RAADSBRIEF

ONDERWERP

Stand van zaken proces organisatieontwikkeling ‘leren en verbeteren, samen werken aan excellente dienstverlening’.

INLEIDING

De raad is tijdens een informatieve bijeenkomst op 20 februari 2023 door de gemeentesecretaris bijgepraat over de organisatieontwikkeling ‘leren en verbeteren, samen werken aan excellente dienstverlening’. Vervolgens is de raad in april 2023 door middel van een raadsbrief geïnformeerd over het proces van de organisatieontwikkeling. In deze brief leest u over de stand van zaken van de organisatieontwikkeling en geven we een korte vooruitblik naar 2024.

In maart/april 2023 zijn we gestart met het proces van de organisatieontwikkeling.

<u>De aanleiding van de organisatieontwikkeling:</u>

We leven in een tijd van historische veranderingen en crises: klimaat, energie, milieu (stikstof), woningnood, oorlog. De bestaanszekerheid van inwoners staat onder druk door prijsstijgingen. Dit alles leidt tot transities en transformaties. Het vraagt een sterke overheid om de transities in goede banen te leiden. Gemeenten spelen een belangrijke rol in deze uitdagingen en daarom is het ook voor Twenterand van belang om toekomstbestendig te zijn, zowel bestuurlijk als ambtelijk.

Met de toename van de complexiteit van opgaves in de samenleving en de dynamiek die daarmee gepaard gaat, is het denken over structuren en manieren van werken in een organisatie ook in een andere context komen te staan. De kern van dat denken is dat de maatschappelijke opgave meer en meer het leidende principe wordt in de manier van organiseren en inrichten van werkprocessen. Het denken en werken vanuit opgaves vraagt om wendbaarheid. We noemen dit de *wendbare* kant van de organisatie.

De toename in complexe maatschappelijke opgaves laat onverlet dat het grootste deel van de doelen en taken van onze ambtelijke organisatie bestaan uit regulier werk. Dit zijn geplande werkzaamheden in de formatie of meerjarenbegroting om de verantwoordelijkheden, ambities en doelen van het gemeentebestuur te realiseren. Deze steeds terugkerende werkzaamheden vragen om een organisatie die voorspelbaar, transparant en servicegericht werkt en de basis op orde heeft. We noemen dit de *robuuste* kant van de organisatie.

Door voor beide kanten van de organisatie oog te hebben in hoe we georganiseerd zijn, denken we bestuur, inwoners en partners integraal, slagvaardig en toekomstgericht te kunnen ondersteunen.

<u>De intentie van de organisatieontwikkeling op hoofdlijnen:</u>

- We willen de flexibiliteit, integraliteit en wendbaarheid van de organisatie verhogen om sneller in te kunnen spelen op veranderingen in de samenleving
- We willen groeien naar een niveau van excellente dienstverlening, waarbij we vraaggericht werken en onderdeel zijn van de samenleving
- We willen het bestuur professioneel en doelgericht ondersteunen in hun ambities en verantwoordelijkheden

- We willen de organisatie zodanig inrichten en vormgeven dat vakmanschap, eigenaarschap, samenwerking, professionaliteit en de voortdurende ontwikkeling daarvan het fundament vormen van wat we doen en hoe we dat doen
- We willen de organisatie zodanig inrichten dat dit zowel intern als extern als begrijpelijk ervaren wordt

Met bestuur, management en medewerkers hebben we stappen gezet om samen toe te werken naar en aan een robuuste en wendbare organisatie en een daaraan ondersteunende heldere inrichting. Een goed georganiseerde organisatie die in staat is excellente dienstverlening vorm te geven en snel kan inspelen op veranderingen in de samenleving. Waar medewerkers werken die zich voortdurend blijven ontwikkelen en prettig kunnen functioneren. Hieronder nemen we u mee in het proces.

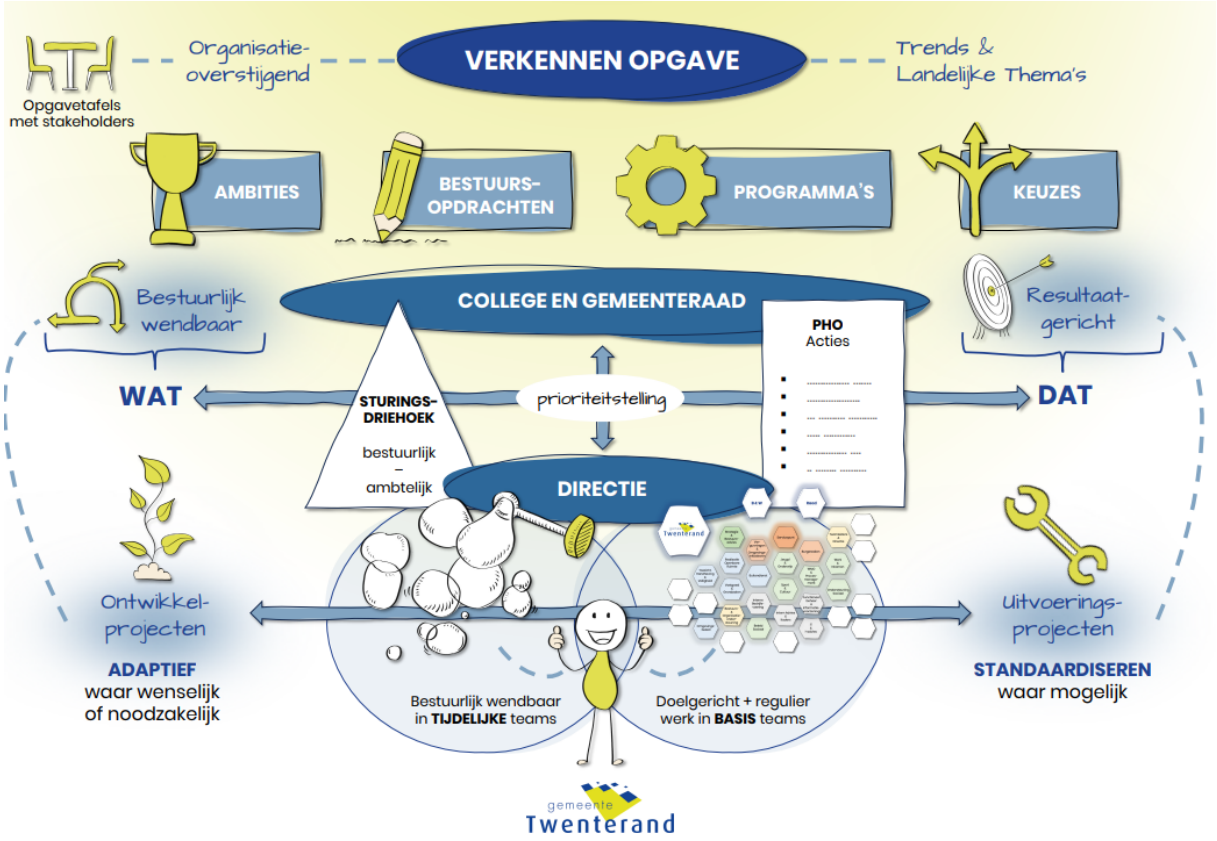
<u>De organisatieontwikkeling is opgezet in fasen:</u>

Maart 2023	Fase 0	Verkenning en voorbereiding
April-juni 2023	Fase 1	Klankborden, ophalen en schetsen
Juli-sept 2023	Fase 2	Ontwerpen en richten
Okt-dec 2023	Fase 3	Inrichten
2024	Fase 4	Verrichten en ontwikkelen
2025	Fase 5	Doorontwikkelen robuuste en wendbare organisatie

In zgn. (wisselende) transitieteams met medewerkers zijn de thema's die we gezamenlijk belangrijk vinden verder uitgediept/uitgewerkt. Zo is de opbrengst van ons allemaal en is de gekozen ontwikkelrichting herkenbaar en helpend voor iedereen in de organisatie.

Het betreft de volgende thema's:
- Ontwerp- en sturingsprincipes
- Koers en cultuur
- Continuïteit en inrichting directie
- De professional van Twenterand
- Strategische en complexe opgaven
- Ondersteuning en goed werkgeverschap
- Inrichting teams, taken, rollen, verantwoordelijkheden
- Leiderschap

Dat geheel is weergegeven in een visualisatie (hieronder de afbeelding) en wordt ook nader uitgewerkt in een organisatiefilosofie: "Zo werken we in Twenterand". Dat is bedoeld als leidraad voor iedere medewerker, team en leidinggevende van Twenterand. Een aantal onderwerpen zal samen met medewerkers en management nog verder worden uitgediept/uitgewerkt. Hierbij maken we opnieuw gebruik van de kennis en expertise in onze organisatie door te werken met een transitieteam.



<u>De inrichting van de basisteams</u>

Met de opbrengst over de inrichting van teams uit het transitieteam is vervolgens samen met alle medewerkers verkend hoe de inrichting van de basisteams eruit zou moeten zien. Voorwaarde was dat de inrichting van de basisteams ondersteunend is aan het klantgericht en integraal samenwerken aan de doelen (cf. programmabegroting) van bestuur en organisatie. In de basisteams wordt m.n. het reguliere werk inclusief uitvoeringsprojecten uitgevoerd. Iedere medewerker zit in een basisteam en heeft daarmee een leidinggevende.

Dat geheel heeft geleid tot 21 basisteams die samenwerken aan doelen. De bedoeling is dat er gewerkt gaat worden met gerichte capaciteitsplanningen en resultaatdoelstellingen. Dit draagt bij aan de basis op orde, helpt de leidinggevenden in de sturing en helpt de medewerkers in de prioritering van het werk. De leidinggevenden zullen daarnaast veel meer (gepland) aandacht besteden aan de ontwikkeling en het welzijn van de medewerkers en de teamontwikkeling. Op die manier zal ook beter zicht, grip en ondersteuning ontstaan op het thema werkdruk.

<u>De wendbare organisatie</u>

Naast het reguliere werk zijn er ook strategische en complexe opgaves, programma's en bestuurlijke ambities. Daarvoor is een wendbare organisatie nodig, omdat deze uitdagingen vaak niet voorzien of gepland zijn in de reguliere beleidscyclus.

Medewerkers uit de basisteams kunnen o.b.v. hun expertise een bijdrage leveren aan de strategische en complexe opgaven. We benutten daarmee optimaal de beschikbare capaciteit en expertise in onze organisatie.

Om een strategische opgave te kunnen duiden zal een verkenning moeten worden uitgevoerd waarbij stakeholders (in- en extern) worden betrokken. Op basis van de

uitkomsten van de verkenning wordt bestuurlijk de mate van eigenaarschap van onze gemeente bepaald en worden passende strategieën ontwikkeld voor de aanpak van de opgave.

Bestuurlijke ambities zijn de ambities die opgenomen zijn in het coalitieakkoord of collegeprogramma. Daarnaast kunnen er bestuursopdrachten ontstaan die niet in het coalitieakkoord/collegeprogramma staan. Om die ambities goed te kunnen vormgeven zullen deze nieuwe ambities samen met de collegeleden worden verkend. Die verkenning bestaat uit het scherp krijgen wat het doel, wens, probleem/oorzaak van de ambitie is, hoe het beeld van succes eruitziet en welke aanpak gewenst is om de ambitie te (kunnen) realiseren.

Bestuurlijke ambities worden uitgewerkt in een bestuursopdracht. Een bestuursopdracht omvat onder meer de doelstellingen, tijdlijn, mensen en middelen, rol- en taakverdeling, verantwoording en besluitvormingsprocessen. Een bestuursopdracht wordt ter formele besluitvorming voorgelegd aan het college van B&W.

De programmaregisseurs in onze organisatie hebben een leidende rol in de doorontwikkeling van de wendbare organisatie, zodat maatschappelijke en bestuurlijke opgaves goed verbonden worden met de benodigde (ambtelijke) expertise en capaciteit in de organisatie.

Leiderschap

Qua leiderschap vragen we wat anders dan voorheen. Om resultaten te boeken en onze doelen te bereiken als bestuur en organisatie is effectief leiderschap nodig. Wij zien dit leiderschap als een gedeelde verantwoordelijkheid in onze organisatie, zowel formeel als informeel: iedereen kan een vorm van leiderschap invullen die helpend is bij de uitdagingen waar we met elkaar voor staan. Ons uitgangspunt hierbij is dat we verantwoordelijkheden daar leggen, waar dit het meest effectief en helpend is. Veelal liggen deze verantwoordelijkheden bij onze professionele medewerkers en hun teams. Elke medewerker geeft hier als professional en vanuit persoonlijk leiderschap zo goed mogelijk invulling aan. In Twenterand stimuleren wij in de basis zoveel mogelijk het inzetten van persoonlijk en (effectief) informeel leiderschap. Daar waar dit niet effectief is, waar het gaat om hiërarchische verantwoordelijkheden, formele besluitvorming of voor het invullen van het werkgeverschap, maken we in onze organisatie gebruik van formele leidinggevenden. Deze leidinggevenden vormen samen met de directie het management van de organisatie. De input uit het transitieteam “leiderschap” is gebruikt in het profiel voor de leidinggevenden. Vanaf 2024 maken we voor de aansturing van onze organisatie (vooreerst) gebruik van tien Teamleiders en twee directeuren (waaronder de Gemeentesecretaris).

Het jaar 2024 als ontwikkeljaar voor iedereen.

Zoals u zult begrijpen zal niet vanaf 1 januari 2024 alles direct verlopen zoals wordt beoogd. Het verandertraject is gericht op samenwerken, leren en experimenteren. Daarom willen we, in nauwe afstemming met de Ondernemingsraad, 2024 gebruiken als ontwikkeljaar voor iedereen (directie, leiding en medewerkers) en alle medewerkers, leidinggevenden en de teams daarin ook faciliteren.

De teamleiders en teams gaan samen vorm en inhoud geven aan de noodzakelijke ontwikkeling. Daarnaast wordt van de leidinggevenden gevraagd te investeren in aandacht voor de medewerker, zodat deze meer kan groeien en ontwikkelen. De leidinggevenden zullen ook gericht worden ondersteund in de gevraagde ontwikkelrichting qua leiderschap.

Middelen voor formatie en ontwikkeling

Doordat gewerkt gaat worden met capaciteitsplanningen en (geprioriteerde) resultaatdoelstellingen zal een scherper beeld ontstaan van de huidige en gewenste formatieomvang. Uiteraard zullen we proberen zoveel mogelijk op te lossen binnen de huidige loonsom. Op het moment dat blijkt dat dat structureel niet toereikend is wordt via de P&C cyclus een onderbouwd voorstel gedaan.

De ontwikkeling van medewerkers, zodat zij hun werk goed kunnen doen en duurzaam inzetbaar zijn en blijven, heeft meer structurele aandacht en facilitering in middelen nodig. In de kadernota voor 2025 zullen wij daarvoor een onderbouwd voorstel aanleveren.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad is nauw betrokken bij de organisatieontwikkeling en helpt om goede stappen in het proces en de communicatie naar de medewerkers te kunnen zetten. Hun bijdrage aan de organisatieontwikkeling en professionele rolvervulling vinden we van grote waarde in dit proces.

KERNBOODSCHAP

Het proces organisatieontwikkeling ‘leren en verbeteren, samen op weg naar een excellente dienstverlening’ is grotendeels in co creatie concreter gemaakt en wordt, nu de inrichting staat, in 2024 verder ontwikkeld en doorontwikkeld o.b.v. evaluaties. Samen met medewerkers, management en bestuur geven we verder vorm en inhoud aan de organisatieontwikkeling.

VERVOLG

Deze brief is bedoeld als tussentijdse informatie over de voortgang van de organisatieontwikkeling ‘leren en verbeteren, samen werken aan een excellente dienstverlening’. In 2024 gaan we verder met de ontwikkeling en doorontwikkeling van de robuuste en wendbare organisatie. In januari 2024 wordt met uw raad een interactieve bijeenkomst gepland over het proces tot nu en het vervolg.

BIJLAGEN

Nvt

PORTEFEUILLE

Personeel en organisatie