



Evaluatie Organisatiewijzing 2018 Gemeente Gennep

Eindrapport 15 juni

Drs. F. (Frans) L.H.J. Lustermans
Drs. L. (Lauran) A.R.J. van Kaam
15 juni 2022

Inhoudsopgave

<i>Management Samenvatting</i>	2
<i>Bijlage 1: De vraag</i>	7
<i>Bijlage 2: Bevindingen organisatieprincipes in DOR model</i>	8
2.1 Richten: Doelen stellen	8
2.2 Inrichten: Organiseren	9
2.3 Verrichten: Realiseren	11
<i>Bijlage 3: Uitgangspunten organisatieontwikkeling 2018</i>	13
<i>Bijlage 4: Analyse model DOR</i>	16
<i>Bijlage 5: Uitgebreide Conclusies</i>	18

Management Samenvatting

Bij het doorvoeren van de organisatiewijziging in 2018 is afgesproken dat in 2020 een evaluatie zou plaatsvinden. Door onder andere de coronapandemie is deze evaluatie nog niet uitgevoerd. De evaluatie moet duidelijk maken wat de opbrengsten tot nu zijn van de organisatiewijziging 2018 en welke van de gestelde doelen nog niet zijn bereikt. De stand van zaken en de eventueel nog niet bereikte doelen zijn in dit onderzoek inzichtelijk gemaakt door bestudering van de betreffende documenten en gesprekken met medewerkers, coördinatoren en het MT. Op dit moment bestaat het MT uit drie reguliere leden en 1 tijdelijk lid.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

Zijn de vooraf bepaalde doelstellingen behaald en wat is wenselijk en nodig voor het vervolg?

De deelvragen voor beantwoording van de hoofdvraag luiden:

1. Zijn de rollen voor managers en coördinatoren aangepast en zo ja, zijn de verwachte resultaten bereikt?
2. Zijn taken en verantwoordelijkheden laag in de organisatie belegd?
3. Is het integraal werken en adviseren verder geprofessionaliseerd?
4. Zijn beleid en uitvoering samengebracht in dezelfde afdeling en kan daardoor gemakkelijker en slagvaardiger integraal worden gewerkt?
5. Zijn er afdelingen met een gelijkwaardige span of control ontstaan?

Om de hoofdvraag en de deelvragen te kunnen beantwoorden zijn de organisatieprincipes die aan basis liggen van de organisatiewijziging 2018 geplaatst in het zogenaamde DOR model dat gebruikt is door Haute Equipe om de onderzoekresultaten te ordenen. Het DOR model geeft inzicht in de gestelde **Doelen**, de wijze waarop **Organiseren** is ingericht en de uiteindelijke **Realisatie**. Hieronder worden de organisatieprincipes van de gemeente Gennep geordend naar hun plaats in het DOR model en voorzien van de huidige mate van doorwerking in de organisatie.

Score organisatieprincipes in het DOR Model (zie bijlage 2 voor verdere onderbouwing)

Doelen stellen	
1. Drie gelijkwaardige afdelingen	
2. Taken en verantwoordelijkheden helder	
3. Strategische rol van afdelingshoofden	
Organiseren	
4. Soortgelijke taken bij elkaar	
5. Taken en verantwoordelijkheden laag in de organisatie	
6. Coachend leidinggeven van de coördinatoren	
7. Zelforganisatie van de clusters c.q. teams	
Realiseren	
8. Integraal werken geoptimaliseerd	
9. Onderlinge vervanging mogelijk en vastgelegd	
10. Voorbeeldgedrag management	
Legenda	
	Voldoende doorwerking
	Verdere doorwerking nodig
	Onvoldoende doorwerking

Antwoord op hoofdvraag

Vanuit de bovenstaande score wordt duidelijk dat de doelen van de organisatiewijziging 2018 nog niet zijn behaald. De uitzondering is het inrichten van drie gelijkwaardige afdelingen. In de praktijk worden de andere beoogde organisatieprincipes nog niet voldoende beleefd en daarmee toegepast. Dit heeft drie hoofdredenen:

1. Grof gezegd is de organisatiewijziging bedacht en afgekondigd maar nog niet voldoende geïmplementeerd. In de documenten van de organisatiewijziging worden veel management termen gebruikt zoals zelforganisatie, integraal werken, coaching en strategisch handelen. Een expliciete verklaring wat met deze termen wordt bedoeld is niet vermeld.
2. De coronamaatregelen waardoor 2 jaar lang vooral vanuit huis is gewerkt en geen tot weinig gezamenlijk beleven van de organisatieprincipes heeft plaatsgevonden.
3. Het relatief grote verloop van personeel. Op een bestand van rond de 115 fte is ongeveer 40 fte door nieuwe medewerkers ingevuld.

De drie bovenstaande redenen hebben ertoe geleid dat onder de vlag van de organisatiewijziging het oude gedrag aanwezig is gebleven, ondanks de nieuwe personele invulling. Daar waar vanuit de organisatieprincipes sterk wordt ingezet op eigen leiderschap en zelforganisatie, vindt in de praktijk de sturing nog te veel plaats vanuit de hiërarchie. Vanuit bestuurlijk en directieperspectief is dit begrijpelijk omdat ondanks corona en verloop in personeel het kwaliteitsniveau van de advisering behouden moet blijven. Voor het verder ontwikkelen van de organisatie naar meer zelforganisatie met verantwoordelijkheden laag in de organisatie is het sturen via hiërarchie een niet gewenste rem. Met duidelijke afspraken over wie waar verantwoordelijk voor is en op welke wijze de taakuitvoering moet plaatsvinden kan, met in het achterhoofd de leidende organisatieprincipes, de organisatie groeien in haar zelforganisatie.

Een organisatieverandering duurt minimaal 4 jaar onder gelijkblijvend omstandigheden. De achterliggende coronajaren hebben een vertraging opgeleverd. Om de organisatiewijziging 2018 op basis van de daarbij behorende organisatieprincipes verder door te voeren, is directe en gerichte communicatie over het gewenste gedrag en houding uitermate belangrijk. Laat vanuit het management weten en zien wat het voorgestane gedrag en houding is. Nu wordt dat in de organisatie te weinig herkend. Het gebruik van afdelingsplannen met een bestuurlijke agenda is aan te raden. In deze afdelingsplannen kan ook de gewenste cultuur (houding en gedrag) worden beschreven. Essentieel hierbij is dat het gewenste gedrag en houding wordt herkend in de handelingen van het management in haar volle breedte. Dus vanaf gemeentesecretaris via de afdelingshoofden tot en met de team coördinatoren.

Een grote winst is te behalen door de taken en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen door de ondermandaatregeling en budgethouderregeling te verruimen. Deze “papieren” actie moet worden ondersteund door als gemeentesecretaris c.q. MT zelf duidelijk te laten zien dat er vertrouwen is in de organisatie. Het is aan te raden eventuele feedback op beslisdocumenten mede te laten verlopen via de team-coördinatoren die daardoor hun coachende rol beter kunnen invullen. In de huidige situatie komt het (te) vaak voor dat er directe feedback vanuit het MT komt richting de individuele medewerkers. Zonder de context van de feedback aan te geven kan dit onzekerheid te weeg brengen bij de betreffende medewerkers.

Voor het verder implementeren van de doelstellingen is het noodzakelijk dat vanuit een gezamenlijk, door MT, coördinatoren en medewerkers, beleefde visie regelmatig feedback wordt gevraagd aan de coördinatoren en medewerkers. De toetsingscriteria staan in de afdelingsplannen. De feedback richting MT richt zich op wat de coördinatoren en medewerkers ervaren van de nieuwe organisatieprincipes. Op basis van deze feedback is het aan het management inclusief coördinatoren om op afdelings- en teamniveau via gezamenlijke bijeenkomsten de gewenste houding en het gewenste gedrag te benoemen en daar als leidinggevenden het voorbeeld aan te geven.

De antwoorden op de deelvragen zijn:

1. Zijn de rollen voor managers en coördinatoren aangepast en zo ja, zijn de verwachte resultaten bereikt?
 - De rollen voor de managers en de coördinatoren als gevolg van de organisatiewijziging 2018 zijn beschreven in profielen. De daadwerkelijke toepassing van de rollen worden door de afdelingsmanagers en de coördinatoren vanuit een eigen denkraam ingevuld. Een gezamenlijke beleving over wat coachend leiderschap is en de rol van de afdelingsmanager daarbij als strateeg is vastgesteld in het MT. Op dit moment zijn twee mede-vast stellers niet meer aanwezig binnen de organisatie. De te verwachten resultaten dat vanuit de door de afdelingsmanager opgestelde en bewaakte visie, de teams c.q. clusters daar invulling aan geven waarbij de coördinator de medewerkers daarop coacht, is nog niet door heel de

organisatie doorgezet. Daarbij valt op dat de hierbij de afdeling Omgeving achterblijft. Zowel corona als het verloop in personeel zijn een deel van de oorzaken. De andere afdelingen hebben nieuwe leidinggevendenden die sterk vanuit de principes van de organisatiewijziging te werk gaan. Een andere oorzaak is het niet gestructureerd en eenduidig onboarden c.q. inwerken van de coördinatoren en de nieuwe medewerkers. Het ontbreekt aan een handboek “Hoe werkt het in Gennep”, waardoor relatief veel eigen interpretatie over de gewenste werkwijze, houding en gedrag is ontstaan. De verwachte resultaten op basis van de organisatiewijziging 2018 zijn niet gehaald.

2. Zijn taken en verantwoordelijkheden laag in de organisatie belegd?
 - Vanuit de ondermandaatregeling en de budgetregeling blijkt niet dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen. Met een beschikkingsmandaat van €10.000,- voor werken en €2.500,- voor diensten ligt het grootste gedeelte van de verantwoordelijkheid bij het MT c.q. de gemeentesecretaris. De taakuitvoering is wel laag in de organisatie gelegd door deze te beleggen in de teams gericht op zelforganisatie. De functieprofielen van de medewerkers dateren van ruim 20 jaar geleden en zijn nog niet aangepast. Op dit moment is de HR21 systematiek leidend bij de beschrijving van functieprofielen. Deze systematiek geeft wel de functie aan, maar gaat niet in op de daadwerkelijke taak die een medewerkers moet uitvoeren. Door het ontbreken van diepte in de functieprofielen is het noodzakelijk dat er gerichte taakomschrijvingen komen per medewerker. Zo wordt het voor eenieder duidelijk wat er van haar/hem wordt verwacht.
3. Is het integraal werken en adviseren verder geprofessionaliseerd?
 - De integraliteit van het werken en de advisering is op een informele wijze geborgd. De medewerkers van Gennep hebben over het algemeen een attitude van aanpakken en contact zoeken daar waar het nodig is. Vanuit de gesprekken komt naar voren dat dit al tientallen jaren het karakter van de Gennepse organisatie is. Ook vanuit de coördinatoren wordt gestuurd op het zo veel mogelijk afstemmen van de werkzaamheden met de collega's. Een geborgde werkwijze vastgelegd in werkprocessen is niet aanwezig. De invulling van de taken en processen vindt plaats aan de hand van een praktische insteek en ervaring. Er wordt dus integraal gewerkt, maar de borging daarvan heeft niet plaatsgevonden en daarmee de professionalisering niet verder gebracht. Een voorbeeld hiervan is dat een handboek projectmatig werken bestaat maar niet breed bekend is binnen de organisatie. Voor de hand liggend is om dit handboek wel meer bekendheid te geven in een eventueel geüpdatet vorm. Het integraal werken moet bij het zogenaamd onboarden van nieuwe medewerkers sterker naar voren worden gebracht door in elk geval dit handboek als verplichte literatuur te benoemen.
4. Zijn beleid en uitvoering samengebracht in dezelfde afdeling en kan daardoor gemakkelijker en slagvaardiger integraal worden gewerkt?
 - Met het bijeenbrengen van beleid en uitvoering in de afdelingen is de algemene indruk dat beter dan voor de organisatiewijziging de maatschappelijke opgaven integraal kunnen worden aangepakt. Naast de directe uitwisseling binnen de afdelingen speelt het Genneps organisatiekarakter hier een rol. Vanuit de gesprekken komt naar voren dat er een zogenaamd Genneps profiel bestaat op medewerkersniveau. Dit Genneps profiel bestaat uit gedreven medewerkers die op een informele en praktische wijze elkaar goed kunnen vinden om de te realiseren doelen te bereiken via een integrale aanpak. De organisatiewijziging 2018 heeft deze werkwijze enigszins versterkt, maar ook weer verzwakt door een heroriëntatie op enkele taken en verantwoordelijkheden.
 - Via het zaakstelsel Djuma is snel een beslisdocument met de benodigde collega's opgesteld. De verantwoordelijkheid voor het opstellen van de beslisdocumenten ligt laag in de organisatie. Hierdoor kwam het voor dat er vanuit de collegevergadering directe feedback kwam voor individuele medewerkers over inhoud en vorm. Voor de kwaliteitsbewaking wordt een beslisdocument, voordat het bij het MT of de bestuursstafel komt, sinds enige tijd getoetst door de afdelingsmanager.

- De beslisdocumenten worden zo veel mogelijk in gezamenlijkheid opgesteld via integrale advisering. Het bijeenbrengen van beleid en uitvoering heeft de slagkracht van de organisatie verbeterd. Heldere afstemming over wat in de integrale advisering wordt verwacht kan deze slagkracht nog meer vergroten.
- 5. Zijn er afdelingen met een gelijkwaardige span of control ontstaan?
 - De afdelingen hebben min of meer eenzelfde aantal medewerkers.
 - Inwoners bestaat uit 39,6 fte verdeeld over 45 personen.
 - Team 1: 23,2 fte verdeeld over 25 personen
 - Team 2: 15,4 fte verdeeld over 20 personen
 - Omgeving bestaat uit 35 fte verdeeld over 42 personen (incl. buitendienst).
 - Team 1: 19,3 fte verdeeld over 21 personen
 - Team 2: 15,5 fte verdeeld over 15 personen
 - Buitendienst: 6,8 fte verdeeld over 7 personen
 - Bedrijfsvoering bestaat uit 38,4 fte verdeeld over 45 personen.
 - Team 1: 20,2 fte verdeeld over 24 personen
 - Team 2: 16,6 fte verdeeld over 21 personen
 - Vanuit de medewerkers en de team coördinatoren komt naar voren dat de verdeling (span of attention per teamcoördinator) niet evenredig is verdeeld op basis van aanwezige personen. Enkele teams geven aan dat het aantal te coachen medewerkers en daarmee ook de HR-gesprekken te hoog ligt. HR-gesprekken vinden veelal slechts 1 keer per jaar plaats.

Het Genneps profiel als leidend principe

Om de al aanwezige, maar niet geborgde, doelgerichte werkwijze van de gemeentelijke organisatie (het Genneps profiel) te versterken, worden de volgende aanbevelingen gedaan.

Koepel aanbeveling

De overkoepelende aanbeveling is om de vastgelegde organisatieprincipes in de praktijk te laten doorwerken. Laat als leidinggevenden zien dat eigen initiatief gericht op snelheid van handelen om de maatschappelijke uitdagingen aan te gaan, wordt gewaardeerd. Om deze koepelaanbeveling handen en voeten te geven is deze uitgewerkt in de volgende aanbevelingen.

Aanbeveling 1: Laat als MT en coördinatoren duidelijk zien door voorbeeldgedrag wat er van de medewerkers wordt verwacht,

De organisatieprincipes uit 2018 hebben nog steeds hun geldigheid, maar moeten wel worden geduid waarom zij nog steeds geldigheid hebben. De insteek van de gemeentelijke organisatie om snel en adequaat te reageren op de maatschappelijk uitdagingen vereist heldere uitgangspunten die vertaald zijn naar concrete verwachtingen vanuit het management. De rol van het management hierbij is cruciaal. Laat zien dat de voorgestane organisatieprincipes doorleefd zijn door in woord en daad deze toe te passen. Dit kan door dit een gericht MD-traject waarbij aan de voorkant een gezamenlijk doel wordt gesteld en praktische handvatten worden meegegeven.

Aanbeveling 2: Stel afdelingsplannen op met een jaarplan en de te verwachten resultaten.

Voor duidelijkheid in de verwachtingen vanuit het management richting medewerkers is het aan te bevelen jaarlijkse afdelingsplannen op te stellen, die aangeven wat van de afdeling, de teams en de individuele medewerkers wordt verwacht. Het afdelingsplan fungeert als een draaiboek voor de uit te voeren werkzaamheden en daarmee een anker voor de medewerkers.

Aanbeveling 3: Geef vertrouwen door de mandaatregeling aan te passen.

Een van de mogelijkheden om het vertrouwen in de medewerkers te laten zien is het verruimen van het ondermandaat. Dit hoeft niet gelijk met hele grote stappen, maar het ondermandaat kan geleidelijk worden verruimd waarmee het organisatieprincipe van verantwoordelijkheden laag in de organisatie daadwerkelijk invulling krijgt.

Aanbeveling 4: Feedback mede via coördinatoren

Bij eventuele bijstellingen vanuit het management op beslisdocumenten is het aan te raden de feedback mede te laten lopen via de coördinatoren die daarmee hun coachende rol verder invulling kunnen geven. Bij feedback is het van belang de feedback in context te plaatsen. Gaat het om de kwaliteit van het basisdocument in vorm of in inhoud? Via de coördinatoren kan de feedback richting de individuele medewerker beter in context worden geplaatst.

Aanbeveling 5: Vaststellen en doorleven functieprofielen met gerichte taakomschrijvingen

Voor helderheid in taken en verantwoordelijkheden is het aan te raden de oude functieprofielen te moderniseren en tegelijkertijd te voorzien van gerichte taakomschrijvingen. Aanbeveling is om samen met de team coördinatoren goed inzicht te krijgen in de diverse taken en verantwoordelijkheden per medewerker in een team en deze vast te leggen in gerichte taakomschrijvingen die een verdieping zijn op de (nieuwe) functieprofielen.

Aanbeveling 6: Samen vaststellen van gewenste werkhouding en gedrag

Vanuit de gesprekken komt naar voren dat door zowel interne als externe factoren de gewenste ontwikkeling van 2018 niet heeft plaatsgevonden. Aan het management inclusief coördinatoren is het advies om op afdelings- en teamniveau via gezamenlijke bijeenkomsten de gewenste houding en het gewenste gedrag te benoemen en daar als leidinggevend het voorbeeld bij te geven.

Aanbeveling 7: Continue communicatie over gewenste organisatiewijziging

In de gesprekken komt naar voren dat voor de medewerkers niet duidelijk is aan welke criteria de werkzaamheden van moeten voldoen. Van belang is om organisatie breed te laten weten wat van eenieder wordt verwacht qua houding, gedrag en taakuitvoering én wat daarbij de prioriteiten zijn van het management. Bij het helder aangeven van de verwachtingen van het management wordt voor eenieder duidelijk wat de aard en kwaliteit is van de op te leveren resultaten en beslisdocumenten.

Aanbeveling 8: Gerichte onboarding nieuwe en al aanwezige medewerkers

Voor het doorwerken van de gewenste organisatieprincipes is het aan te bevelen een gericht "Handboek Gennep" op te stellen waarin de do's en do's van Gennep worden opgenomen. Een dergelijk handboek is niet alleen adequaat voor nieuwe medewerkers maar geeft ook de al aanwezige medewerkers zicht op wat binnen de gemeentelijke organisatie van Gennep belangrijk wordt gevonden.

Aanbeveling 9: Verminderen van het aantal leidinggevenden

Voor een organisatie met ruim 115 fte is het aantal leidinggevenden aan de hoge kant, vooral gezien de gekozen vorm van zelforganisatie. Door onder meer de coronaperikelen en het grote verloop in personeel is nu de huidige hoeveelheid leidinggevenden nog te beargumenteren. Bij het meer volwassen worden van de organisatie ligt het voor de hand de wijze van aansturing anders vorm te geven. Mogelijkheden zijn het terugbrengen van de afdelingsmanagers tot twee waarbij de focus van de een ligt op bedrijfsvoering en de ander op beleid. Samen met de teamcoördinatoren kan dan een efficiënte organisatie worden gebouwd. Daarbij is de aanbeveling de teamcoördinatoren een directe rol te laten spelen in de inhoud van de taakuitvoering.

Aanbeveling 10: Peiling bij inwoners of de organisatiewijziging zichtbaar is in de Gennepse samenleving.

Een gerichte toets of de doorwerking van organisatieprincipes hun uitwerking hebben op de dienstverlening aan inwoners, is een gerichte peiling bij de inwoners over hun bevindingen van de inzet van de gemeentelijke organisatie. Gestart kan worden met een nulmeting die gevolgd wordt met een jaarlijkse peiling gericht op de snelheid van reageren van de gemeentelijke organisatie op de maatschappelijke uitdagingen binnen Gennep.

Bijlage 1: De vraag

Vanuit het verder specificeren van de vraagstelling zijn de uitgangspunten van de organisatieontwikkeling 2018 uit diverse documenten geanalyseerd en samengevat. Daarna zijn de uitgangspunten verwerkt in het analyse model DOR. Het DOR model is een gestructureerde aanpak voor het analyseren van organisaties op basis van het drieluik **Doelen** stellen, **Organiseren** en **Realiseren**. De organisatieprincipes van Gennep zijn ondergebracht in deze drie categorieën en voorzien van de bevindingen vanuit de documenten en gesprekken. De bevindingen zijn verwerkt tot conclusies waarna aanbevelingen zijn opgesteld.

De vraag

Bij het doorvoeren van de reorganisatie in 2018 is afgesproken dat in 2020 een evaluatie zou plaatsvinden. Door onder andere de coronapandemie is deze evaluatie nog niet uitgevoerd, maar dient nog wel uitgevoerd te worden. De evaluatie moet duidelijk maken wat de opbrengsten tot nu zijn van de organisatiewijziging en welke doelen nog niet bereikt zijn. De stand van zaken en de eventueel nog niet bereikte doelen zijn in dit onderzoek inzichtelijk gemaakt door bestudering van de betreffende documenten en gesprekken met medewerkers, coördinatoren en het MT. De insteek van het onderzoek is om te peilen hoe de organisatie er op dit moment bijstaat in relatie met die in september 2018 door het college van B&W vastgestelde doelen.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

Zijn de vooraf bepaalde doelstellingen behaald en wat is wenselijk en nodig voor het vervolg?

Doelstellingen	Organisatieprincipe
1. Drie gelijkwaardige afdelingen 2. Taken en verantwoordelijkheden helder 3. Strategische rol van afdelingshoofden 4. Soortgelijke taken bij elkaar 5. Taken en verantwoordelijkheden laag in de organisatie 6. Coachend leidinggeven door de coördinatoren 7. Zelforganisatie van de teams c.q. clusters 8. Integraal werken geoptimaliseerd 9. Onderlinge vervanging mogelijk en vastgelegd 10. Voorbeeldgedrag management	1. Span of control 2. Transparantie in taken en verantwoordelijkheden 3. Stip op de horizon 4. Bundeling uitvoeringstaken 5. Uitvoeringskracht vergroten 6. Persoonsgerichte organisatie door schaalgrootte 7. Taakvolwassenheid 8. Beleid en uitvoering samen 9. Continuïteitsprincipe 10. Faciliterend management

De deelvragen voor beantwoording van de hoofdvraag luiden:

De deelvragen voor beantwoording van de hoofdvraag luiden:

1. Zijn de rollen voor managers en coördinatoren aangepast en zo ja, zijn de verwachte resultaten bereikt?
2. Zijn taken en verantwoordelijkheden laag in de organisatie belegd?
3. Is het integraal werken en adviseren verder geprofessionaliseerd?
4. Zijn beleid en uitvoering samengebracht in dezelfde afdeling en kan daardoor gemakkelijker en slagvaardiger integraal worden gewerkt?
5. Zijn er afdelingen met een gelijkwaardige span of control ontstaan?

Bijlage 2: Bevindingen organisatieprincipes in DOR model

2.1 Richten: Doelen stellen

Drie gelijkwaardige afdelingen

De drie afdelingen zijn qua grootte en in samenstelling op het eerste gezicht gelijkwaardig ingericht. Of de afdelingen gelijkwaardig zijn in kwaliteit is geen onderdeel van dit onderzoek.

Een van de onderliggende doelen van de reorganisatie was het verder doorvoeren van het zogenaamde businesspartnerschap tussen de op uitvoering gerichte afdelingen en de afdeling bedrijfsvoering als faciliterende afdeling. Dit businesspartnerschap is gericht op operationele ondersteuning van de uitvoerende afdelingen door de bedrijfsvoeringsonderdelen en op tactisch niveau gericht op het uitwerken van de diverse beleidsplannen en strategische personeelsplanning. Werken op strategisch niveau als businesspartner betekent analyses maken van de toekomstige bedrijfsvoeringsbehoeften, het uitwerken van beleidsscenario's en het ontwikkelen van bedrijfsvoeringsbeleid. Om aan deze eisen te voldoen is voor de afdeling bedrijfsvoering een ander inrichtingsprincipe is gehanteerd. In plaats van het bij elkaar voegen van beleid en uitvoering is daar gekozen voor het expliciet uit elkaar houden van beleid en uitvoering. Dit om het businesspartnerschap beter te kunnen uitvoeren.

Strategische rol afdelingshoofden

De beoogde strategische rol van de managers wordt niet als zodanig herkend in de organisatie. Het management is nog te veel gericht op de operationele taakuitvoering en is dagelijks bezig met het zicht houden op de uitvoerende werkzaamheden, al dan niet via de coördinatoren. De gerichtheid op visieontwikkeling en het richten van de organisatie op het voldoen aan de maatschappelijke ontwikkelingen blijft achter. De analyse daarbij is dat de rolzuiverheid door het management niet hard kan worden gemaakt. Deels heeft dit te maken met het grote verloop in coördinatoren en medewerkers. Hierdoor is een afdelingsmanager genoodzaakt om zelf een sturende rol te spelen in de taakuitvoering. Deze gerichtheid op de uitvoering werkt ook door in de gerichtheid van het management op de kwaliteitsbeoordeling van de besluitvormingsdocumenten. Vaak worden besluitvormingsdocumenten voorzien van een directe terugkoppeling vanuit het MT naar de individuele medewerkers zonder dat de coördinator daar een rol in heeft.

De huidige functie van afdelingsmanager is vastgesteld, maar nog niet gewaardeerd. Op dit moment wordt volstaan met de formele rolbeschrijving en profiel van afdelingshoofd. Het voornemen is om samen met het vaststellen van de geactualiseerde functieprofielen van alle medewerkers ook de waardering van de afdelingsmanager vast te stellen. Op dit moment wordt zoveel mogelijk op basis van het rolprofiel van afdelingsmanager gewerkt, waarbij de bovengenoemde constatering vanuit de medewerkers zijn dat de rolvastheid (nog) niet wordt waargemaakt. Vooral de afdelingsmanager Omgeving zit, al dan niet noodgedwongen, vaak in een operationeel sturende rol. De andere afdelingsmanagers zijn sinds kort aan de slag en werken veel meer vanuit de principes van de organisatiewijziging 2018.

Helderheid over taken en verantwoordelijkheden

Bij de start van de organisatiewijziging zijn de taken en verantwoordelijkheden voor de medewerkers niet apart benoemd. Daardoor zijn taken en rollen en verantwoordelijkheden niet geheel duidelijk in de organisatie. De bestaande functieprofielen dateren van meer dan 20 jaar geleden. Op dit moment wordt een functieboek samengesteld waarin de diverse functies worden geactualiseerd op basis van de organisatiewijziging 2018. De daarin opgenomen functies moeten nog worden vastgesteld. De rolprofielen van de diverse functies zijn vastgelegd in oudere documenten. Op basis van deze rolprofielen en de principes uit de organisatiewijziging van 2018 vindt sturing plaats vanuit de coördinatoren. Deze sturing vindt over het algemeen plaats op de afgesproken coachende wijze, waarbij de rolinvulling wel afhankelijk is van de persoonlijkheid van de coördinator. De sturing wordt bemoeilijkt door het ontbreken van heldere taakomschrijvingen van de diverse functies. De functieprofielen zijn erg breed geformuleerd en geven te weinig inzicht in de directe taakuitvoering. Daardoor is de taakuitvoering grotendeels persoonsafhankelijk. Van de zes coördinatoren zijn er vijf na de organisatiewijziging in dienst getreden. Uit de gesprekken met de coördinatoren en medewerkers komt naar voren dat de coachende rol van de coördinatoren goed ingevuld wordt. Wel wordt aangegeven dat het inhoudelijk sparren met de coördinator wordt gemist. Diverse coördinatoren geven aan dat zij niet

ontkomen aan inhoudelijke sturing, omdat dit gevraagd wordt vanuit de medewerkers vanwege de urgentie van de voorliggende werkzaamheden.

Er zijn geen uitgewerkte afdelingsplannen met een actuele status waarin de beleids- en uitvoeringsagenda van het lopende jaar zijn opgenomen. Bij navraag bleken medewerkers via de coördinatoren en de afstemming met de portefeuillehouders op de hoogte worden gebracht van de uitvoeringsagenda inclusief prioriteringen. Vanuit de medewerkers wordt aangegeven dat elk team c.q. inhoudelijk cluster op een eigen wijze de taken en rollen uitvoeren. Gezien de keuze voor zelforganisatie is dat passend, maar levert het ook een verschillende wijze van werken op in de diverse teams. Ook de rolinvulling van de teamcoördinatoren verschilt per team c.q. clusters. Vanuit de rolprofielen is gedeeltelijk duidelijk wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van medewerkers, maar in de praktijk worden deze door de teamcoördinatoren aan de medewerkers medegedeeld.

De coördinatoren hebben naast de coachende rol een HR rol. De teamcoördinator geeft hiërarchisch leiding aan de medewerkers van een team. Hij/zij draagt, binnen de kaders van het team, zorg voor de uitvoering van de personele taken. Formele personele gesprekken vinden vaak maar 1 keer per jaar plaats, wat door de coördinatoren als te weinig wordt ervaren.

De wijze waarop de coachende rol wordt ingevuld, verschilt per teamcoördinator. Een algemeen kader op welke wijze het teamcoördinatorschap binnen Gennep wordt ingevuld is niet aanwezig. Het aanwezige functieprofiel is niet actief gedeeld met de coördinatoren. Ook directe sturing vanuit de afdelingsmanager op het profiel vindt niet plaats. De voorgenomen externe begeleiding via een MD traject in de rolinvulling van zowel de afdelingsmanagers als de teamcoördinatoren is, mede door de coronamaatregelen, niet tot nauwelijks ingevuld. De geagendeerde bijeenkomsten en intervisie hebben geen doorgang gevonden waardoor een eensluidend beeld op sturing binnen de organisatie niet aanwezig is. Met vijf van de zes coördinatoren van na de organisatiewijziging 2018 is het herijken van de rollen van afdelingsmanager en coördinator noodzakelijk. Het ligt voor de hand om in gezamenlijkheid de gewenste ontwikkeling van de organisatie door te spreken en te borgen.

2.2 Inrichten: Organiseren

Positionering soortgelijke taken bij elkaar

Het organogram geeft per afdeling en team de inhoudelijke taken weer. Op het eerste gezicht lijken de soortgelijke taken bij elkaar in een team te zitten. Bij het afwezig zijn van afdelingsplannen is de onderlinge afhankelijkheid en uitwisseling tussen de diverse taken en verantwoordelijkheden niet goed te achterhalen. Vanzelfsprekend kunnen vanuit ervaring en kennis soortgelijke taken worden herkend, maar een borging in een afdelingsplan werkt verhelderend.

Bij navraag zitten bij de diverse teams enkele knelpunten als gevolg van de organisatiewijziging 2018. Zo is de zorgadministratie Jeugd en Wmo losgekoppeld van financiën sociaal domein breed. Dit geeft afstemmingsproblemen. Ook bij de teams in de afdeling bedrijfsvoering vindt men de verdeling van de financiële functie over twee teams niet handig. De knip geeft afstemmingsproblemen.

Taken en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie

Volgens de mandaatregeling september 2018 verleent het college voor zijn bevoegdheden mandaat, volmacht en machtiging aan de secretaris, de afdelingsmanagers en de teamcoördinatoren. Daarbij is het verlenen van ondermandaat door de secretaris toegestaan. In artikel 1 van de ondermandaatregeling worden aan de medewerkers mandaten gegeven voor alle aan de secretaris, afdelingsmanagers en teamcoördinatoren bij het Mandaatbesluit college van de gemeente Gennep 2018 van 11 september 2018 verleende bevoegdheden.

De bevoegdheid om op basis van ondermandaat, volmacht en machtiging, besluiten te nemen omvat:

- De bevoegdheid tot het stellen van voorschriften en beperkingen;
- Het verrichten van voorbereidingshandelingen;
- Het verrichten van uitvoeringshandelingen.

Expliciet behelst het ondermandaat het aangaan van overeenkomsten waarbij budgethouders bevoegd zijn overeenkomsten te sluiten met een financieel belang tot €10.000,- voor werken en tot €2.500,- voor leveringen en diensten. Het ondermandaat behelst niet het uitoefenen van bevoegdheden op grond van de CAR/UWO en de op grond daarvan vastgestelde regelingen. De afdelingen beschikken wel over een jaarlijks budget van €100.000,- om in te zetten om personeelsschommelingen op te vangen. In de ondermandaatregeling zijn voor de afdelingen Inwoners en Omgeving lijsten opgenomen waar het ondermandaat niet van toepassing is. Deze uitzonderingen betreffen besluiten op bevoegdheden genoemd in verordeningen en wetten.

In het bestuurlijke proces op weg naar besluitvorming via het zaakstelsel Djuma kan een beleidsmedewerker zelfstandig een collegevoorstel indienen. Vanzelfsprekend loopt naast dit formele proces het informele proces van het meenemen van coördinatoren, afdelingshoofden en portefeuillehouders. Vanuit de medewerkers wordt aangegeven dat ondanks een zorgvuldig gelopen formeel en informeel traject een college- of MT-voorstel door de gemeentesecretaris aangepast kan worden. Vanuit de gemeentesecretaris wordt dit gezien als kwaliteitsbewaking van de bestuurlijke besluitvorming. In het organogram wordt de gemeentesecretaris daarin ook ondersteund door kwaliteitsmedewerkers en strategisch adviseurs.

Vanuit de medewerkers wordt aangegeven dat feedback op de college of MT-voorstellen niet altijd via de lijn van afdelingshoofd en coördinator loopt. De feedback komt direct vanuit de gemeentesecretaris naar de betreffende beleidsmedewerker.

Bij bestuurlijke prioriteiten of crisissituaties werkt dit mechanisme van omhoog bewegende besluitvorming door. De verantwoordelijkheid wordt dan overgenomen door het MT of zelfs door de gemeentesecretaris zelf.

Gericht op zelforganisatie

De organisatiewijziging 2018 brengt een nieuwe wijze van werken met zich mee. De onboarding van nieuw maar ook “oud” personeel vindt plaats via de teamcoördinator. Een “handboek Gennep” is niet aanwezig. Vanuit de medewerkers wordt aangegeven dat een handleiding van het nieuwe werken met node wordt gemist. Voor de organisatiewijziging werd gewerkt met een zogenaamde “Klepper” en “Strippenkaart”. De klepper was een soort handboek hoe er gewerkt werd in Gennep. De strippekaart bevatte de namen en telefoonnummers van medewerkers van de diverse afdelingen waar je als nieuwe medewerker zeker mee te maken kreeg zoals personeelszaken, ICT en financiën. Daarnaast ook de namen van collega’s in de directe omgeving van het inhoudelijke cluster.

Aan de start van de organisatieontwikkeling 2018 stond de Visie op Dienstverlening: “Samen maken we Gennep” centraal. Tijdens de interviews was er wel herkenning op deze visie, maar werd wel gezegd dat deze niet actief wordt ingezet in de taakuitvoering. Het te weinig bekend zijn van de medewerkers met de visie en richting van de gemeente Gennep werd als rem op de verdere ontwikkeling gezien. Vanuit de medewerkers is behoefte aan het meer in beeld brengen van de visie van de gemeente Gennep op de taakuitvoering. Nu lijkt de taakuitvoering te veel gericht op de waan van de dag.

Om naast de waan van de dag zoveel mogelijk de vanuit de organisatiewijziging ingezette verandering te bewerkstelligen, sturen de coördinatoren zoveel mogelijk op de taakvolwassenheid van de medewerkers, maar ontkomen niet altijd aan een inhoudelijke bijdrage. Wel geven de meeste coördinatoren aan in eerste instantie de medewerker zelf met een oplossing te laten komen. Dit laatste komt wel in het gedrang door het relatief grote aantal “eenpitters” binnen de organisatie. Voor feedback op het te leveren werk wordt dan in eerste instantie naar de coördinator gekeken. Vaak wordt ook naar feedback gezocht in de regio.

Voor het verder invoeren van de zelforganisatie was na de organisatiewijziging in 2018 weinig aandacht. Wel werd ingezet op een MD-traject, maar vanuit de gesprekken met medewerkers kwam naar voren dat dit traject te weinig specifiek gericht was op zelforganisatie. Vanuit de coördinatoren die na de organisatiewijziging van 2018 zijn aangesteld, komt het geluid dat het richting geven aan de werkzaamheden wel duidelijker mag. Waar moet nu op gestuurd worden? Op de zelforganisatie vanuit de medewerkers waarbij deze veel verantwoordelijkheid hebben of toch meer voldoen aan de verwachtingen vanuit management en college. Deze onzekerheid wordt ingegeven door de wijze waarop het MT opereert: definitieve besluitvorming vindt over het algemeen aan hun tafel plaats. De mandaatregeling laat dat ook zien.

De zelforganisatie wordt vanuit de medewerkers wisselend gewaardeerd. Het lijkt erop dat gedifferentieerd wordt omgegaan met de beoordeling van de diverse MT- en collegedocumenten. Vanuit het MT wordt aangegeven dat in enkele gevallen directe aansturing noodzakelijk is, om de op te leveren resultaten met de

juiste kwaliteit te realiseren. Dit levert nog wel eens een directe feedback op vanuit het MT richting de opstellende medewerkers. Deze directe feedback vanuit het MT werkt verwarrend en levert bij medewerkers onzekerheid op. Deze directe feedback is niet in lijn met de rol van de coördinatoren als coachend en sturend op de zelforganisatie in samenwerking met de medewerkers.

Coachend leidinggeven ter ondersteuning zelforganisatie

Met de reorganisatie is het belang van senioriteit in het aantal dienstjaren afgenomen. De focus is gericht op kennis en kunde. Daar is bij de plaatsingen ook rekening mee gehouden. Door deze verschuivende focus is in theorie de rol van coördinator vooral het sturen van de inhoudelijke ontwikkeling van de medewerkers. Vanuit het rolprofiel van coördinator komt duidelijk naar voren dat zij de focus hebben op de klant (inwoners, ondernemers en andere partijen) en het sneller en beter inspelen op vragen van de individuele inwoners en van de samenleving als geheel.

De rolinvulling van coördinatoren en afdelingshoofden is niet in lijn met de bovenstaande focus. De coördinatoren en afdelingshoofden vinden dat zij meer moeten sturen op de inhoud en kwaliteit van de op te leveren producten. Het MT vindt nog te weinig zelforganisatie bij de medewerkers waardoor het “loslaten” van de organisatie beperkt plaatsvindt. Het loslaten vindt vooral plaats bij medewerkers die zich hebben bewezen. Door het relatief grote aandeel nieuwe medewerkers en het werken op afstand door de coronamaatregelen is er nog te weinig vertrouwen opgebouwd tussen het management en de individuele medewerkers. Vooral vanuit de afdeling Omgeving wordt dit aangegeven. Het oorspronkelijke idee om de medewerkers meer in hun kracht te zetten, is zeker nog niet gerealiseerd. De rolinvulling van de afdelingshoofden en coördinatoren is ondanks het ondersteunende MD-traject nog niet goed genoeg van de grond gekomen. Naast de impact van de coronamaatregelen heeft het verloop in afdelingshoofden en coördinatoren niet bijgedragen aan het doorvoeren van de nieuwe organisatieprincipes.

2.3 Verrichten: Realiseren

Integraal werken verder geprofessionaliseerd

Het bij elkaar brengen van beleid en uitvoering werkt in de verschillende afdelingen en teams op een eigen wijze. Een handboek voor de nieuwe wijze van werken is niet opgesteld. Hierdoor verschilt de wijze van werken per afdeling en zelfs per team en leven er eigen opvattingen over integraal werken binnen de organisatie. Een hindernis bij het verder optimaliseren van de professionaliteit ligt ook in de geringe facilitering vanuit de organisatie. Zo was bij de start van de lockdown niet voor alle medewerkers een telefoon, computer en thuiswerkplek beschikbaar.

Onderlinge vervanging

Door het grote aantal zogenaamde eenpitters wordt wel gestuurd op onderlinge vervanging, maar is dit niet altijd realiseerbaar. Uit de gesprekken komt het beeld naar voren van een goede onderlinge werksfeer. Het lijkt erop dat de medewerkers een gezamenlijk DNA bezitten. Er wordt gesproken over een gezonde werksfeer waar hard wordt gewerkt aan de diverse taken en opdrachten. De medewerkers weten elkaar goed te vinden bij onduidelijkheden of vragen. Ook wordt gesproken over een kwalitatief hoge standaard in de werkzaamheden wat nog wel eens voor werkstress zorgt. De algemene kwalificatie over medewerkers is er een van grote loyaliteit gecombineerd met een hoge mate van betrokkenheid. Deze insteek leidt zo nu en dan ook dat medewerkers taken en opdrachten te veel voor zichzelf houden en pas (te) laat de hulpvraag stellen. Dit lijkt een gemiste kans omdat het algemeen beeld is dat iedereen bereid is hulp te bieden.

Voorbeeldgedrag management

Met de organisatiewijziging zijn nieuwe organisatieprincipes geïntroduceerd. Vanuit de medewerkers zijn deze organisatieprincipes niet altijd even duidelijk. Medewerkers gaan aan de slag vanuit het principe van eigen verantwoordelijkheid, maar worden daar niet altijd in bevestigd. Vanuit de gesprekken komen diverse voorbeelden waaruit blijkt dat, ondanks het doorlopen van het reguliere proces, directe terugkoppeling vanuit de gemeentesecretaris volgt. Deze terugkoppeling is wisselend van inhoud. Soms op inhoud, soms op proces maar ook wel op taalgebruik. De hiërarchische weg wordt dan niet gevolgd, waardoor medewerkers zich soms overvallen voelen.

Een terugkerend onderwerp tijdens de gesprekken was dat onduidelijk is wat de criteria zijn waarop gestuurd wordt vanuit het management. De roep om: “Laat zien wat belangrijk is” is in elk gesprek langsgekomen. Een van de aandachtspunten voor het management is het communiceren over het gewenste gedrag en houding in de organisatie. Te vaak werd aangegeven dat niet duidelijk is wat vanuit het MT en het bestuur belangrijk wordt gevonden.

De medewerkers ervaren nog te weinig vanuit het management sturing op eigen verantwoordelijkheid. Deze sturing op verantwoordelijkheid komt ook niet terug in de mandaatregeling. Daarin blijven de HR-verantwoordelijkheden bij de gemeentesecretaris liggen en zijn de medewerkers gemandateerd tot een bedrag van €10.000,-. Ook vervanging bij zwangerschap en ziekte is een MT-beslissing.

Bijlage 3: Uitgangspunten organisatieontwikkeling 2018

Vanuit het traject: “de gemeente dat ben ik” is op basis van de uitgesproken externe gerichtheid van de organisatie een visie geformuleerd. Deze visie is; “Wij willen als organisatie sneller en beter inspelen op vragen van individuele inwoners en van de samenleving als geheel”. De uitgangspunten bij de organisatieontwikkeling lagen in de zogenaamde 3 i’s van Gennep:

1. Inwoner centraal (van buiten naar binnen).
2. Integraal.
3. Ik ben aan zet!

Deze uitgangspunten zijn de basis voor de visie op de organisatie die is vastgelegd in de notitie Ontwikkeling organisatie januari 2018.

Met in het achterhoofd de visie van de gemeente Gennep en de 3i’s is door het toenmalige MT, coördinatoren en senioren vastgelegd waar de noodzaak voor veranderingen lag. De conclusies waren:

1. Wij als organisatie moeten eenvoudige en standaardproducten snel en efficiënt kunnen leveren, zonder dat we last hebben van onzekerheid door te weinig of onduidelijke regels en processen.
2. Wij als organisatie hebben daarnaast ook complexe taken. Deze vragen een andere vorm van aandacht. Er is sprake van meer maatwerk. Vaak moeten in overleg met het bestuur beleidsafwegingen worden gemaakt.
3. Het is belangrijk dat medewerkers, die aan één product (voor één klant) werken, dat doen onder één aansturing. Daardoor is duidelijk wie verantwoordelijk is en kan het belang van de klant centraal staan.

Vanuit deze drie conclusies hebben het MT en toenmalige coördinatoren/senioren ordeningsprincipes opgesteld voor de structuur van de organisatie. Deze ordeningsprincipes zijn:

1. Er moet helderheid zijn over rollen en taken;
2. Taken en verantwoordelijkheden moeten zo laag mogelijk in de organisatie belegd zijn;
3. Soortgelijke werkzaamheden plaatsen we bij elkaar om de onderlinge uitwisselbaarheid en effectiviteit te vergroten;
4. Integraal werken en adviseren moet verder geprofessionaliseerd worden;
5. Er moeten drie gelijkwaardige afdelingen komen, m.n. als het gaat om de span of control.

Verder constateerde het MT en coördinatoren dat het belangrijk is dat afdelingshoofden de handen vrij krijgen om meer strategisch te denken en werken en dit als team (MT en coördinatoren) uit te dragen. De focus op de dagelijkse besommingen diende te verdwijnen. Deze focus op de dagelijkse besommingen kwam voort uit afdeling overstijgende klantvragen en -processen. Daarnaast werd geconcludeerd dat MT-leden te veel leidinggevende taken hadden in de personele aansturing. Datzelfde gold voor de coördinatoren die vaak inhoudelijke dossiers moesten combineren met regelende en leidinggevende taken.

Vanuit de bovenstaande ordeningsprincipes en constatering werd gekozen voor een indeling van de organisatie in drie afdelingen: twee inhoudelijke afdelingen, beide gericht op de buitenwereld; - één intern ondersteunende afdeling. Voor de intern ondersteunende afdeling is een afwijkend profiel gekozen. Daar is de operationele ondersteuning en de beleid- en adviesfunctie gescheiden, zij het dat deze beide onderdelen wel in één afdeling gebundeld zijn.

De werkwijze binnen deze organisatiestructuur richt zich op zelforganisatie van de inhoudelijke clusters binnen de verschillende afdelingen waarbij een cluster wordt gezien als de ordening van medewerkers rondom een thema. De medewerkers in een cluster worden door de team coördinatoren gecoacht op de organisatie van de werkzaamheden. Het afdelingshoofd zet de strategische lijn uit die in gezamenlijkheid met de coördinatoren wordt bewaakt. Om de afdelingshoofden en coördinatoren de respectievelijke rollen te laten uitvoeren en het

gewenste voorbeeldgedrag te laten zien is ondersteuning geregeld door middel van een management development (MD) traject.

De diverse organisatieprincipes en uitgangspunten hebben zich vertaald in een organisatiestructuur die bestaat uit drie afdelingen. Deze afdelingen zijn:

1. Een afdeling Omgeving waarin alle taken op het gebied van de leefomgeving zijn ondergebracht.
2. Een afdeling Inwoners waarin alle taken worden uitgevoerd die te maken hebben met zorg voor de samenleving. Daarbij gaat het om dienstverlening aan individuele bewoners maar ook om beleid ten behoeve van de maatschappij als geheel.
3. Een afdeling Bedrijfsvoering waarin alle ondersteunende taken ten behoeve van de interne organisatie zijn ondergebracht.

Elke afdeling bestaat uit twee teams. Aan het hoofd van elke afdeling staat een afdelingsmanager. De afdelingsmanager geeft direct leiding aan twee teamcoördinatoren. Door de organisatiewijziging zouden het MT en MT-leden meer ruimte krijgen om strategisch te gaan opereren en de inhoudelijke sturing op de voortgang en de beleidseffectiviteit van de programma's te verbeteren.

Elk team wordt aangestuurd door een teamcoördinator. Beleidsinhoudelijke taken zijn herverdeeld binnen de organisatie op medewerkersniveau. Voor 2018 waren de coördinatoren nog te vaak belast met inhoudelijke dossiers en kwamen de leidinggevende taken in het gedrang. Het doel van de gewijzigde rol van coördinator is om, via coachend leidinggeven, de inhoudelijke bekwaamheid, zelfstandigheid en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en van het team als geheel te bevorderen.

Voor de drie afdelingen zijn specifiek gerichte uitgangspunten voor clustering van de werkzaamheden opgesteld. Deze zijn per afdeling als volgt:

1. *Bedrijfsvoering*
 - a. Integraal adviseren
 - b. Soortelijke werkzaamheden bij elkaar
 - c. Helderheid in rol- en taakverdeling
2. *Samenleving*
 - a. Zorg voor de samenleving en hoe krijgen we de zorg zo snel mogelijk bij de inwoner
 - b. Beleid en uitvoering samenvoegen waar dit logisch is en kan, zodat we makkelijker kunnen toetsen of beleid ook werkt in de praktijk
 - c. Aansluiten bij de doorontwikkeling van het cluster Zorg en Welzijn
3. *Omgeving*
 - a. Hoe krijgen we de producten zo snel mogelijk bij de inwoner?
 - b. Clustering van taken en processen waardoor de inwoner alles op één plek kan halen
 - c. Integrale benadering van bestuurlijke thema's

Profielen afdelingsmanager en coördinatoren.

Essentieel in de omvorming naar zelforganisatie zijn de veranderende rollen van het afdelingsmanagement en de coördinatoren ten opzichte van de situatie vóór 2018.

Rolomschrijving afdelingsmanager (nog niet vastgesteld)

De afdelingsmanager fungeert als regisseur in de driehoek bestuurlijk domein, ambtelijk domein en publiek domein. Richt zich als lid van het managementteam primair op de concern brede sturing en beheersing op strategisch niveau en ook op het implementeren van afgesproken organisatieontwikkelingsprocessen. Is in teamverband verantwoordelijk voor het actualiseren van missie, visie en concerndoelen, en voor de programmalijnen. De focus ligt daarbij nadrukkelijk op de klant (inwoners, ondernemers en andere partijen) en het sneller en beter inspelen op vragen van de individuele inwoners en van de samenleving als geheel.

Taken vanuit de rol als afdelingsmanager gericht op organisatieontwikkeling

- Actualiseert, in teamverband, de missie, visie, concerndoelen en concernstrategie voor de lange termijn; zoekt afstemming hierover met bestuur en stakeholders.
- Besteedt aandacht aan de afstemming van waarden binnen de organisatie, benadrukt het belang van samenwerking, laat voorbeeldgedrag zien en houdt de gezamenlijke doelen en de toekomst van de organisatie voor ogen.
- Coacht de teamcoördinatoren van de afdeling op hun rol.
- Volgt de voortgang in de uitvoering van de programma's; monitort de beleidseffectiviteit.
- Entameert en stuurt organisatieontwikkelingsprocessen binnen de afdeling, gericht op concern brede vraagstukken (bijv. regionale samenwerking, klantgerichtheid, kwaliteitszorg, toegankelijkheid, interactieve beleidsontwikkeling, effectmeting, betrouwbaarheid).

Rolomschrijving coördinator

De teamcoördinator geeft hiërarchisch leiding aan de medewerkers van een organisatie-eenheid. Hij/zij draagt, binnen de kaders van de organisatie-eenheid, zorg voor de uitvoering van de personele taken. Hij/zij besteedt aandacht aan de afstemming van waarden binnen de organisatie-eenheid, benadrukt het belang van samenwerking, laat voorbeeldgedrag zien en houdt de gezamenlijk doelen en de toekomst van de organisatie-eenheid voor ogen. De focus ligt daarbij nadrukkelijk op de klant (inwoners, ondernemers en andere partijen) en het sneller en beter inspelen op vragen van de individuele inwoners en van de samenleving als geheel.

Taken vanuit de rol als coördinator gericht op organisatieontwikkeling

- Geeft coachend leiding aan de medewerkers van de organisatie-eenheid: bevordert de inhoudelijke bekwaamheid, zelfstandigheid en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en van het team als geheel, binnen de overeengekomen kaders.
- Doet voorstellen over de ontwikkeling van de medewerkers van de organisatie-eenheid.
- Verzorgt de personele en organisatorische aangelegenheden waaronder het voeren van de gesprekken uit de HRM-gesprekscyclus.
- Draagt zorg voor een werkwijze waarbij de organisatie-eenheid zelf bepaalt hoe ze met de beschikbare formatie de gewenste prestaties kan leveren.
- Is verantwoordelijk voor een optimale dienstverlening aan in- en externe klanten.
- Bewerkstelligt en bewaakt de eenheid van de organisatie
- Draagt zorg voor een juiste afstemming van de werkprocessen van de organisatie-eenheid met die van andere in- en of externe organisatie-eenheden.
- Ondersteunt, informeert en adviseert de afdelingsmanager.

Bij de reorganisatie van 2018 zijn expliciete rollen en taken meegegeven aan de afdelingsmanagers en de teamcoördinatoren. De afdelingsmanagers bepalen de richting en de strategie. De coördinatoren sturen op zelforganisatie via een coachende rol. De coördinatoren zelf worden op hun beurt op hun coachende rol gecoacht door de afdelingsmanagers.

Bijlage 4: Analyse model DOR

Het verdiepende analysemodel DOR

Om de analyse van de huidige stand van zaken van de doorwerking van de reorganisatie 2018 te duiden wordt de beoordeling opgesteld aan de hand van een model waarin de vastgestelde principes van de reorganisatie worden gescoord. Het toepassings- en nalevingsniveau van de principes wordt hiermee in beeld gebracht zodat beoordeeld kan worden op welk niveau de organisatieprincipes zich bevinden.

Het analysemodel waarmee we de verschillende aspecten van de financiële functie beoordelen is opgebouwd langs twee assen:

- **Wat** (strategisch/ kaderstellend) - **Hoe** (inrichting en uitvoering)
- **Zacht** (mensen en organisatie) - **Hard** (systeem en proces)¹.

De organisatieprincipes zijn geordend naar het zogenaamde DOR model. Het DOR-model is een indeling van een organisatie in drie fundamentele, iteratieve processen. Deze processen zijn:

- Doelen stellen (D): **richten** van de organisatie,
- Organiseren (O): **inrichten** van de organisatie,
- Realiseren (R): **verrichten** (de organisatie aan het werk).

De diverse organisatieprincipes worden in deze processen geplaatst. Het gaat daarbij om de volgende organisatieprincipes:

Doelen stellen

1. Drie gelijkwaardige afdelingen
2. Taken en verantwoordelijkheden helder
3. Strategische rol van afdelingshoofden

Organiseren

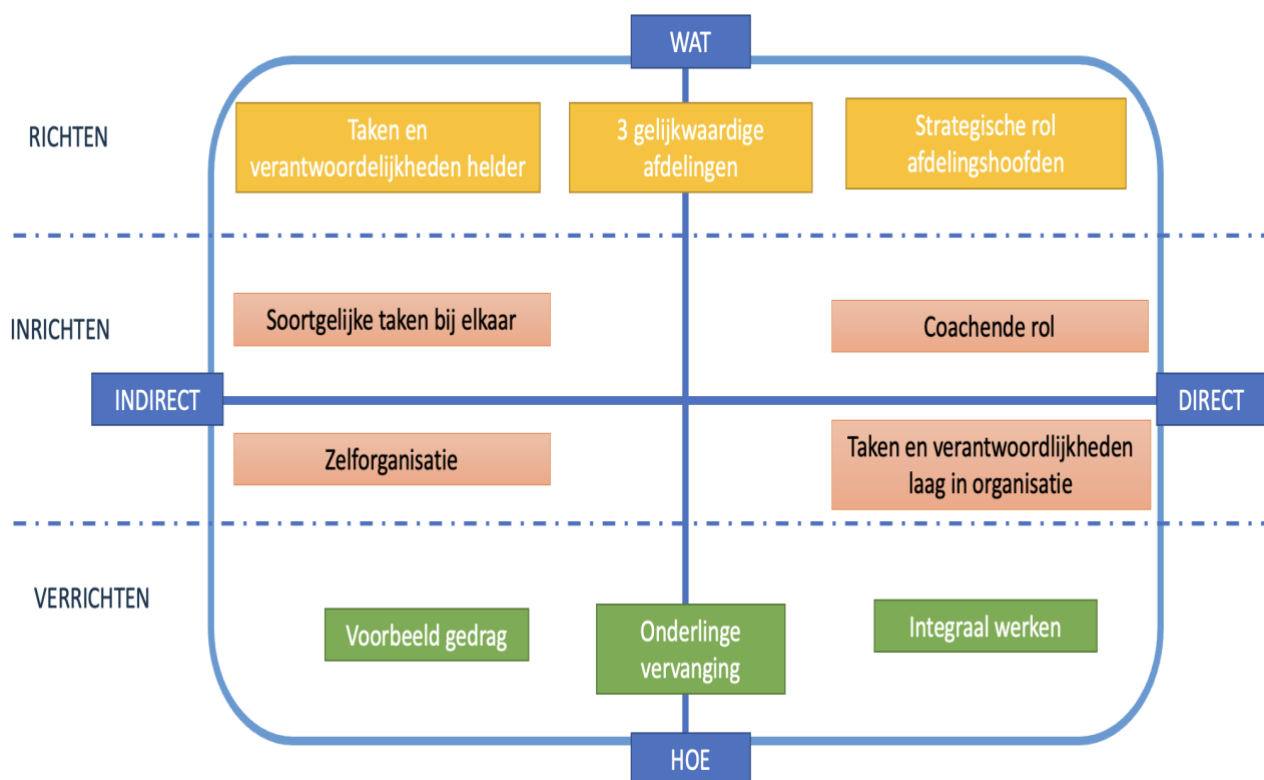
4. Soortgelijke taken bij elkaar
5. Taken en verantwoordelijkheden laag in de organisatie
6. Coachend leidinggeven van de coördinatoren
7. Zelforganisatie van de clusters c.q. teams

Uitvoeren

8. Integraal werken geoptimaliseerd
9. Onderlinge vervanging mogelijk en vastgelegd
10. Voorbeeldgedrag management

In de onderstaande figuur zijn de organisatieprincipes geordend naar hun plaats in het DOR model.

¹ Gebaseerd op de vier 'levers of control' van Simons (1995).



Het volgende hoofdstuk geeft de opgehaalde bevindingen weer per organisatieprincipe en de score op basis van het stoplicht model:

Legenda Stoplicht model	
	Voldoende doorwerking
	Verdere doorwerking nodig
	Onvoldoende doorwerking

Bijlage 5: Uitgebreide Conclusies

De borging van de organisatiewijzing 2018 van de gemeente Gennep is nog in volle gang. De start van de organisatiewijzing in september 2018 gaf onduidelijkheid over de rolinvulling voor en van de medewerkers. De verdeling van de medewerkers over de diverse afdelingen c.q. teams was duidelijk, de andere wijze van werken niet. Vanuit de medewerkers werden de nieuwe organisatieprincipes te weinig herkend. De communicatie over de nieuwe werkwijze werd als te weinig ervaren. De rollen van de coördinator c.q. afdelingsmanager veranderden niet van de een op andere dag. Wel zetten de toen benoemde coördinatoren zich in op de meer coachende rol. De in de besluitvorming neergelegde organisatiewijziging werd langzaam doorgevoerd. Het vertrek van enkele teamcoördinatoren en het aantreden van nieuwe coördinatoren die geïnstrueerd werden op de rolinvulling van coach, bracht de theorie van de organisatiewijziging meer bij de medewerkers. Met het inwerkingtreden van de coronamaatregelen is de focus op de nieuwe werkwijze verminderd. Daarnaast vond een relatief groot verloop plaats van medewerkers. De vervanger werden in de coronatijd op afstand ingewerkt.

De organisatiewijzing van 2018 heeft nog niet de volledige doorwerking zoals deze in het collegebesluit van 21 maart 2018 is vastgelegd. In dit collegebesluit werden organisatieprincipes vastgesteld die hun doorwerking moesten hebben in de nieuwe organisatiestructuur. In de evaluatie is op basis van gesprekken de doorwerking van deze organisatieprincipes getoetst. De score van de doorwerking van de organisatieprincipes is als volgt:

Score op organisatieprincipes

Doelen stellen	
1. Drie gelijkwaardige afdelingen	■
2. Taken en verantwoordelijkheden helder	■
3. Strategische rol van afdelingshoofden	■
Organiseren	
4. Soortgelijke taken bij elkaar	■
5. Taken en verantwoordelijkheden laag in de organisatie	■
6. Coachend leidinggeven van de coördinatoren	■
7. Zelforganisatie van de clusters c.q. teams	■
Realiseren	
8. Integraal werken geoptimaliseerd	■
9. Onderlinge vervanging mogelijk en vastgelegd	■
10. Voorbeeldgedrag management	■
Legenda	
■	Voldoende doorwerking
■	Verdere doorwerking nodig
■	Onvoldoende doorwerking

De score op de organisatieprincipes **doelen stellen** laat zien dat de gewenste organisatieontwikkeling in beweging is. Het enige principe dat volledig is behaald, is de indeling in drie gelijkwaardige afdelingen, maar ook daar zijn in de gesprekken nog kanttekeningen aan de orde gekomen over niet handige verdelingen van taken over de teams. De twee andere principes bij het onderdeel doelen stellen moeten nog verdere doorwerking krijgen. Vanuit het huidige functieboek is niet helder te halen welke taken en verantwoordelijkheden nu per medewerker aanwezig zijn. In combinatie met de ondermandaatregeling die weinig beslisruimte geeft aan de medewerkers zijn taken en verantwoordelijkheden niet helder voor de medewerkers en de coördinatoren. De functieomschrijvingen dateren van rond 2000 en geven slechts algemene omschrijvingen aan, geen duidelijk taakinvulling. De strategische rol van de afdelingshoofden komt nog niet voldoende uit de verf. Deels heeft dit te maken met het vertrek van twee afdelingshoofden, waardoor de langer zittende MT-leden meer verantwoordelijkheid voelen voor de beslisstukken. Een ander deel ligt in het te weinig specifiek vastleggen van wat nu de organisatiewijziging behelst voor leidinggevend en de medewerkers en het laten zien in de praktijk wat van de medewerkers wordt verwacht. Het beeld wat ontstaat is dat te veel wordt vastgehouden aan zekerheden, terwijl volgens de organisatiewijziging 2018 meer vrijheid

moet worden gegeven aan de medewerkers. De afdelingsmanagers worden geacht strategische horizonten aan te geven en via hun coördinatoren te sturen op de operationalisering daarvan. Vanuit de gesprekken komen deze mechanismen te weinig terug. Opvallend is dat de langer zittende MT leden slechter scoren op de nieuwe organisatieprincipes. Bij een verdere doorwerking van de organisatieprincipes en een groeiende volwassenheid van de organisatie kan op termijn het aantal leidinggevende worden teruggebracht. Als eerste kan worden gedacht aan het verminderen van de afdelingsmanagers tot 2 met de focus op bedrijfsvoering en beleid. Daarna kan worden onderzocht in hoeverre de huidige teams kunnen worden samengevoegd onder een coördinator.

Organiseren en Realiseren

De principes die onvoldoende doorwerking hebben, zijn direct verbonden met een van de hoofduitgangspunten van de organisatieontwikkeling, namelijk het snel en adequaat kunnen inspelen op de maatschappelijke vraagstukken van individuele inwoners en van de samenleving als geheel. Uit de ondermandaatregeling en budgethouder regeling blijkt niet dat de verantwoordelijkheden laag in de organisatie zijn belegd. Zo hebben de medewerkers mandaat tot €10.000,- voor werken en €2.500,- voor leveringen en diensten. Alle hogere bedragen moeten worden goedgekeurd door het MT. Verplichtingen mogen slechts worden aangegaan nadat de budgethouder heeft geconstateerd dat een toereikend budget beschikbaar is. Als er geen toereikend budget beschikbaar is, wordt bij het bestuur aanvullend budget gevraagd. De beide regelingen laten zien dat besluiten met financiële impact boven de budgetten en de mandaatbedragen niet laag in de organisatie liggen.

Vanuit de gesprekken met de medewerkers komt naar voren dat het management zich op operationeel niveau bemoeit met de uitvoering middels directe feedback aan medewerkers op MT- en collegestukken. Alhoewel directe feedback nodig kan zijn voor de verdere besluitvorming, levert het een onzekere situatie op voor de medewerkers. Vanuit het organisatieprincipe van de coachende rol van coördinatoren, ligt het voor de hand de feedback richting medewerkers mede langs de coördinatoren te laten lopen zodat het lerend effect voor zowel coördinator als medewerker aanwezig is. Het MT drukt vanuit hun verantwoordelijkheid voor de organisatie en de kwaliteit van de collegestukken te vaak een stempel op de beslisdocumenten en gaat daarmee voorbij aan het ontstaanstraject binnen de organisatie waar de individuele medewerker samen met coördinator en wellicht een collegelid hebben gewerkt aan een beslisdocument. Vanuit de rol van het MT als kwaliteitsbewaker is het direct ingrijpen te begrijpen, maar dit ingrijpen staat in direct contrast met de te behalen organisatiedoelen van de organisatiewijziging 2018 gericht op eigen verantwoordelijkheid laag in de organisatie. De formele opgeschreven doelen van de organisatiewijziging worden door het informele en praktische gedrag niet onderschreven.

Vanzelfsprekend hebben de coronamaatregelen effect gehad op de verdere doorwerking van de organisatieprincipes, maar de bovenstaande bevindingen laten zien dat het op het niveau van vastleggen waar de verantwoordelijkheden liggen en het getoonde voorbeeldgedrag in tegenstelling staan tot de gewenste organisatieontwikkeling. De aanbeveling is dan ook om de ondermandaatregeling te herzien op basis van de uitgangspunten van de organisatiewijziging 2018 en gestructureerd de feedback op beslisdocumenten via de coördinatoren te laten lopen.

De nog overgebleven organisatieprincipes rondom **organiseren** liggen in het verlengde van de bovenstaande constatering. Het coachend leidinggeven op de zelforganisatie van de teams gaat over het algemeen goed, maar is sterk afhankelijk van de individuele invulling van de coördinator. Uit de gesprekken komt terug dat het coachend leidinggevend meer ontwikkeling behoeft met gerichte opleidingen en intervisie tussen de teamcoördinatoren. Daar waar mogelijk is een herijking van de taken per team aan te raden omdat afstemmingsproblemen zich voordoen.

Bij de onderdelen vallend onder **realiseren** is het onderling vervanging een lastige opgave gezien de grootte van de organisatie, de breedte van de werkzaamheden en de specialisatie van de medewerkers. Te overwegen is om contracten af te sluiten met gespecialiseerde adviesbureaus om eventuele uitval op te vangen. Voor het principe van integraal adviseren kan via het verder uitbouwen van het coachend leiderschap van de teamcoördinatoren invulling worden gegeven aan verdere samenwerking bij het opstellen en uitvoeren van de maatschappelijke vraagstukken.