

## Bestuursvoorstel

<b>Onderwerp</b>	Rapport organisatieonderzoek Twynstra Gudde
<b>Status</b>	Besluitvormend
<b>Gevraagd besluit</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kennisnemen van het rapport 'Samen kunnen en moeten we verder' organisatieonderzoek Twynstra Gudde.</li> <li>2. Instemmen met het Richtinggevend perspectief n.a.v. het rapport organisatieonderzoek Twynstra Gudde.</li> <li>3. Het dagelijks bestuur opdracht geven voor het opstellen van een breed gedragen plan van aanpak.</li> </ol>
<b>Intrekken van eerdere besluitvorming</b>	Niet van toepassing

<b>Portefeuillehouder bestuur</b>	J.A.H. Lonink
<b>Bijlagen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapport 'Samen kunnen en moeten we verder' organisatieonderzoek Twynstra Gudde.</li> <li>2. Richtinggevend perspectief n.a.v. het Rapport organisatieonderzoek Twynstra Gudde.</li> <li>3. Brief voorzitter begeleidingscommissie (wordt zo spoedig mogelijk nagezonden).</li> </ol>

### 1. Samenvatting

Het algemeen bestuur (AB) heeft op 8 juli 2016 besloten tot het instellen van een onafhankelijk en organisatiebreed onderzoek. Het AB wil inzicht krijgen in de huidige stand van zaken van de interne organisatie van VRZ op het gebied van structuur, cultuur, leiderschap en kwaliteit van samenwerking.

De onderzoeksopdracht is door het AB als volgt geformuleerd:

1. Onderzoeken of de organisatiestructuur van VRZ zoals deze op 1 januari 2013 van start is gegaan, via doorontwikkeling in 2014 zich heeft ontwikkeld tot de organisatie zoals die nu per 1 juli 2016 functioneert, voldoende adequaat is, om de wettelijke taken en het vastgestelde beleidsplan uit te voeren binnen de beschikbare middelen (menskracht en financiën).
2. Onderzoeken of de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de diverse echelons/leidinggevendenden binnen de huidige organisatiestructuur duidelijk en adequaat zijn beschreven en ook consequent worden toegepast.
3. Onderzoeken of de vastgestelde besluitvormingsprocessen goed worden toegepast en dat de voorgelegde voorstellen en dergelijke van voldoende kwaliteit zijn om goede en duidelijke besluitvorming op zowel organisatorisch als bestuurlijk niveau te waarborgen.

4. Onderzoeken of de toegepaste leiderschapsstijlen, de onderlinge interne communicatie, de mate van vrijheid van handelen van leidinggevend en medewerkers passen bij de organisatiestructuur en de gewenste cultuur binnen de organisatie, zodanig dat er op alle niveaus binnen de organisatie veiligheid wordt gevoeld en ervaren en de gewenste resultaten worden bereikt.

Het organisatieadviesbureau Twynstra Gudde is na een selectieprocedure geselecteerd om het organisatieonderzoek uit te voeren. Hierbij is nadrukkelijk gekozen voor een participatief onderzoek. Daarnaast is een interne begeleidingscommissie ingesteld die het gehele proces van het onderzoek heeft gevolgd en erop toe heeft gezien of het binnen de gestelde kaders en randvoorwaarden is uitgevoerd.

#### **Richtinggevend perspectief**

Op basis van het Rapport organisatieonderzoek Twynstra Gudde is door het dagelijks bestuur (DB) een richtinggevend perspectief opgesteld. Het richtinggevend perspectief is met name bedoeld als eerste bouwsteen voor het gezamenlijk (alle beroeps- en vrijwillige medewerkers, ondernemingsraad, managementteam, bestuur en gemeenteraden) nader invullen van een breed gedragen plan van aanpak.

De conclusies uit het onderzoeksrapport van Twynstra Gudde leveren antwoorden op de onderzoeksvragen zoals deze zijn geformuleerd. Antwoorden die vaak nog een nadere verdieping vragen, maar soms ook snel als “laaghangend fruit” kunnen worden geoogst. Er zijn twee belangrijke conclusies getrokken voor een succesvolle stap naar verbetering. Enerzijds het feit dat het vermogen om de gewenste transitie aan te kunnen groot is, en anderzijds dat een transitie alleen maar kan plaatsvinden als alle betrokkenen zich bewust zijn van het feit dat het is een collectieve opgave betreft.

Het DB heeft de behoefte om nu al een richting te geven en een perspectief te schetsen. Dit perspectief moet richting geven aan een breed te ontwikkelen plan van aanpak c.q. transitieplan. Op basis van de door Twynstra Gudde geformuleerde (rand)voorwaarden voor herstel zijn tien elementen benoemd die nadrukkelijk onderdeel zijn van het richtinggevend perspectief. Deze elementen zijn uitgewerkt in het richtinggevend perspectief.

#### **Procesvoorstel**

Voor het welslagen van het verbetertraject is een breed draagvlak noodzakelijk. Alleen in goede gezamenlijkheid met alle betrokkenen kunnen de vervolgstappen goed worden doorlopen. Voorgesteld wordt om de begeleidingscommissie, die is ingesteld voor het onderzoekstraject van Twynstra Gudde, in stand te houden voor de begeleiding van de vervolgstappen, eventueel in een iets gewijzigde samenstelling als hiertoe aanleiding is. En een klankbordgroep in te stellen met vertegenwoordigers uit de 13 Zeeuwse gemeenteraden.

De transitie zal veel tijd en energie vragen van de alle medewerkers (beroeps en vrijwilligers) en het bestuur. Een goed bestuurlijk vastgesteld stappenplan en begeleiding door vertegenwoordigers vanuit de organisatie is hierbij noodzakelijk. Een doorlooptijd van de transitie van één a twee jaar is te verwachten. Het is evident dat dit proces alleen kan slagen wanneer hier tijd en hulp voor beschikbaar is. Hiervoor dient ook budget te moeten vrijgemaakt. Op basis van eerdere ervaringen met dergelijke processen zal rekening moeten worden gehouden met een eenmalig ontwikkelbudget van circa € 400.000 (losstaand van het op orde brengen van de begroting).

Processtappen:

1. Januari 2017: Medewerkers, ondernemingsraad en algemeen bestuur worden geïnformeerd over het rapport Twynstra Gudde.
2. Februari 2017 – april 2017: Reacties op rapport Twynstra Gudde van medewerkers, ondernemingsraad, managementteam, bestuur en gemeenteraden in Zeeland met hen bespreken.
3. Mei 2017: Op stellen van een plan van aanpak op basis van de rapportage Twynstra Gudde en de verzamelde reacties.
4. Mei 2017: (Bestuurlijke) vaststelling plan van aanpak.
5. Mei 2017: Start uitvoering plan van aanpak.

**2. Wettelijk kader en of eerdere besluitvorming**

Het AB-bestuursbesluit van 8 juli 2016 tot het instellen van een organisatiebreed onderzoek.

**3. Financiën**

Financiële consequenties (Incidenteel/structureel, investering, exploitatielasten en kapitaallasten)	Enmalig ontwikkelbudget van circa € 400.000 (losstaand van het op orde brengen van de begroting).
Dekking uit	De dekking van deze kosten opnemen en verwerken via de eerstvolgende bestuursrapportage en begrotingswijziging.

**4. Consequenties**

Operationele consequenties	-
Consequenties voor gemeenten	-

**5. Communicatie**

Voor de communicatie omtrent het 'Rapport organisatieonderzoek Twynstra Gudde' is een separaat communicatieplan opgesteld.

Het 'Rapport organisatieonderzoek Twynstra Gudde' en het 'Richtinggevend perspectief n.a.v. het Rapport organisatieonderzoek Twynstra Gudde' worden na het algemeen bestuur van 30 januari 2017 beschikbaar gesteld op de website van VRZ. Tevens worden het rapport en het richtinggevend perspectief na de vergadering van het algemeen bestuur, door tussenkomst van de raadsgriffiers, per e-mail aangeboden aan alle gemeenteraden in Zeeland.

<b>Besluit Algemeen Bestuur:</b>	<b>Registratienummer:</b>
<b>Paraaf secretaris van het Algemeen Bestuur:</b>	<b>Datum:</b>