

Datum 8/9	2011/ 522	Carrousel	
Verseon	104127	Agendacie	
Leesmap	Prullenbak	Presidium	
Vrijdagpost 8/9	Email raad	Debat&besluit	
Website	Archief	Termijnagenda	
griffieoverleg		Ingekomen stuk	

## MEMO AAN DE GEMEENTERAAD

**Aan** De gemeenteraad  
**T.a.v.** -  
**Datum** 6 september 2011  
**Betreft** BAR samenwerking/organisatieontwikkeling  
**Van** Het college  
**Ons kenmerk** 104127  
**CC**

	Paraaf	Datum
Controller		
Directie		

INGEKOMEN - 9 SEP. 2011 / 522

Leden van de gemeenteraad,

### Inleiding.

Bij de voorbereiding op de Voorjaarsnota en de Toekomstvisie Albrandswaard 2025 hebt u als raad onze missie "Dorpen tussen groen en stad" tegen het licht gehouden en zich daarbij de vraag gesteld "Wat willen we zijn als gemeente Albrandswaard?". Als antwoord op deze vraag heeft uw raad besloten dat Albrandswaard in de toekomst een zelfstandige gemeente blijft met voldoende bestuurskracht en beschikt over een organisatie die zo efficiënt mogelijk werkt. Bij een continue groeiend takenpakket dat door een relatief klein ambtenarenapparaat moet worden uitgevoerd zullen er dus keuzes moeten worden gemaakt op welke taken de gemeente zich concentreert.

Ons college heeft hierbij de keus gemaakt voor de ontwikkeling tot een regiegemeente. Een regiegemeente bepaalt zich op haar kerntaak, dat is sturen en beslissen in strategische en tactische zaken. De uitvoerende taken doet zij samen met anderen.

Wij vinden deze keus aansluiten op uw beslissing om in de toekomst een autonome, bestuurskrachtige gemeente te blijven en tevens op uw in 2009 genomen besluit over het Koersdocument BAR-Goed om in samenwerking met andere gemeenten tot gemeenschappelijke taakuitvoering te komen.

Tevens past deze keus binnen het door u overgenomen advies dat de Visitatiecommissie bestuurskrachtonderzoek in 2009 aan onze gemeente heeft uitgebracht om tot een duidelijke keus te komen welke rol de gemeente in het maatschappelijk netwerk wil innemen.

In de bijgevoegde notitie Albrandswaard 2.0 brengen wij de organisatieontwikkeling in beeld. Dit is geen eindbeeld. Immers in deze fase is er nog geen blauwdruk te geven van een nieuwe (regie)organisatie. Met de vaststelling van de notitie hebben wij wel het startsein gegeven de weg naar een regiegemeente in te slaan. Wij hechten eraan om uw raad hiermee vroegtijdig te informeren over het punt waarop wij ons kompas richten.

Hofhoek 5  
 3176 PD Poortugaal  
 Postbus 1000  
 3160 GA Rhoon  
 Telefoon 010 506 11 11  
 Fax 010 501 81 80  
 www.albrandswaard.nl

vervolg pagina

### **BAR-samenwerking.**

Bij de behandeling van de Voorjaarsnota heeft uw raad door middel van het aannemen van de motie "BAR samenwerking" aangegeven dat de samenwerking van de BAR gemeenten van cruciaal belang is. Ook ons college is van mening dat de BAR-samenwerking vele raakvlakken heeft met onze eigen organisatieontwikkeling. In deze memo schetsen wij u de meest actuele stand van zaken rond de BAR-samenwerking voorafgegaan door een korte schets van de historie.

### **Koersdocument BAR-Goed!**

Begin 2009 heeft uw gemeenteraad het koersdocument BAR-goed! vastgesteld waarin u kaders stelt waarbinnen de samenwerking tussen de drie gemeenten verder gestalte moet krijgen. In uw brief van 2 februari 2009 hebt u de raden van Barendrecht en Ridderkerk op basis van het Koersdocument een concrete vorm van de BAR-samenwerking voorgesteld namelijk die van een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie.

De raden van Barendrecht en Ridderkerk hebben hierop gereageerd door aan te geven dat zij intensieve samenwerking omarmen mits die niet opgaat in complexe discussies over nieuwe ambtelijke en bestuurlijke structuren.

### **Gezamenlijke netwerkorganisatie.**

Op basis van de reacties hebben de BAR colleges gezocht naar de verbinding tussen de verschillende invalshoeken. Dit heeft geleid tot een nadere uitwerking van de BAR-samenwerking in de notitie "Op weg naar een gezamenlijke netwerkorganisatie in de BAR-gemeenten". Tijdens een gezamenlijke bijeenkomst<sup>1</sup> van de drie gemeenteraden is deze notitie toegelicht. Een van de eerste concrete uitwerkingen op basis van de geschetste kaders is de samenwerking op het gebied van Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH-taken). Die samenwerking gaat een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie op dit taakveld van de gemeente opleveren. Wij hebben uw raad hierover uitgebreid geïnformeerd door middel van onze memo's van maart en juni 2011.

### **Doorontwikkeling BAR-samenwerking.**

De afgelopen maanden hebben de colleges en directies de vervolgoers van de samenwerking uitgestippeld. Het is immers niet de bedoeling dat het bij de VTH-taken blijft. Hierbij zijn het door de drie raden vastgestelde koersdocument (kaders) en de kracht van de eigen organisaties als uitgangspunten genomen. De ontwikkeling die daarbij is geschetst is er een waarin de drie organisaties zich verder professionaliseren door te gaan differentiëren in taken. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn:

- Behoud van lokale autonomie;
- Strategische en tactische taken/activiteiten blijven lokaal;

---

<sup>1</sup> Oktober 2009

vervolg pagina

- Voor bedrijfsvoerende en uitvoerende taken worden de samenwerkingsmogelijkheden verder uitgewerkt waarbij ons college heeft aangegeven alle voorstellen te willen toetsen aan de "lat" van de markt. Dit betekent dat naast de BAR-partners ook marktpartijen in beeld kunnen komen voor uitvoering van gemeentelijke taken wanneer hiermee de kwaliteit, continuïteit, efficiency en dienstverlening aan onze burgers en bedrijven het meest is gediend.

#### **Wat gebeurt er de komende maanden in BAR-verband?**

- Werkgroepen uit de drie gemeenten doen op dit moment op verzoek van de colleges een verkenning naar de wijze waarop de samenwerking op afdelings- en takenniveau volgens de door de BAR-colleges geschetste lijn kan worden vormgegeven;
- In overleg met de griffies is op 14 september a.s. om 20.00 uur een gezamenlijke BAR-raadsbijeenkomst in Ridderkerk. Tijdens deze bijeenkomst zullen de colleges de raden een tussenstand zullen geven over het samenwerkingsperspectief dat steeds concreter gestalte krijgt;
- Over de resultaten van de genoemde verkenning zullen de gemeenteraden tijdens de BAR-informatiemarkt op 30 november a.s. worden geïnformeerd.

#### **Samenhang notitie Albrandswaard 2.0 en de BAR-samenwerking.**

Met de notitie Albrandswaard 2.0 beschikken wij over een duidelijke koers voor de toekomst van de Albrandswaardse organisatie. De ontwikkeling tot regiegemeente, waarbij onze gemeente het strategische stuur zelf stevig in handen heeft, vraagt om partners waarmee de uitvoering kan worden gerealiseerd. De BAR-samenwerking is hiervoor een optie met veel kansen.

#### **Informatie aan medewerkers en ondernemingsraad.**

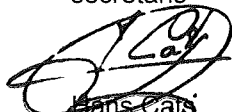
De ontwikkeling tot een regiegemeente en het concreet vorm krijgen van samenwerkingsmogelijkheden heeft gevolgen voor de medewerkers van onze organisatie. Wij hebben de medewerkers en de ondernemingsraad de afgelopen dagen geïnformeerd over de richting die wij hebben gekozen en uitgenodigd mee te denken over en mee te werken aan de realisatie van de organisatieontwikkeling. Ook voor de medewerkers breekt een spannende periode aan. Hiervan zijn wij ons zeer bewust.

vervolg pagina

Het management is in voortdurend overleg met de medewerkers over de stappen die worden gezet en de betrokkenheid van de medewerkers zelf hierbij. Onze medewerkers mogen erop rekenen dat wij -naast de belangen van de organisatie- ook hun persoonlijke belangen bij deze ontwikkeling zorgvuldig in het oog zullen blijven houden. Daarvoor spannen college en management zich tot het uiterste in.

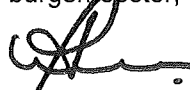
Wij vertrouwen er op u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,  
het college van de gemeente Albrandswaard,  
secretaris



Hans Cais

de burgemeester,



mr. Harald Bergmann

103360

## **ALBRANDSWAARD 2.0**

### **de organisatie die de zelfstandige, bestuurskrachtige gemeente ondersteunt.**

#### Voorwoord

Deze notitie heeft tot doel dat het college richting geeft aan de organisatieontwikkeling voor de komende vijf jaar.

In de afgelopen periode heb ik hierover plezierige gesprekken gehad met de burgemeester en de wethouders over de ideeën, die zich geleidelijk aan in onze hoofden vormden.

Wethouder Euser heeft hiernaast een bijdrage geschreven met een toekomstanalyse, die ik inspirerend vond om delen ervan in deze notitie te verwerken.

Met de MT-leden zijn energieke en inspirerende dagen gedeeld over de gevolgen van de bestuurlijke ambities voor onze organisatie, de kansen van samenwerking met burgers, instellingen, bedrijven en andere overheden, waaronder de BAR-partners.

In deze notitie hebben we getracht de beelden aaneen te smeden en een uitdagend, vernieuwend en tevens realistisch toekomstperspectief voor onze organisatie te schetsen.

We gaan er vol vertrouwen en met veel enthousiasme mee aan de slag. We bouwen graag aan een organisatie die de zelfstandige, bestuurskrachtige gemeente ondersteunt!

#### 1. Visie

Deze paragraaf schetst de belangrijkste ontwikkelingen die de organisatiestrategie beïnvloeden.

##### decentralisatietendens

Als gevolg van maatschappelijke, landelijke, economische, politieke en bestuurlijke ontwikkelingen is de positie van gemeenten in het eerste decennium van deze eeuw een geheel andere geworden.

Rijk en provincie decentraliseren belangrijke taken naar gemeenten. Denk bijvoorbeeld aan crisisbeheersing, basisregistraties, vergunningverlening, toezicht en handhaving, het ruimtelijk instrumentarium, maatschappelijke ondersteuning en participatie, arbeidsmarktbeleid, jeugdzorg.

##### veranderende relatie gemeente-burgers

De gemeente ontwikkelt zich tot eerste overheid. De gemeenten hebben voor dit doel tot taak gekregen een Klantcontactcentrum op te bouwen die er in 2015 moet staan.

De democratie wordt op het lokale niveau door de relatief kleine afstand tussen burgers en hun volksvertegenwoordigers het meest gevoeld. Burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven zien de gemeente als hun partner in het realiseren van hun ambities. Andersom, de gemeente schakelt de lokale gemeenschap steeds vaker in voor het realiseren van maatschappelijke taken en doelstellingen. Denk bijvoorbeeld aan onze ambitie om burgers in te schakelen bij het beheer van de openbare ruimte.

##### politieke strategie van Albrandswaard

In de discussie over de Voorjaarsnota 2012-2015 heeft de raad opnieuw de strategie benadrukt van een zelfstandig Albrandswaard met de kwalitatieve kenmerken van de dorpse gemeenschappen, het groen, de open polders, de recreatieve voorzieningen en besef dat de ligging bij een grote stad ook z'n voordelen heeft.

Onderdeel van deze strategische keuze is het bewustzijn dat de gemeentelijke ambities alleen kunnen worden bereikt in samenwerking met anderen. Dat zijn burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen en andere overheden, waaronder de BAR-gemeenten. Belangrijke randvoorwaarden zijn hierbij dat de samenwerkingsrelaties:

- a. de autonomie van de gemeente ondersteunen;
- b. de identiteit borgen;
- c. de eigenheid markeren;
- d. de bestuurskracht versterken: samenwerking stelt ons in staat de beleids- en uitvoerende taken van de gemeente adequaat te blijven verzorgen.

##### veranderingsprocessen binnen Albrandswaard

Op dit moment loopt er binnen politiek, ambtelijk en bestuurlijk Albrandswaard een aantal veranderingsprocessen min of meer gelijktijdig. Het gaat hierbij onder meer om de volgende onderwerpen:

- a. toekomstvisie Albrandswaard 2025;
- b. burgerparticipatie;
- c. brede welzijnsdiscussie;
- d. heroriëntatie op de verantwoordelijkheidsverdeling tussen lokale gemeenschap-gemeente;
- e. gemeentelijke organisatie met onder andere de introductie van de principes van Het Nieuwe Werken;
- f. samenwerking tussen de BAR-gemeenten;
- g. financieel meerjarenperspectief 2012-2015.

De geschetste ontwikkelingen hebben ingrijpende veranderingen tot gevolg voor de positie, taken, financiën en organisatie van de gemeente. Deze veranderingsprocessen moeten de komende jaren goed worden aangestuurd en gemanaged.

## **2. Analyse**

Deze paragraaf schetst hoe wij met de belangrijkste actuele ontwikkelingen omgaan en waar we staan. Het biedt inzicht waar de organisatie de komende jaren mee te maken krijgt.

### toekomstvisie

De ontwikkeling van de integrale toekomstvisie Albrandswaard 2025 is in volle gang. De eerste contouren tekenen zich af. Belangrijke thema's zijn:

- de binding tussen burger en lokale samenleving;
- evenwicht tussen wonen, werken, leren en recreëren;
- vinden van een nieuwe balans tussen taken gemeentelijke overheid, individuele burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven.

Het is van belang dat we dit interactief proces goed afronden. Minstens zo belangrijk is dat we de opgaven, die uit de toekomstvisie gaan voortvloeien, goed in bestuur en organisatie gaan beleggen. Een andere positie van onze gemeente in onze gemeenschap vraagt om een omslag in denken en handelen. Het is belangrijk dat naast de vaak vanzelfsprekende aandacht voor de 'hardware' (ruimte, infrastructuur) wij ook voldoende aandacht besteden aan de 'software' (sociale samenhang, kunst, cultuur, evenementen e.d.).

### iedere Albrandswaarder doet mee

Een van de belangrijkste instrumenten van de lokale overheid om bewoners te betrekken bij de gemeente is burgerparticipatie. Dit gaat verder dan inspraak. Hierover is de Nota burgerparticipatie in 2010 vastgesteld.

Burgers hebben naast rechten ook plichten of, anders gezegd, dragen maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij mogen hierop aangesproken worden. Naast verantwoordelijkheid voor de eigen persoon draagt ieder ook verantwoordelijkheid voor zijn omgeving: gezin, burens, straat, buurt, wijk, dorp, gemeente.

Eind 2011 zal minister Donner een uitgewerkte agenda hedendaags burgerschap presenteren. Het gaat hierbij om het in beeld krijgen van de verschillende vragen, experimenten en knelpunten die er spelen bij meer ruimte laten aan burgers.

Wij werken actief aan dit thema. De in het vooruitzicht gestelde "agenda" kan een instrumentele impuls geven aan onze ambitie om meer burgers aan de (lokale) samenleving te binden.

### lokale gemeenschap als bron voor het lokaal welzijnsbeleid

Binnenkort start de brede welzijnsdiscussie. Deze discussie gaat verder dan de vraag of verschillende organisaties kunnen worden verenigd tot een brede welzijnsstichting.

Samen met de raad moeten de contouren nog worden bepaald voor de te voeren brede welzijnsdiscussie in onze gemeente. Als opmaat hiertoe kan de stelling worden ingebracht dat in het nieuwe -maatwerk- welzijnsbeleid van de gemeente Albrandswaard niet de markt, niet de overheid, niet de maatschappelijke organisaties de bron van maatschappelijke actie vormen maar de lokale gemeenschap zelf. In deze context krijgt een brede welzijnsstichting de functie van facilitair bedrijf voor het ondersteunen van burgerkracht.

De Raad van Maatschappelijke Ontwikkeling heeft in april 2011 een essay uitgebracht over "Burgerkracht, de toekomst van het sociaal werk in Nederland". Een aantal van de geformuleerde uitgangspunten is inspirerend voor onze lokale discussie.

### Het Nieuwe Werken thuis in onze organisatie

U heeft in mei 2011 de visie op het HRM-beleid in onze gemeente vastgesteld. Daarbij is besloten in de organisatie de principes van Het Nieuwe Werken te introduceren. De belangrijkste aspecten zijn hierbij:

- managers sturen de medewerkers op resultaten aan, niet op input;
- de kantooromgeving ondersteunt tijd- en plaatsongebonden werken;
- de kantoortechnologie wordt ingezet om flexibel te kunnen werken;
- de juiste match tussen de zakelijke opgaven en de competenties van medewerkers wint aan betekenis;
- oudere en jongere medewerkers vullen elkaar aan in ervaring, aanpak en bekwaamheden.

Deze principes vormen kansen voor de kaders die we willen schetsen voor de organisatieontwikkeling. Andersom werkt het ook. De organisatieontwikkeling kansen creëert om concreet met de principes van Het Nieuwe Werken aan de slag te gaan, bijvoorbeeld bij het bespreken met de medewerkers van de competenties die bij onze opgaven passen, het trainen ervan, het beschrijven van functieprofielen, bepalen van werkwijzen en het organiseren van onze huisvesting.

### samenwerking tussen BAR-gemeenten

In maart 2008 al heeft een gedachtewisseling tussen uw college, het presidium en raadsfracties plaatsgevonden over de toekomststrategie van de organisatie en de intergemeentelijke samenwerking. Daar is het perspectief geschetst van:

- intensivering van samenwerkingsinitiatieven (in BAR-verband), die bijdragen aan kwaliteitsversterking;
- een koers gericht op de ontwikkeling van een sterk beleidsteam rondom college en raad in een regieorganisatie (brief gemeentesecretaris aan presidium d.d. 19 maart 2008).

Aansluitend hierop is in september 2008 het "Koersdocument BARgoed" door de raad vastgesteld. Hierin zijn de doelstellingen voor de BAR-samenwerking geformuleerd. In 2009 hebben onze raadsleden aangegeven de "Notitie Netwerkorganisatie in BAR-verband" als vertrekpunt voor samenwerking te willen hanteren. Hierin zijn concrete samenwerkingsmodellen beschreven.

We hebben met behulp van "quick-winprojecten" 5 jaar nodig gehad om in BAR-verband een basis te creëren voor samenwerking. Dit is lang maar niet erg, als het een stevig fundament oplevert om nu vergaande samenwerking op te baseren. In de praktijk van vandaag blijkt dat wanneer de quick-winresultaten, bijvoorbeeld op het gebied van inkoop, HRM en de gezamenlijke ICT-infrastructuur, niet worden uitgebouwd het rendement van de inspanningen marginaal blijft en niet echt bijdraagt aan onze strategische doelen (zelfstandigheid, identiteit, eigenheid, bestuurskracht en regie). De uitbouw van de BAR-samenwerking vraagt van iedereen, raad, uw college, management en medewerkers, bereidheid tot grote persoonlijke inspanningen.

Op dit moment voert ieder van u in BAR-verband wel besprekingen om de samenwerking verder te brengen dan waar we nu staan. Het professionaliseren en uitbouwen van de gezamenlijke inkoop, de verbetering van de bedrijfsvoering ten aanzien van de uitvoering sociale zaken, het gezamenlijk ontwikkelen van beleid op het gebied van sociale zaken, WMO, arbeidsmarktbeleid, de vorming van een VTH-organisatie, het ontwikkelen van een samenwerkingsperspectief voor P&O, ICT en controlling, een afgestemde crisisbeheersingsorganisatie zijn concrete voorbeelden van de (opnieuw) opgestarte BAR-besprekingen.

Tijdens de gezamenlijke collegebijeenkomst van 31 mei jl. is een nieuwe ambitie uitgesproken zonder "no go-area's". De BAR-directies hebben deze uitnodiging opgepakt. Alle leidinggevenden van de BAR-gemeenten werken nu aan een programma van samenwerkingsopties dat in het najaar gereed is.

### Ombuigingsactiviteiten

In de Voorjaarsnota heeft de raad de ombuigingsopgaven (voorlopig) geschetst. Het gaat om ca. € 4 mln. structureel. Definitieve besluitvorming vindt plaats bij de vaststelling van de Programmabegroting 2012. Dit is begin november as.. Het ombuigingspakket is breed en op punten complex. Het is nodig om de gemeentebegroting duurzaam sluitend te houden. Naast de andere onderwerpen van analyse zal deze opgave zowel bestuurlijk als ambtelijk veel aandacht vragen. Naast het specifieke doel van de ombuigingen levert deze operatie, hoe vervelend die op zichzelf misschien ook is, veel materiaal op die ons aanmoedigt ons te bezinnen op de (nieuwe) plaats en aanpak van de gemeente in de lokale samenleving en onze samenwerkingsmogelijkheden.

Op dit moment worden de onderdelen van de ombuigingsoperatie in de organisatie belegd. De portefeuillehouders zijn al gekoppeld aan de ombuigingsstaken.

### bestuurskrachtmeting

De adviezen die bij de bestuurskrachtmeting zijn gegeven vormen het bruggetje naar het ontwikkelperspectief voor onze organisatie.

De bestuurskrachtmeting Albrandswaard 2009 doet een aantal constatering over onze gemeente Blijvend binnen het bestek van deze notitie:

- de noodzaak om over een integrale visie op de gemeente te beschikken die zich richt op het versterken van het eigen karakter van Albrandswaard in de regio: dorps, agrarisch met waardevol landschap;
- de gemeente moet met het oog op toekomstige ontwikkelingen haar strategisch en tactisch vermogen vergroten;
- onze uitvoerende taken zijn op orde maar wij zijn daarin door de slanke organisatie zeer kwetsbaar;
- de constatering van de visitatiecommissie dat de organisatie 5,5 medewerkers per 1.000 inwoners telt. Gemeenten van vergelijkbare omvang komen uit op gemiddeld 6,7 medewerkers per 1.000 inwoners, dat zijn er zo'n 30 meer.

De commissie adviseert dat de combinatie van het ontwikkelen van strategisch vermogen en zo'n slanke formatie bestuurlijke keuzes verlangt op welke zaken je je organisatie zich laat concentreren. De zorg van de onderzoekscommissie is dat de gemeente per beleidsveld nog geen keuze heeft gemaakt in taken zelf doen, samen doen of aan de maatschappij overlaten.

De visitatiecommissie is ook van mening dat de ambtelijke organisatie een bijdrage moet leveren aan het strategisch beleid in de gemeente en de regio. Er is duidelijk behoefte aan een ambtelijke organisatie die borg staat voor de kwaliteit en stabiliteit. Aanbevolen wordt het krachtig vormgeven van de rollen van regisseur "omdat de gemeente onvoldoende eigen 'menselijk kapitaal' in huis heeft".

Tot slot van deze paragraaf; wethouder Euser heeft in een essay een inspirerende bestuurlijke analyse uitgewerkt van een aantal benoemde thema's. In de bijlage kunt u hiermee kennis maken.

### **3. Prioriteiten ten aanzien van de ontwikkeling tot organisatie Albrandswaard 2.0**

Deze paragraaf schetst de ontwikkeling van de organisatie zodat die blijft aansluiten op haar omgeving en op de bestuurlijke strategie (zelfstandigheid, identiteit, eigenheid, bestuurskracht en regiegemeente). Ze mondt uit in 3 prioriteiten.

#### doel

Met het doorontwikkelen van de organisatie willen we bereiken dat:

- het bestuur op strategische en tactische taken zijn inzet versterkt;
- we een minder kwetsbare organisatie zijn op de gebieden van bedrijfsvoering en uitvoering;
- de kwaliteit en continuïteit van de taakuitvoering in de toekomst op alle punten is geborgd.

#### bestuurlijke kaders

De ontwikkelingen vragen om een overheidsorganisatie die erkent dat de samenleving zelf veel meer kan en die zich er samen met het bestuur op concentreert deze vitaliteit van de samenleving te stimuleren.

Om deze rol van de gemeente te realiseren speelt de organisatiestrategie van Albrandswaard in op de volgende veranderingen:

- Albrandswaard wordt een regiegemeente. Wij kenmerken ons door het ontwikkelen van strategische visie en beleid en gaan voor de uitvoering hiervan partnerschappen aan met andere overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven.;
- onze gemeente faciliteert het particulier initiatief van burgers, organisaties van burgers en bedrijven;
- wij zoeken een nieuwe balans in taken, verantwoordelijkheden en financiën tussen gemeente, burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven;
- wij bieden de burgers een adequate dienstverlening. Heeft de afgelopen 15 jaar het "klantbeeld" van burgers centraal gestaan in de overheidsdienstverlening, de komende jaren zal in deze relatie de ontwikkeling van "partnerschap" de organisatie kenmerken.



### vertaling van bestuurlijke kaders naar organisatieconcept

De komende jaren vraagt u om een regieorganisatie:

1. die u in uw directe nabijheid ondersteunt in strategische en tactische vraagstukken. Hierbij gaat het om bestuurlijke vraagstukken zoals:
  - wat is onze visie op de regionale en lokale ontwikkelingen;
  - wat leeft er in onze lokale samenleving;
  - welk antwoord kunnen en willen wij geven op maatschappelijke behoeften;
  - met welke partners (burgers, organisaties, bedrijven, mede-overheden) kunnen wij het beste en op welke manier samenwerken om onze ambities uit te voeren?

Medewerkers gaan hierbij voor uw ondersteuning in de eigen organisatie de rollen vervullen van:

- strategisch adviseur (wat willen we bereiken?);
- partner/verbinder (met burgers, maatschappelijke instellingen en bedrijven in gesprek gaan om hen te ondersteunen in het realiseren van doelstellingen);
- opdrachtgever (budgetbeheer en het aangaan van relaties/contracten/afspraken met uitvoerende partijen, de nakoming van afspraken controleren en zo nodig bijsturen).

In deze rollen past het realiseren van de ombuigingen die in de Voorjaarsnota 2012 zijn aangegeven.

2. die de samenwerking aangaat om de continuïteit, kwaliteit en doelmatigheid van de bedrijfsvoerende en uitvoerende taken te garanderen. Deze taken worden, gezien het regieperspectief, op afstand geplaatst. Hierbij gaat het om samenwerking met burgers, instellingen, bedrijven en overheidspartners.

Voorbeelden van samenwerking met burgers op het gebied van uitvoering zijn:

- buurtpreventie door groepen burgers;
- onderhoud van delen van de openbare ruimte door (groepen van) burgers.

Voorbeelden van samenwerking met instellingen op het gebied van uitvoering zijn:

- uitvoering van onderhoud en dagelijks beheer van maatschappelijke en sportvoorzieningen door verenigingen;
- onderhoud en restauratie van monumenten door bijv. stichting dorpsherstel.

Voorbeelden van samenwerking met bedrijven op het gebied van uitvoering zijn:

- overdracht van de CAI aan CIF;
- inzameling van huishoudelijk en bedrijfsafval door commercieel bedrijf;
- beheer en onderhoud van (delen van de) openbare ruimte door commercieel bedrijf.

Voorbeelden van samenwerking met overheidspartners op het gebied van bedrijfsvoering en uitvoering zijn:

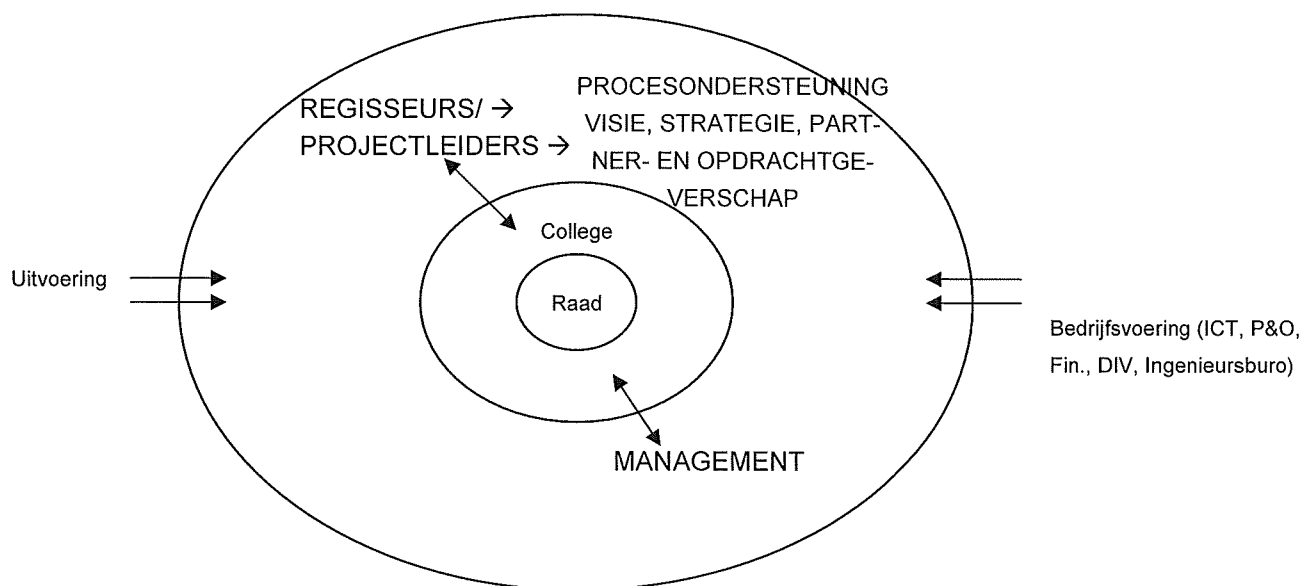
- milieu met de DCMR;
- veiligheid met de VRR;
- sociale zaken en WMO met de gemeente Ridderkerk (en mogelijk met de gemeente Barendrecht erbij);
- vergunningen, toezicht en handhaving in BAR-verband;
- p&o, juridische zaken, financiën, ICT, DIV, inkoop, ingenieursburo, beheer en onderhoud openbare ruimte in BAR-verband.

### kansen en mogelijkheden

Nu de samenwerking (in BAR-verband) steeds vastere vormen aanneemt, is de tijd rijp om het hiervoor geschetste perspectief van de ontwikkeling van de traditionele ambtelijke organisatie naar een regieorganisatie, in beweging te zetten. Met de regieorganisatie beogen we een organisatie, die een compacte schil vormt rondom het bestuur. Vanuit de regieorganisatie worden alle kerntaken geregistreerd, zodat een strategische en tactische versterking van het bestuur wordt gerealiseerd.

Bij de regieorganisatie vindt de uitvoering van taken zowel uit oogpunt van efficiëntie als van effectiviteit plaats in samenwerking met partners en via uitbesteding aan marktpartijen. Daarnaast weet zij de uitvoering van het beleid, via vormen van contractering, te realiseren door derde partijen. Kortom: de regie concentreert zich op de beleids- en besluitvormingsprocessen en op het proces van contractering en uitbesteding.

De overige taken en diensten (uitvoering en bedrijfsvoering) van de gemeente zullen elders worden belegd. Hierbij is de eerste optie om dit in BAR-verband te organiseren. Als hiervoor bij de BAR-partners onvoldoende aansluiting te vinden is, zullen ook andere partners worden gezocht.



#### De betekenis van het BAR-perspectief

Wanneer wij uitvoering en bedrijfsvoering in BAR-perspectief plaatsen spreken wij uitdrukkelijk over *samenwerking* met de gemeenten Ridderkerk en Barendrecht, niet over uitbesteden aan hen. Voor ons zit hét verschil in de aansturing die op de taken plaatsvindt. Wij gaan voor een model waarbij de aansturing van taken, waarop wordt samengewerkt, gelijkwaardig door de drie gemeentebesturen plaatsvindt. Beslissingen over het beleid, bedrijfsvoering, HRM e.d. zijn beslissingen van drie gemeentebesturen. Wij verwachten dat in dit kader de rol van de samenwerkende portefeuillehouders in de toekomst aan betekenis wint. Immers, voor de dagelijkse gang van zaken zullen veel aansturingsbepalingen in hun gezamenlijke handen liggen. Dit is vergelijkbaar met de zeggenschap van portefeuillehouders in gemeenten met ca. 120.000 inwoners (vergelijkbaar aan de omvang van de BAR-gemeenten samen). Voor majeure besluiten zullen de drie colleges eraan te pas komen. Deze wijze van gelijkwaardige aansturing zal formeel dienen te worden geregeld.

Dit aansturingmodel wijkt af van bijvoorbeeld onze bestaande samenwerkingsrelatie met Ridderkerk op het gebied van sociale zaken en WMO. Hierbij is sprake van een centrumgemeenteconstructie op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Formeel is hierbij de zeggenschap en aansturing van de uitvoeringsorganisatie in handen van het college van de gemeente Ridderkerk. In de toekomst wordt dit, zo is ons advies, een gelijkwaardige aansturingsbevoegdheid van de samenwerkende gemeentebesturen.

Waar Albrandswaard de keuze maakt om zich te concentreren op het regiemodel, maken Barendrecht en Ridderkerk deze keuze niet. Juist dit verschil maakt het mogelijk onze ambitie in BAR-verband te verwezenlijken. Ridderkerk en Barendrecht kiezen ervoor hun eigen kwetsbaarheid te verminderen en kwaliteit te verhogen door ook voor andere gemeenten taken te gaan uitvoeren en zich hierbij gelijktijdig in bepaalde type taken te specialiseren. Zo heeft Barendrecht uitgesproken voor zichzelf en voor Albrandswaard en Ridderkerk bepaalde taken te willen gaan uitvoeren. Ridderkerk heeft ditzelfde uitgesproken met het aanbod aan Barendrecht en Albrandswaard.

Waarin Barendrecht en Ridderkerk zich elk gaan specialiseren ten opzichte van elkaar wordt nu bestudeerd. Hierbij wordt gekeken naar de sterke kanten van de organisaties en het behoud van een zeker evenwicht in organisatieomvang ten opzichte van elkaar.

In combinatie met het aansturingmodel dat wij hiervoor benoemde vinden wij dit een aantrekkelijk toekomstperspectief voor de doorontwikkeling van onze organisatie en die van Ridderkerk en Barendrecht.

### het perspectief voor de medewerkers

Een deel van de medewerkers van onze gemeente zal in de regieorganisatie worden geplaatst. Dit geldt ook voor de medewerkers die de fysieke loketten bemensen.

Uit een eerste verkenning die wij hebben gedaan blijkt dat voor de realisatie van het Collegeuitvoeringsprogramma (de strategische agenda van het gemeentebestuur) binnen de taken die wij hierboven hebben beschreven (strategisch adviseurs en projectleiders) circa 20 fte nodig zijn. Samen met enkele ondersteunende en managementfuncties zal de regiegemeente een organisatie kennen van ca. 30 medewerkers.

De medewerkers van de bedrijfsvoerings- en uitvoerende afdelingen blijven (ook) voor onze gemeente werken maar als onderdeel van een groter geheel in de organisaties van Barendrecht en Ridderkerk. Dit perspectief biedt medewerkers de kans zich in hun vakgebied te kunnen specialiseren als zij dat willen of juist generalistisch werkzaam te zijn. De grotere afdelingen bieden diverse mogelijkheden hiervoor. Daarnaast zijn er mogelijkheden tot kennisverrijking omdat vakgenoten eenvoudig hun kennis en ervaring met elkaar kunnen delen. Door de schaal hebben zij kansen tot verdergaande professionalisering van hun werk en werkwijze.

Door uniformering van de arbeidsvoorwaarden worden ongerechtvaardigde verschillen in rechtspositie vermeden. Ook dit belang weegt op het individuele niveau van de medewerkers zwaar.

Medewerkers ervaren deze organisatieontwikkeling, zo blijkt uit hun reacties, als spannend.

Enigszins anticiperend op deze ontwikkelingen is de omvang van het management in Albrandswaard de afgelopen jaren sterk afgenomen. De zittende ploeg is nodig om de ontwikkeling gestalte te geven. Wanneer dit is gerealiseerd moet opnieuw worden beoordeeld hoeveel management nodig is voor het aansturen van de beoogde regieorganisatie.

### het perspectief voor de huisvesting

De regieorganisatie, in de vorm zoals wij die hier hebben beschreven, heeft een aanmerkelijk geringere huisvestingsomvang dan waarover wij nu beschikken. Tevens hebben de introductie van de principes van Het Nieuwe Werken reducerende gevolgen voor de huisvestingsoppervlakte.

Wij streven een concept na van projectmatig en teamgericht werken. Hiërarchische relaties maken plaats voor die van samenwerkende partners. Dit betekent feitelijk dat de relatie die wij als gemeente met onze inwoners, instellingen en bedrijven nastreven, die van partnerschap, ook binnen de organisatie gangbaar wordt en, als het aan ons ligt, als eerste.

De eerste experimenten zijn in onze organisatie in deze lijn gestart.

Een dergelijk werkconcept is voor ons uitgangspunt voor de huisvestingsbehoefte in de toekomst.

Wij zouden het concept, met het oog op onze maatschappelijke ambities en verbindingen, nog sterker vinden worden wanneer wij daarbij de vraag betrekken of onze huisvesting in de toekomst facilitair kan zijn aan ZZP-ers in onze gemeente. Soms hebben zij vanuit hun opdrachten behoeften aan representatieve presentatie- en ontmoetingsplekken met hun zakenpartners. Onze voorzieningen worden daarmee multifunctioneler en er ontstaat op natuurlijke wijze een netwerk van contacten en relaties tussen onze medewerkers en professionals in onze gemeente.

### de prioriteiten

Ons plan heeft 3 duidelijke prioriteiten:

- het vormen van het regieteam;
- het aangaan van samenwerkingsrelaties voor de uitvoerende en bedrijfsvoerende onderdelen;
- het ontwikkelen van een hierop afgestemd huisvestingsconcept.

## **4. De aanpak**

Deze paragraaf bevat de aanpak in hoofdlijnen van de organisatieontwikkeling, die wij u voorstellen. Wij houden hierbij de 3 prioriteiten aan.

### de aanpak

Wij willen de volgende mijlpalen de komende periode uitwerken. Aangezien dit een dynamisch traject is, waarbij sprake is van een reorganisatie en waarbij we mede afhankelijk zijn van externe factoren zoals samenwerkingspartners, zullen we tijdens de rit mogelijkerwijze de bakens moeten verzetten. Ook zullen tussen de mijlpalen communicatie- en besluitvormingsmomenten worden ingelast voor raad, college, medewerkers en ondernemingsraad. De aanpak van het geheel is projectmatig.

Prioriteit	Activiteit/mijlpaal	Resultaat	Streefdatum gereed
Vormen regieteam	<ul style="list-style-type: none"> <li>A) instellen projectgroep</li> <li>B) inventariseren taken en/of producten (gericht beleid en uitbesteding)</li> <li>C) opstellen 1e opzet organisatiestructuur met kosten/baten-analyse</li> <li>D) instellen werkgroepen</li> <li>E) oriënteren op voorbeeldgemeenten (bijeenkomsten medewerkers en college)</li> <li>F) keuze organisatiestructuur (indicatie aantallen FTE, procesbeschrijvingen en kostenoverzicht)</li> <li>G) opstellen functieboek en benoeming medewerkers</li> </ul>	Regieorganisatie die instemming heeft van het college met positief advies van OR	<ul style="list-style-type: none"> <li>A) September 2011</li> <li>B) November 2011</li> <li>C) Februari 2012</li> <li>D) Maart 2012</li> <li>E) Mei 2012</li> <li>F) Juli 2012</li> <li>G) November 2013</li> </ul>
Samenwerkingsvormen voor uitvoering en bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>A) BAR-werkgroepen actief om samenwerkingsprogramma op te stellen</li> <li>B) Besluitvorming BAR-colleges</li> <li>C) Voorzover nodig alternatieven onderzoeken voor BAR-samenwerking</li> <li>D) plenaire bijeenkomsten (aspecten cultuur, nieuwe organisatie en samenwerkingsvormen)</li> <li>E) vormgeven samenwerking partners</li> <li>F) BAR-rechtspositie</li> <li>G) opstellen functieboek</li> <li>H) opstellen sociaal statuut en plaatsingsreglement</li> <li>I) medewerkers benoemen</li> <li>J) Behandelen bezwaren plaatsing</li> <li>K) Ontbinden project en werkgroepen</li> </ul>	Uitvoerende en bedrijfsvoerende taken worden in samenwerking met BAR-partners of door bedrijven verricht	<ul style="list-style-type: none"> <li>A) November 2011</li> <li>B) December 2011</li> <li>C) Juni 2012</li> <li>D) Juni 2012</li> <li>E) November 2013</li> <li>F) Januari 2013</li> <li>G) Januari 2014</li> <li>H) Januari 2014</li> <li>I) September 2014</li> <li>J) December 2014</li> <li>K) Januari 2015</li> </ul>
Huisvestingsconcept	<ul style="list-style-type: none"> <li>A) experimenteren werkplekken</li> <li>B) pve</li> <li>C) huisvestingsconcept "van de toekomst" ontwikkelen</li> <li>D) besluitvorming</li> <li>E) realisatie</li> </ul>	Huisvesting aangepast aan regieorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>A) December 2011</li> <li>B) juni 2012</li> <li>C) juni 2013</li> <li>D) december 2013</li> <li>E) december 2014</li> </ul>

### **5. Borging**

Deze paragraaf beschrijft hoe wij de aanpak van deze organisatieontwikkeling verankeren. Wij zien de volgende borgpunten.

#### Projectmatige aanpak

De ontwikkeling leent zich voor een projectmatige aanpak. Het college vormt de stuurgroep, de managers de projectleiders, medewerkers de projectteamleden. Wij huren voor deze rollen geen externen

in. Wel heeft het MT de behoefte op bepaalde momenten met een derde de aanpak en richting tegen het (reflectieve) licht te houden.

Veel elementen hebben een BAR-samenwerkingskarakter. Alle collegeleden hebben of krijgen wel een rol in een projectstuurgroep van de BAR. De secretaris en directiesecretaris hebben een positie in de BAR-directie, enkele managers zijn voorzitter van werkgroepen.

Door deze posities vakbekwaam in te vullen is een onderdeel van borging aanwezig. Deze opzet wordt nog nader uitgewerkt.

#### Voortgangs- en rapportagemomenten

Al eerder is binnen het college de afspraak gemaakt éénmaal per maand uitdrukkelijk stil te staan bij de majeure projecten in onze organisatie, zoals bijvoorbeeld de ombuigingsoperatie. Deze organisatieontwikkeling behoort hier ook toe.

Wij zetten binnen het pakket Pepperflow op dit moment een monitor- en rapportagesysteem op, dat het overleg van uw college kan voeden. De organisatieontwikkeling zal van dit volgsysteem deels uitmaken zodat het een gegarandeerde plek krijgt in uw besprekingen.

In de tussenrapportages aan de raad gaan we, zo bevelen wij u aan, een hoofdstuk opnemen over de organisatieontwikkeling zodat ook de raad de voortgang en richting kan blijven volgen.

Voor de medewerkers komen er regelmatig bijeenkomsten. De secretaris en managers hebben tijdens de afdelingsoverleggen gesprekken met de medewerkers over dit project. Op de beeldschermen zal permanent aandacht zijn voor aspecten van dit project. Tijdens elke Overlegvergadering tussen ondernemingsraad en secretaris is dit thema onderwerp van gesprek.

#### Budgettaire prestaties

Wij hebben dit ontwikkelplan voor onze organisatie niet geschreven vanuit de actuele budgettaire druk. Bewust niet. Er zijn andere overtuigende strategische motieven om de geadviseerde weg in te slaan, die wij hebben benoemd. Echter, het feit dat de Voorjaarsnota substantiële budgettaire taakstellingen kent voor de kosten van bestuur, personeel en huisvesting maakt dat de ontwikkeling nog minder vrijblijvend is geworden. Daarmee is geld (en tijd) een borgpunt van dit plan omdat we uiterlijk in 2015 deze budgettaire prestaties moeten leveren.

#### Gewoon Doen!

Het is natuurlijk belangrijk dat we over deze ontwikkeling uitgebreid samen nadenken, schrijven en discussiëren.

We gaan niet over één nacht ijs.

Maar het vooral **doen** is de krachtigste manier om ons vertrouwen in de toekomst van onze gemeente en haar organisatie aan anderen (raad, medewerkers, samenwerkingspartners, burgers) over te brengen. Wij vragen u doortastend uw rol als bestuur hierin te nemen.

Namens het managementteam,

Hans Cats  
gemeentesecretaris

Bijlage: Analyse van ontwikkelingen. Auteur: wethouder Euser

## BIJLAGE

Analyse van ontwikkelingen, juni 2011. Auteur: wethouder drs. B.G. Euser mba

### Albrandswaard, dorpen tussen groen en stad.

De ontwikkeling van de integrale toekomstvisie Albrandswaard 2025 is in volle gang. De eerste contouren tekenen zich af:

- de burger staat centraal. De binding tussen burger en lokale samenleving is een centraal thema;
- behoud van de zelfstandigheid van de gemeente. Een gemeente die ca. 26.000 inwoners zal gaan tellen;
- (drie) dorpen tussen groen en stad. Dorpen zijn lokale netwerken die deels door moderne technologie en deels door maatschappelijke cohesie aangeschakeld zijn;
- de menselijke maat: in ruimtelijke ontwikkelingen, maatschappelijke verbanden, een gemeentebestuur dat dicht bij de burger staat en zijn burgers kent;
- evenwicht tussen wonen, werken, leren en recreëren;
- zoveel mogelijk in stand houden van maatschappelijke voorzieningen. Andere taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen gemeente en partners;
- vinden van een nieuwe balans tussen taken gemeentelijke overheid, individuele burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven;
- betrokkenheid van burgers organiseren. Lokaal bestuur geef vertrouwen aan haar burgers;
- de positionering van de gemeente binnen de regio: aantrekkelijke woonomgeving voor huidige en nieuwe bewoners; genieten van het wonen en/of vertoeven in Albrandswaard;
- duurzame gemeente, groene gemeente;
- ruimte voor lokale economische bedrijvigheid. Bijzondere inspanningen zijn gerechtvaardigd om inwoners aan de slag te helpen;
- zorg voor de meest kwetsbaren in de samenleving;
- de gemeente heeft de rol van regisseur, faciliteert lokale ontwikkelingen;
- de burger krijgt een slankere lokale overheid waardoor de belastingen niet buitenproportioneel stijgen en een grotere invloed wordt verkregen op de kwaliteit van de eigen samenleving;
- Albrandswaard wordt een kwaliteitsmerk in de regio, in Nederland.

Om deze omslag te maken is nog enige jaren nodig. Inzet van (extra) menskracht uit eigen organisatie en uit de eigen samenleving is nodig om de noodzakelijke beleidsomslagen te maken. Het is belangrijk dat naast de vaak vanzelfsprekende aandacht voor de 'hardware' (ruimte, infrastructuur) wij ook voldoende aandacht besteden aan de 'software' (sociale samenhang, kunst, cultuur, evenementen e.d.).

### Burgerparticipatie

Een van de belangrijkste instrumenten van de lokale overheid om bewoners te betrekken bij de gemeente is burgerparticipatie. Dit gaat verder dan inspraak. Hierover is de Nota burgerparticipatie in 2010 vastgesteld.

Burgers hebben naast rechten ook plichten of, anders gezegd, dragen maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij mogen hierop aangesproken worden. Naast verantwoordelijkheid voor de eigen persoon draagt ieder ook verantwoordelijkheid voor zijn omgeving: gezin, burens, straat, buurt, wijk, dorp, gemeente.

De instrumenten van burgerparticipatie kunnen bijvoorbeeld onder meer zijn:

- particulier initiatief. Van oudsher zijn de dorpen hierin sterk;
- onderhoud buitenruimte door inwoners zelf;
- deskundigheid mobiliseren van in de gemeente woonachtige professionals;
- oprichten van "wijkondernemingen";
- oprichten van Stichting Monumenten Albrandswaard die zich richt op behoud en restauratie van gemeentelijke en rijksmonumenten en de versterking van dorpsgezicht(en) en een Stichting Belang Albrandswaard (fonds) gefinancierd door bijdragen van bedrijven, subsidies, legaten en die zich inzet voor doelen van algemeen en maatschappelijk nut.

Eind 2011 zal minister Donner een uitgewerkte agenda hedendaags burgerschap presenteren. Het gaat hierbij om het in beeld krijgen van de verschillende vragen, experimenten en knelpunten die er spelen bij meer ruimte laten aan burgers. Binnen het publiek recht moet op zoek gegaan worden naar zelfbeheer in de buitenruimte Hoe schep je die ruimte zonder dat het een vanzelfsprekende publiekrechtelijke verantwoordelijkheid wordt?

#### Lokale gemeenschap als bron voor het lokaal welzijnsbeleid.

Binnenkort start de brede welzijnsdiscussie. Deze discussie gaat verder dan de vraag of verschillende organisaties kunnen worden verenigd tot een brede welzijnsstichting.

Het welzijnswerk kent van oudsher de volgende indeling:

- sociaal-cultureel werk. Het gaat om activiteiten die gericht zijn op ontspanning maar ook op ontwikkeling en sociale versterking, bijvoorbeeld buurthuizen en peuterspeelzaalwerk;
- opbouwwerk. Hier staan activiteiten centraal met en door buurtbewoners, gericht op de kwaliteit van het samenleven in buurten en wijken (territoriaal) of voor specifieke doelgroepen, zoals jongeren en ouderen (categoraal). Zij zijn vaak gericht op burgerinitiatief, zelfwerkzaamheid en participatie;
- maatschappelijke dienstverlening. De activiteiten richten zich op hulp, informatie en advies voor mensen in problemen. Algemeen maatschappelijk werk, sociaal raadsliedenwerk en delen van reclassering en maatschappelijke opvang worden hiertoe gerekend.

Verreweg de belangrijkste inkomstenbron van het welzijnswerk is de lokale overheid. Zij verstrekt uit autonome middelen of uit doeluitkeringen, zoals de WMO, subsidies of koopt diensten in. De dominante structuur voor die financiering is de "beleidsgestuurde contractfinanciering". Instellingen zijn de afgelopen decennia vaak aanbodgestuurde welzijnssupermarkten geworden. Gemeenten hebben een diep ingesleten houding ontwikkeld om de bestaande verhoudingen krampachtig in de hand te houden.

De aanwezige verhoudingen en bestaande werkwijzen van veel welzijnsinstellingen sluiten echter niet meer op eigentijdse maatschappelijke behoeften of de financieringsmogelijkheden.

Samen met de raad moeten de contouren nog worden bepaald voor de te voeren brede welzijnsdiscussie in onze gemeente. Als opmaat hiertoe wordt hier de stelling ingebracht dat in het nieuwe -maatwerk- welzijnsbeleid van de gemeente Albrandswaard niet de markt, niet de overheid maar ook niet de maatschappelijke organisaties de bron van maatschappelijke actie vormen maar de lokale gemeenschap zelf.

Indachtig de uitgangspunten van het Coalitieakkoord en het Collegeuitvoeringsprogramma kan het nieuwe welzijnsbeleid op de volgende grondslagen worden gefundeerd:

- sociale cohesie is de kurk waarop de samenleving drijft;
- niet de gemeente maar de ondernemende burgers zelf worden opdrachtgever. De burger financiert het aanbod (via vouchers of bijzondere bijstand);
- de kwaliteit van de samenleving is de verantwoordelijkheid van de burger zelf. De gemeente richt zich via de frontlinewerkers op de individuen en gezinnen met problemen. Burgers worden primair geholpen in de vraag hoe zij hun eigen problemen kunnen oplossen;
- in deze "kanteling" van aanbod- naar vraaggericht maatwerk en het stimuleren van het zelfredzaam vermogen van burgers vervullen maatschappelijke organisaties met hun professionals een gerichte rol. In verhouding tot de huidige inzet van maatschappelijke organisaties gaat de betekenis van vrijwillige inzet van burgers toenemen;
- niet de input (financiering) en output (uitgevoerde activiteiten) worden bepalend maar de outcome (de oplossing van sociale problemen). Het beleid van de gemeente richt zich dan ook hierop;
- het beleid concentreert zich op zeer kwetsbare burgers en multiprobleem gezinnen (complexe en gestapelde problematiek). Albrandswaard heeft naar schatting zo'n 50 van deze gezinnen. Nieuwe structuren, bijvoorbeeld een sociaal wijkteam of sociale huisarts kunnen in deze bijzondere problematieken voorzien;
- in het enorme en groeiende aanbod van oudere, vitale vrijwilligers ligt potentieel. De bereidheid tot inzet is vaak korter, zonder langdurige verplichtingen en met een scherpere focus;

- uitkeringsgerechtigden worden meer aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid en hun deelname aan maatschappelijke taken wordt gestimuleerd;
- buurtzorg en buurtdiensten die de behoefte uit de wijk als uitgangspunt nemen kunnen een belangrijke rol gaan spelen, bijvoorbeeld buurtbus of buurttaxi, speelvoorzieningen in handen leggen van een buurtorganisatie;
- burgers worden lid of "aandeelhouder" van coöperaties of wijkontwikkelingsbedrijven en maken als zodanig gratis of met korting gebruik van voorzieningen. Hier kunnen werkgelegenheidsprojecten ontstaan bijvoorbeeld door uitleen en recyclen van hulpmiddelen;
- ontschotting van financiële middelen uit zorg, onderwijs, jeugdzorg en welzijn kan meer resultaat met minder middelen opleveren.

In deze context krijgt een brede welzijnsstichting de functie van facilitair bedrijf voor het ondersteunen van burgerkracht.

Het beslag op de collectieve middelen verschuift: het beroep op overheidsfinanciering neemt af en wordt overgenomen door (al dan niet door fondsen gemedieerde) financiering door burgers.

De Raad van Maatschappelijke Ontwikkeling heeft in april 2011 een essay uitgebracht over "Burgerkracht, de toekomst van het sociaal werk in Nederland". Een aantal van de geformuleerde uitgangspunten zijn op deze visie geïnspireerd.



103483

## Managementsamenvattingnotitie Albrandswaard 2.0

*De organisatie die de zelfstandige, bestuurskrachtige gemeente ondersteunt.*

Deze notitie heeft tot doel dat het college richting geeft aan de organisatieontwikkeling voor de komende vijf jaar. In deze notitie heeft het MT getracht diverse beelden aaneen te smeden en een uitdagend, vernieuwend en tevens realistisch toekomstperspectief voor onze organisatie te schetsen. We gaan er vol vertrouwen en met veel enthousiasme mee aan de slag. We bouwen graag aan een organisatie die de zelfstandige, bestuurskrachtige gemeente ondersteunt!

### 1. Visie.

- Decentralisatietendens.  
Rijk en provincie decentraliseren belangrijke taken naar gemeenten. Denk bijvoorbeeld aan crisisbeheersing, basisregistraties, vergunningverlening, toezicht en handhaving, het ruimtelijk instrumentarium, maatschappelijke ondersteuning en participatie, arbeidsmarktbeleid, jeugdzorg.
- Veranderende relatie gemeente-burgers.  
De gemeente ontwikkelt zich tot eerste overheid. De democratie wordt op het lokale niveau door de relatief kleine afstand tussen burgers en hun volksvertegenwoordigers het meest gevoeld.
- Politiek strategie van Albrandswaard.  
In de discussie over de Voorjaarsnota 2012-2015 heeft de raad opnieuw de strategie benadrukt van een zelfstandig Albrandswaard. Onderdeel van deze strategische keuze is het bewustzijn dat de gemeentelijke ambities alleen kunnen worden bereikt in samenwerking met anderen.
- Veranderingsprocessen binnen Albrandswaard.  
Op dit moment loopt er binnen politiek, ambtelijk en bestuurlijk Albrandswaard een aantal veranderingsprocessen min of meer gelijktijdig (Toekomstvisie, BAR-samenwerking, heroriëntatie op de verantwoordelijkheidsverdeling tussen lokale gemeenschap-gemeente etc.).  
De geschetste ontwikkelingen hebben ingrijpende veranderingen tot gevolg voor de positie, taken, financiën en organisatie van de gemeente.

### 2. Analyse.

- Toekomstvisie.  
Belangrijk is dat we de opgaven, die uit de toekomstvisie gaan voortvloeien, goed in bestuur en organisatie gaan beleggen. Een andere positie van onze gemeente in onze gemeenschap vraagt om een omslag in denken en handelen.
- Iedere Albrandswaarder doet mee.  
Burgers hebben naast rechten ook plichten of, anders gezegd, dragen maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij mogen hierop aangesproken worden.
- Lokale gemeenschap als bron voor het lokaal welzijnsbeleid.  
Samen met de raad moeten de contouren worden bepaald voor de te voeren brede welzijnsdiscussie. Als opmaat kan de stelling worden ingebracht dat in het nieuwe maatwerk-welzijnsbeleid van de gemeente Albrandswaard niet de markt, niet de overheid, niet de maatschappelijke organisaties de bron van maatschappelijke actie vormen maar de lokale gemeenschap zelf.
- Het Nieuwe Werken (HNW) thuis in onze organisatie.  
Met de vaststelling van de visie op het HRM beleid is besloten de principes van HNW te introduceren.
- Samenwerking tussen BAR-gemeenten.  
Op dit moment voert ieder van u in BAR-verband wel besprekingen om de samenwerking verder te brengen dan waar we nu staan. Tijdens de gezamenlijke collegebijeenkomst van 31 mei jl. is een nieuwe ambitie uitgesproken zonder "no go-area's".
- Ombuigingsactiviteiten.  
Het ombuigingspakket is breed en op punten complex. Naast het specifieke doel van de ombuigingen levert deze operatie, hoe vervelend die op zichzelf misschien ook is, veel materiaal op dat ons aanmoedigt ons te bezinnen op de (nieuwe) plaats en aanpak van de gemeente in de lokale samenleving en onze samenwerkingsmogelijkheden.

- Bestuurskrachtmeting.  
De commissie Ringeling adviseert dat de combinatie van het ontwikkelen van strategisch vermogen en een slanke formatie bestuurlijke keuzes verlangt op welke zaken de ambtelijke organisatie zich moet concentreren. Ook is de cie. Ringeling van mening dat de ambtelijke organisatie een bijdrage moet leveren aan het strategisch beleid in de gemeente en de regio.

### 3. Prioriteiten ten aanzien van de ontwikkeling tot organisatie Albrandswaard 2.0.

- Doel.  
Met het op deze wijze doorontwikkelen van de organisatie willen we bereiken dat:
  - het bestuur op strategische en tactische taken zijn inzet versterkt;
  - we een minder kwetsbare organisatie zijn op de gebieden van bedrijfsvoering en uitvoering;
  - de kwaliteit en continuïteit van de taakuitvoering in de toekomst op alle punten is geborgd.
- Bestuurlijke kaders.  
De maatschappelijke ontwikkelingen vragen om een overheidsorganisatie die erkent dat de samenleving zelf veel meer kan en die zich er samen met het bestuur op concentreert deze vitaliteit van de samenleving te stimuleren.
- Vertaling naar organisatieconcept.  
De komende jaren vraagt u om een regieorganisatie die:
  - u in uw directe nabijheid ondersteunt in strategische en tactische vraagstukken;
  - de samenwerking aangaat om de continuïteit, kwaliteit en doelmatigheid van de bedrijfsvoerende en uitvoerende taken te garanderen. Deze taken worden, gezien het regieperspectief, op afstand geplaatst;

Beleidsmedewerkers en projectleiders gaan hierbij voor uw ondersteuning in de eigen organisatie de rollen vervullen van strategisch adviseur, partner/verbinder en opdrachtgever. In deze rollen past het realiseren van de ombuigingen die in de Voorjaarsnota 2012 zijn aangegeven.

- Kansen en mogelijkheden.  
Bij de regieorganisatie vindt de uitvoering van taken zowel uit oogpunt van efficiëntie als van effectiviteit plaats in samenwerking met partners en via uitbesteding aan marktpartijen. De overige taken en diensten (uitvoering en bedrijfsvoering) van de gemeente zullen elders worden belegd. Hierbij is de eerste optie om dit in BAR-verband te organiseren.
- Het BAR-perspectief.  
Wanneer wij uitvoering en bedrijfsvoering in BAR-perspectief plaatsen spreken wij uitdrukkelijk over *samenwerking* met de gemeenten Ridderkerk en Barendrecht, niet over uitbesteden aan hen. Voor ons zit het verschil in de aansturing die op de taken plaatsvindt. Wij gaan voor een model waarbij de aansturing van taken, waarop wordt samengewerkt, gelijkwaardig door de drie gemeentebesturen plaatsvindt.
- Het perspectief voor de medewerkers.  
Een deel van de medewerkers van onze gemeente zal in de regieorganisatie worden geplaatst. Dit geldt ook voor de medewerkers die de fysieke loketten bemensen. Samen met enkele ondersteunende en managementfuncties zal de regiegemeente een organisatie kennen van ca. 30 fte. De medewerkers van de bedrijfsvoerings- en uitvoerende afdelingen blijven voor onze gemeente werken maar als onderdeel van een groter geheel in de organisaties van Barendrecht en Ridderkerk of andere organisaties.
- Het perspectief voor de huisvesting.  
De regieorganisatie, in de vorm zoals wij die hier hebben beschreven, heeft een geringere huisvestingsomvang dan waarover wij nu beschikken. Wij streven een concept na van projectmatig en teamgericht werken. Hiërarchische relaties maken plaats voor die van samenwerkende partners. De eerste experimenten zijn in onze organisatie in deze lijn gestart.
- De aanpak en borging.  
Zie mijlpalenoverzicht pagina 7 e.v. notitie "Organisatieontwikkeling".