

Uw brief van

Uw kenmerk

Ons kenmerk

Bijlage[n]

Zaaknummer:

Behandeld door

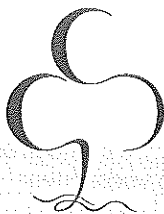
Doorkiesnummer

Vries

P. Adema

0592 – 266 662

11-2-2014



Aan: medewerkers van de Gemeente Tynaarlo
In afschrift aan de gemeenteraad

gemeente Tynaarlo

Onderwerp: Rapport Berenschot

Beste Collega's,

Wij hebben kennis genomen van de heldere eindrapportage van Berenschot over de cultuur in de organisatie van de gemeente Tynaarlo. Er is veel herkenning in de beschreven cultuur. Dat zal overigens voor veel collega's gelden. Tijdens de onderzoeksperiode hebben ons veel positieve signalen bereikt over het proces en de aanpak van Berenschot. Negatieve reacties hebben ons, soms desgevraagd, vrijwel niet bereikt. Op basis hiervan nemen we dan ook de conclusies van het rapport over. Later in deze brief zullen we de aanbevelingen bespreken.

Relatie brief dossier Heijerman en rapport Berenschot

De brief over dossier Heijerman en dit Berenschot rapport horen bij elkaar. Het cultuuronderzoek wat nu door Berenschot is opgeleverd vloeit voort uit de analyse en behandeling van het dossier Heijerman. Daarin is voorgesteld om in de interne organisatie een onderzoek te doen naar de cultuur en eventuele elementen van angst en onzekerheid. Alle uit beide rapporten voortvloeiende conclusies en aanbevelingen dienen, met of zonder aanpassing, te worden uitgevoerd.

Geen angstcultuur

Uit het rapport kunnen we de conclusie trekken dat er geen angstcultuur is. Het cultuuronderzoek is mede ingegeven doordat er berichten in de media kwamen al zou er een angstcultuur heersen op het gemeentehuis. Met dit rapport zetten we een punt achter deze discussie. Wel is er sprake van een negatieve cultuur.

Relatie Organisatie-Politiek bestuur

Het Berenschot rapport gaat over de interne organisatie. Het gaat minder over de driehoek Raad-College-Organisatie. Deze verhouding is in de brief over Heijerman ruimschoots aan de orde geweest. De nieuwe raad en college zullen de aanbevelingen hierover in de brief moeten uitwerken zodat ook politieke en bestuurlijke verhoudingen drastisch verder verbeteren. Wel wordt in het rapport aangegeven dat de organisatie weinig sturing vanuit het college en de raad ervaart. Hierbij merken we op dat we met elkaar werken in een politieke organisatie. Het primaat ligt bij de politiek, die door de organisatie optimaal moet worden bediend. Dat kan betekenen dat gewijzigde inzichten in de politiek ook moeten leiden tot een gewijzigde opstelling van het ambtelijk apparaat. Ook dat is sturing. Daarnaast dient de organisatie zich te realiseren dat elk gesproken woord of elke geschreven regel politieke lading kan krijgen. Overigens vraagt de politieke instabiliteit van Tynaarlo veel van medewerkers maar we mogen daarin een professionele opstelling van onze organisatie verwachten.

Postadres

Postbus 5, 9480 AA Vries

Bezoekadres

Korneljeplein 1, Vries

Website

www.tynaarlo.nl

Bankrelaties

Bng 28.50.79.050

Bng 28.50.79.093 (belastingen en leges)

Telefoonnummer

[0592] 26 66 62

Faxnummer

[0592] 26 66 00

E-mail

info@tynaarlo.nl



Elke collega verantwoordelijk voor de cultuur

Wat heel duidelijk opvalt in het rapport is dat deze cultuur wordt veroorzaakt door de hele organisatie. En dat deze cultuur al erg lang bestaat. Ook in 2009 heeft een onderzoek van BMC dit al uitgewezen. Sindsdien lijkt de situatie niet verbeterd. Dat is zeer zorgelijk. Hoewel er in het rapport veel wordt gezegd over het management is ook volstrekt duidelijk dat in de hele organisatie, maar in de afdeling BMO in het bijzonder, collega's in meer of mindere mate met onderling wantrouwen en negativiteit elkaar bejegenen. Het gaat dus eerst en vooral over onszelf!

Dus is van groot belang dat elke collega allereerst zichzelf de spiegel voorhoudt in hoeverre hij of zij bijdraagt aan deze negatieve cultuur dan wel positief bijdraagt. Daar begint het. Het rapport maakt duidelijk dat veel collega's in het verleden blijven hangen en daardoor niet in een toekomstgerichte, positieve ontwikkeling terecht komen. Dit is zorgelijk en zal de komende periode van de hele organisatie veel inspanning vragen. Elke collega draagt daarin verantwoordelijkheid.

Aanbevelingen Berenschot

We beperken ons in de reactie omdat het rapport veel inzichten geeft die voor zich spreken. Wel willen we nog kort reageren op de aanbevelingen en daar onze duiding bij geven. Die duiding zal ook richting geven aan verdere acties die zullen worden ondernomen.

Aanbeveling 1. De Directeur

Het college is van mening dat het beter is dat Jan van Muijen plaatsmaakt voor een opvolger. De voortdurende druk waaronder Van Muijen de afgelopen anderhalf jaar heeft geopereerd en de uitkomsten van het rapport Berenschot over de cultuur in de ambtelijke organisatie vormen de belangrijkste redenen voor dit besluit. Uit het onderzoek komt naar voren dat het voor hem in deze organisatie en in deze specifieke situatie onder deze specifieke omstandigheden nagenoeg onmogelijk is om nieuw draagvlak te creëren. Dit zegt overigens niets over zijn functioneren in een andere organisatie.

Het rapport maakt ook duidelijk dat de organisatie het management en in het bijzonder de directeur weinig geloofwaardig vindt in het doorvoeren van veranderingen. Aan de ene kant begrijpen we dat. Toch zal ook de organisatie collega's ruimte moeten geven om te veranderen. Want mensen kunnen veranderen. Zo alleen kan een lerende organisatie ontstaan waarin fouten worden erkend, leeraspecten worden gedefinieerd en verbeteringen worden doorgevoerd. Hierin zullen we elkaar een eerlijke kans moeten geven. Het gevaar bestaat dat er een sentiment ontstaat dat met het vertrek van Van Muijen het probleem is opgelost. Niets is minder waar. Het is slechts een van de noodzakelijke ingrepen maar beslist niet de enige. Hierboven zijn daar over al de nodige woorden gewijd.

Jan van Muijen werkt sinds 2010 voor de gemeente Tynaarlo. Hij heeft in die periode in opdracht van het college met succes het organisatieontwikkelingsprogramma in gang gezet (integraal werken, HRM instrumentarium, directe aansturing van de werkvloer), het traject rondom de vorming van de RUD-Drenthe vanuit Tynaarlo begeleid en het samenwerkingsverband met de gemeenten Aa en Hunze en Assen vorm en inhoud gegeven. Dit gebeurde terwijl er ook nog stevig moest worden bezuinigd. Het college dankt hem voor zijn inzet die ook in zeer moeilijke omstandigheden onveranderd was.

Aanbeveling 2. Het CMT

Hoewel de individuele Concernmanagers redelijk positief scoren wordt het werk van het CMT als collectief als slecht gewaardeerd.

Het CMT lijkt voor wat betreft samenstelling te eenzijdig te zijn samengesteld. Diversiteit in stijlen ontbreekt. Hier zullen de komende periode maatregelen worden genomen. Het voert te ver om reeds in deze brief die veranderingen concreet te maken. Hiervoor is meer tijd nodig.

De communicatie tussen CMT en de organisatie moet worden verbeterd. Berenschot stelt voor dat er een communicatiedeskundige wordt toegevoegd aan het CMT om deze communicatie te verbeteren. Wij onderschrijven de conclusie maar vinden de gekozen oplossing niet passend. Van CMT leden mag worden verwacht dat ze op een adequate en transparante wijze weten te communiceren met de organisatie. Het is onderdeel van hun vak en hoort tot de kerncompetenties van CMT leden. Het gaat hier immers niet om een



groot concern maar een beperkte organisatie die ook nog op compacte geografische schaal is georganiseerd. Indien deze competenties onvoldoende tot uitdrukking komen is het de vraag of we binnen het CMT over de juiste competenties beschikken. Ook dit zal in de komende periode nader worden bezien en leiden tot aanpassingen.

Om de dagelijkse dialoog tussen CMT leden en medewerkers te verbeteren stelt Berenschot voor een klankbordgroep in te stellen. Dat vinden wij in de gegeven omstandigheden een prima oplossing al geldt ook hiervoor dat een goede feeling van CMT leden met de werkvloer moet leiden tot besluiten die worden begrepen door de organisatie. Wij beschouwen de klankbordgroep dan ook als een tijdelijk instrument voor het komende jaar. Daarnaast zal een veelvuldig overleg met de OR noodzakelijk zijn.
Management Algemeen.

Wij onderschrijven het gevoel dat er in de afgelopen periode binnen het CMT o.a. tijdens heisessies veel gesproken is over aansturing in management modellen en systemen. Dit wordt door de organisatie ervaren als beleid over de hoofden van de medewerkers. Een abstracte benadering. Dat zal moeten veranderen. Hoewel we kunnen dromen over allerlei toekomstperspectieven als organisatie, moeten we ons realiseren dat we voor veruit het grootste deel als het ware uitvoeringskantoor van het rijk zijn, ten dienste aan onze inwoners. Wat in Den Haag wordt besloten heeft grotere impact op onze organisatie dan toekomstbespiegelingen die we zelf houden. Wij willen daarom de komende periode investeren in een aansturing die noordelijk nuchter is, met oog voor de menselijke maat en vooral gericht is op wat de inwoners en de politiek wensen. Daadkrachtig en verbindend. Bij keuzes voor de juiste mens op de juiste plaats zal hier aandacht voor zijn.

Aanbeveling 3. De negatieve cultuur

Deze aanbevelingen nemen we over. Hierover is eerder in deze brief al het nodige gezegd.

Veel collega's geven aan dat ze plezier in het werk hebben. Daar zijn we blij mee. Ook voelen onze collega's zich betrokken. Het afgelopen half jaar zijn verbeteringen zichtbaar. De komende tijd zullen we met elkaar meer investeren in trots en tevredenheid binnen deze organisatie.

We willen wel benadrukken dat "Afsluitessies" ook echt afsluitessies zijn. We zullen na deze sessies het verleden achter ons moeten laten en toekomstgericht aan de slag gaan. Indien, na alle aandacht die er is geweest en nog komt, deze omslag niet wordt gemaakt kunnen gevolgen niet uitblijven. Wij gaan er echter vanuit dat we de komende periode met alle medewerkers deze omslag kunnen gaan maken.

Aanbeveling 4. BMO

Uit het rapport wordt klip en klaar dat de problemen binnen BMO extra aandacht verdienen. Zowel het onderlinge vertrouwen en de onderlinge veiligheid dienen stevig te worden verbeterd. Meer dan in de overige organisatie-onderdelen zal hierin bij BMO moeten worden geïnvesteerd. Er zal een manager met inhoudelijke kennis worden aangesteld die opdracht krijgt om de problemen met de aansturing van BMO en de onderlinge relaties binnen die afdeling op te lossen.

Aanbeveling 5. Raad-College-Organisatie

Deze aanbeveling sluit erg goed aan bij de aanbevelingen van de brief van de burgemeester. Dit totale pakket van aanbevelingen zal, zoals gezegd, worden opgepakt na de gemeenteraadsverkiezingen en collegevorming.

Tenslotte

Het is nu aan het college en de organisatie om werk te maken van de culturomslag. De komende periode gaan we, in overleg met elkaar, met de juiste aanpak aan de slag. De raad past hierin terughoudendheid. Zij zullen op gezette tijden, namelijk na één en twee jaar worden gerapporteerd over de ontwikkeling van de cultuur binnen het gemeentehuis.

Het afgelopen jaar kenmerkt zich door veel bestuurlijke, politieke en organisatorische onrust. Die onrust zal niet geheel kunnen worden weggenomen. We zullen daar ook mee moeten leren leven. Er is, meer dan in het verleden, dynamiek in de omgeving waarin we werken. Bezuinigingen, decentralisaties, mondige burgers en veranderende rollen van de overheid zorgen ervoor dat zekerheden deels wegvallen en meebewegen van ambtenaren noodzakelijker wordt.

De komende periode zullen er veel zaken in de gemeente Tynaarlo wijzigen. Er komt na 19 maart in ieder geval

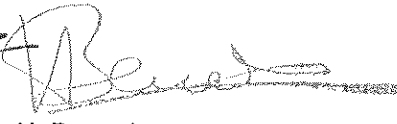


een nieuwe raad, een nieuw college, een nieuwe directeur en een nieuwe burgemeester. Het is dringend noodzakelijk dat we daarmee een nieuwe start maken die zich positief doorontwikkeld de komende jaren. Deze mooie gemeente met zijn inwoners verdient meer dan alle gedoe wat ons de afgelopen periode heeft bezig gehouden. Dit is het moment om het verleden achter ons te laten en toekomstgericht verder te bouwen. Dat geldt voor ons allen.

Met vriendelijke groet,

Namens Wethouders en Burgemeester,


Piet Adema
Waarnemend burgemeester


H. Berends
Locoburgemeester