

ADVIESNOTA COLLEGE VAN BURGEMEESTER EN WETHOUDERS GEMEENTE TWENTERAND

TER BESLUITVORMING

Onderwerp:

Organisatieontwikkeling en -inrichting

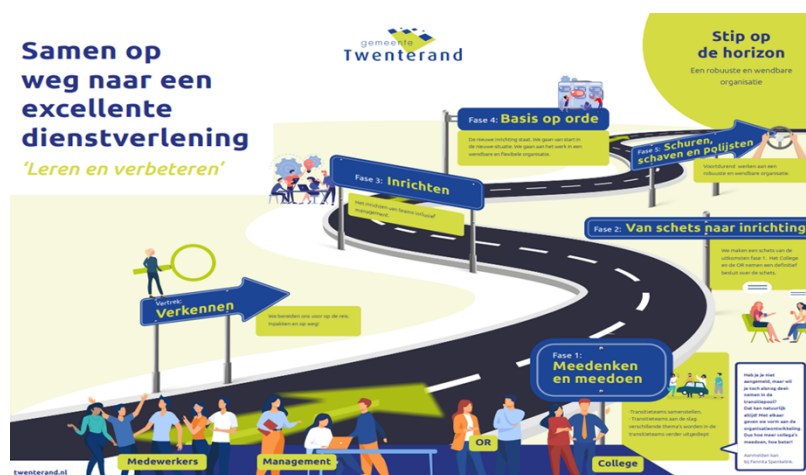
BESLISPUNTEN

- 1 In te stemmen met de voorgestelde organisatie-inrichting en besturingsfilosofie met ingang van 1 januari 2024. De nadere uitwerking en implementatie hiervan over te laten aan de directie.
- 2 In te stemmen met het voorgestelde plaatsingsproces voor leidinggevenden.
- 3 In te stemmen met werven van het aantal leidinggevenden dat resteert na de plaatsingsprocedure.
- 4 De kosten voor 2024 te dekken vanuit de bestaande loonsom en (incidentele kosten) de bestemmingsreserve personeel.
- 5 De raad mee te nemen in het proces d.m.v. een informatieve raadsbijeenkomst.
- 6 Kennis te nemen van het advies van de OR. Dit advies is meegenomen in de afweging en bijgevoegd.

INLEIDING

In de collegevergadering van dinsdag 11 april 2023 heeft u ingestemd met de fasering en aanpak van de organisatieontwikkeling om te komen tot een heldere inrichting van de organisatie die in staat is de wettelijke taken uit te voeren en wendbaar en flexibel antwoord te geven op (grote en complexe) vraagstukken en opgaven in de samenleving inclusief de juiste (management)sturing daarop.

Om te komen tot een heldere inrichting is een proces ingericht:



Na afronding van fase 0 (verkenning en voorbereiding, 1 (klankborden, ophalen, schetsen) en 2 (ontwerpen en richten) bevinden we ons nu in fase 3: de inrichting van de organisatie.

Om goed invulling te kunnen geven aan dit proces is met input vanuit de gehele organisatie gewerkt aan het uitwerken/aanscherpen en duiden van diverse thema's.

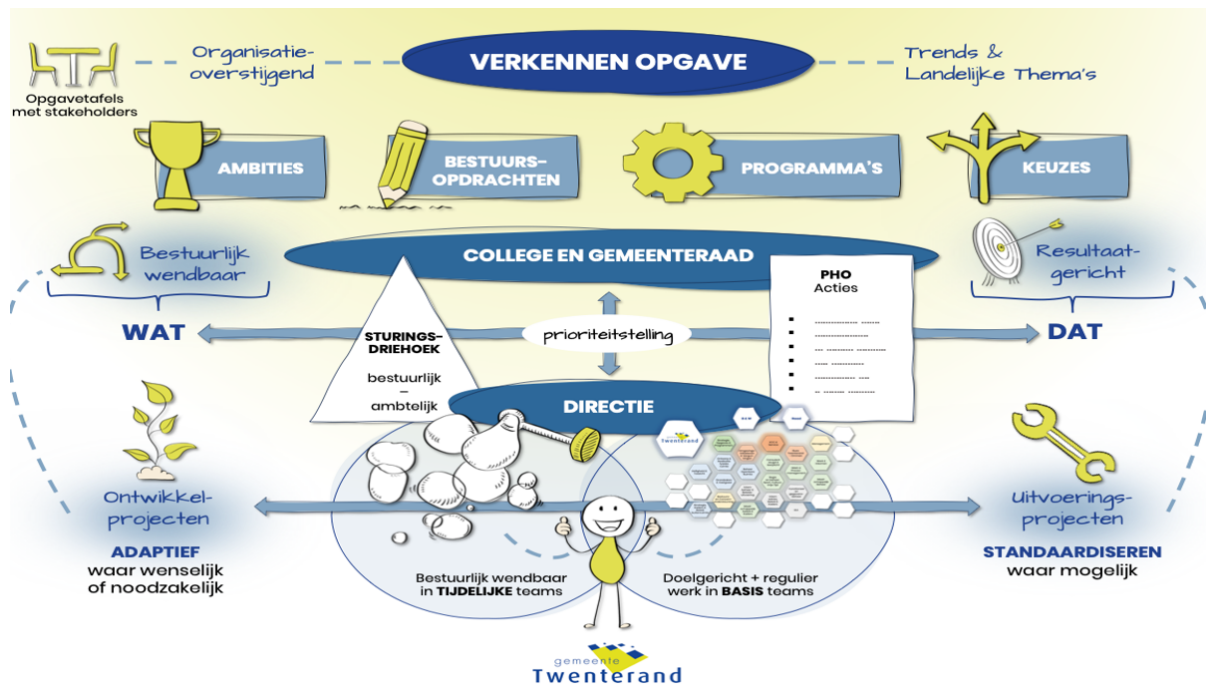
Die thema's zijn:

- Ontwerp en sturingsprincipes
- Continuïteit en inrichting directie
- Koers en cultuur

Zaaknummer:
Documentnummer:

- Goed werkgeverschap en ondersteuning
- de Twenterandse professional
- Leiderschap
- Complexe en strategische opgaves
- Inrichting teams, rollen en verantwoordelijkheden.

Dat geheel heeft geleid tot een besturingsfilosofie en organisatie-inrichting die ondersteunend is aan een organisatie waar ingezet wordt op zowel robuustheid (de basis op orde, regulier werk) als de wendbaarheid (opgaves herkennen, verkennen en onze verantwoordelijkheid en/of bijdrage daarin te bepalen). In onderstaande visualisatie is de beoogde besturingsfilosofie weergegeven:



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 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; in onze besturingsfilosofie noemen we 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 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. In onze besturingsfilosofie noemen we dit de reguliere organisatie of 'de basis op orde'.

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

Samenstelling sturingsdriehoek: portefeuillehouder(s), directie (i.c. gemeentesecretaris/alg. directeur), programmaregisseur (WAT)

Samenstelling PHO: portefeuillehouder, directie (i.c. 2^e directeur)/leidinggevende, professionals (HOE)

De inrichting van de organisatie:

Vanuit de besturingsfilosofie zijn de volgende kaders leidend voor de inrichting van de organisatie:

- De formele leiding bepaalt het 'wat', medewerkers krijgen veel ruimte op het 'hoe'
- Een zakelijke en realistische werkwijze: we leveren wat gevraagd wordt, we stellen prioriteiten en maken keuzes, we zijn alert op 'hobbymatige activiteiten' en onnodige 'bureaucratie'
- We leggen verantwoordelijkheden laag in de organisatie en zijn alert op 'omhoog delegeren'
- Onze basis moet op orde zijn > heldere kaders, rollen, werkwijzen en processen > wie doet wat, gaat waar over en levert wanneer op?
- Teams worden gevormd op basis van doelstellingen, logische verbanden en raakvlakken;
- Teams hebben bij voorkeur een omvang van minimaal 8 medewerkers en maximaal 15 medewerkers. Uitzonderingen maken we alleen vanuit een duidelijke afweging en toelichting hierop;
- Elke medewerker heeft een basisteam;
- We laten de huidige indeling van afdelingen los (Ruimte, Samenleving, Bedrijfsvoering)
- De leidinggevenden voeren regie op uitvoeringsprojecten, de Programmaregisseurs voeren regie op de strategische projecten.

Input vanuit de huidige teams en het transitieteam.

Alle medewerkers zijn in de gelegenheid gesteld input te leveren voor de teamvorming. Het werken in een team heeft volgens de medewerkers vooral meerwaarde bij de volgende kenmerken/randvoorwaarden:

- Goede sfeer, oprecht interesse in elkaar, tijd voor "in verbinding", elkaar versterken
- Veilig, open, prettige feedback cultuur, collega's onderling/leidinggevende, zowel positief als opbouwend
- Balans in groepsdynamica (karaktereigenschappen goed in balans), ruimte om discussie aan te gaan en nieuwe oplossingsrichtingen te verkennen (kwaliteitsverhoging)
- Prettige omvang van een team, niet te groot, voldoende capaciteit
- Onderlinge vervangbaarheid op hoofdlijnen; daarom ook kennis delen (vakkennis),
- Verbinding, weten wie waarmee bezig is, zelfde doel en visie voor ogen, elkaars kwaliteiten kennen, elkaar scherphouden en aanvullen zodat de kwaliteit verbeterd wordt.
- Passie, mentaliteit en gedrevenheid in je werk van alle collega's in het team

Dit is meegenomen in de vertaling van een basisteam (elke medewerker heeft een zgn. Basisteam)

Een basisteam

- Is de thuisbasis van elke medewerker
- Heeft een functionele/inhoudelijke opgave vanuit een duidelijk doel of proces
- Heeft een teamontwikkelopgave voor de komende twee jaar om te groeien in zelfstandigheid, professionaliteit en samenwerking (leren, reflecteren en evalueren)
- Heeft een formele leidinggevende die zorgdraagt voor een helder teamplan en hier integraal leiding aan geeft vanuit de organisatiedoelstellingen
- Heeft een vaste formatie van 8-15 medewerkers die werken vanuit een resultaatgerichte capaciteitsplanning en die elkaar onderling kunnen vervangen

Onderbouwing inrichting teams:

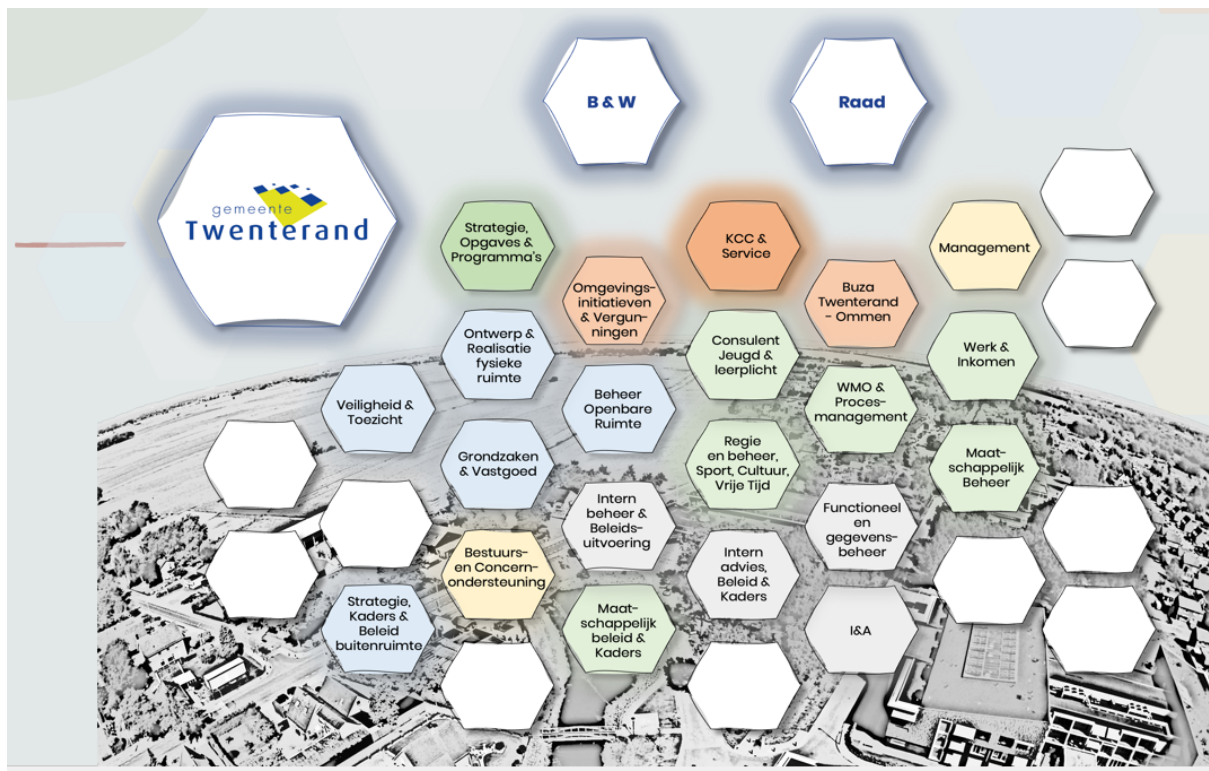
- De teams zijn gevormd en verbonden op basis van de herkenbare lijn

- 1^e lijns dienstverlening (frontoffice)
- 2^e lijns dienstverlening (vakspecialisten),
- Beheer en beleidsuitvoering van regulier werk,
- Intern beheer en dienstverlening
- Beleid, advies, kaders en strategie (extern en intern)
- De vorming en verbinding van de teams is in een aantal gevallen arbitrair, omdat er meerdere logische opties en verbindingen te maken zijn;
- De keuzes zijn in dat geval gebaseerd op de uitgangspunten samenhang vanuit de doelenbomen, excellente dienstverlening, behouden wat goed gaat, stimuleren van integraliteit en inhoud van de ontwikkelopdrachten.

Daarnaast zijn er aantal specifieke keuzes gemaakt bij de teamvorming:

- Inzetten op excellente dienstverlening: team KCC en service + team Omgevingsinitiatieven en vergunningen;
- Verlagen kwetsbaarheid: team Burgerzaken Twenterand – Ommen
- Verbeteren informatievoorziening, verlagen kwetsbaarheid: team Functioneel en gegevens beheer
- Behouden wat goed/logisch functioneert: Buitendienst, I&A
- Bevorderen integraliteit: Cultuur, sport, Intern advies en kaders

Het vormen van evenwichtige teams met aandacht voor medewerkers die werken vanuit heldere doelen maakt een totaal van 21 teams, aangestuurd door 10 teamleiders en directie (zie bijlage 1).



Er zijn naar verwachting een tweehoofdige directie en 10 teamleiders nodig om deze teams aan te sturen en regie te voeren op de projecten en de integraliteit tussen de teams.

De werving en selectie van de 2^e directeur loopt en op dit moment hebben we 6 teamleiders in huis. De organisatieontwikkeling vraagt om teamleiders met passend leiderschap die integraal kunnen leidinggeven, sturen op het realiseren van ambtelijk of bestuurlijk gestelde doelen en zorgdragen voor directe impact op de dienstverlening of langere termijn doelen en samenwerken. Met de capaciteit die

we in huis hebben verwachten we dat, naast een uitbreiding aan teamleiders, geïnvesteerd moet worden in de ontwikkeling van de teamleiders en het management als team.

Voorstel ontwikkelfase en proces plaatsing management

Het HR21 profiel Manager II en Manager III (functiewaarderingssysteem HR21) wordt gebruikt als basis, de input uit de transitieteams m.b.t. leiderschap wordt daarbij meegenomen evenals een ontwikkelopdracht voor de teamleiders en de teams. Het huidige HR21 profiel van de teamleiders betreft die van Tactisch Leidinggevende II.

Het jaar 2024 wordt gebruikt als ontwikkelfase voor directie, teams, leidinggevenden en OR om zowel de robuuste als wendbare organisatie in te richten op basis van de besturingsfilosofie. Evaluatie- en momenten om bij te sturen worden gepland in mei en oktober 2024.

Het plaatsingsproces vindt stapsgewijs als volgt plaats:

1. De huidige teamleiders worden gefaciliteerd in het scherp krijgen van de eigen ambitie en de nieuwe managementrol inclusief de daarbij behorende ontwikkelopdracht voor het team;
2. Er wordt daarbij ingezet op externe coach/ondersteuning voor ambitie versus potentieel. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van een zgn. ontwikkelscan (nieuwe rol versus ontwikkelpotentieel);
3. Huidige teamleiders kunnen hun belangstelling/voorkeur aangeven voor welke rol/teams;
4. Er worden plaatsingsgesprekken gevoerd door een interne commissie bestaande uit:
 - Gemeentesecretaris
 - Strategisch adviseur organisatieontwikkeling
 - Vertegenwoordiging OR
 - Vertegenwoordiging teams
5. Bij het voornemen tot plaatsing vindt consultatie bij de teams plaats voor 'geen bezwaar'
6. Besluit tot plaatsing wordt genomen op basis van huidige contract met een tijdelijke benoeming voor 1 jaar in HR21 functie management;
7. Definitieve plaatsing vindt plaats na evaluatiemoment eind 2024. Indien er niet tot definitieve plaatsing overgegaan wordt dan is het vangnet 'goed werkgeverschap' van toepassing met daarbij in het uiterste geval de bepalingen van het vernieuwde sociaal statuut.

Investing en capaciteit

Voor de opgaves (wendbare deel) is, om dit goed te kunnen doen en daarmee de wendbaarheid van de organisatie en integrale ondersteuning van het bestuur te vergroten, de verwachting dat er versterking nodig is in het team Strategie, opgaves en programma's. Het 1^e kwartaal van 2024 wordt gebruikt om inzichtelijk te krijgen wat dat aan structurele capaciteit vraagt. Daarvoor zal dan in de kadernota 2025 een voorstel worden opgenomen.

Naast deze investeringen vraagt een robuuste en wendbare organisatie om (voortdurende) investeringen in de ontwikkeling van de medewerkers en teams. Ook hiervoor volgt een voorstel in de kadernota 2025.

BEOOGD EFFECT

Doelstellingen van de organisatieontwikkelingen zijn o.a.

- 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 (platte en wendbare organisatiestructuur/inrichting)

Doel is om maatregelen te treffen die ondersteunend zijn aan de organisatieontwikkeling naar een organisatie die wendbaar en flexibel is en daarmee antwoord geven op de vraagstukken en opgaven in de samenleving. Waar ingezet wordt op medewerkers prettig kunnen functioneren en zich voortdurend blijven ontwikkelen.

ARGUMENTEN

1. Er is noodzaak voor een ontwikkeling naar een flexibele en wendbare organisatie die ondersteunend is aan het reguliere werk en de opgaven en er zijn middelen nodig om vorm en inhoud te geven aan de organisatieontwikkeling.
Een goed functionerende gemeentelijke organisatie is van groot belang om de wettelijke taken uit te voeren, resultaten te bereiken in de samenleving, een goede dienstverlening te verzorgen en om de lokale democratie te ondersteunen. De doorontwikkeling van de organisatie is daarbij van essentieel belang. De organisatie moet zich immers voortdurend blijven ontwikkelen en daarvoor is structurele inzet noodzakelijk.
2. Om een flexibele en wendbare organisatie te zijn is er meer aandacht nodig voor focus, resultaten en ontwikkeling van medewerkers en teams.
Een wendbare organisatie vraagt om acties en interventies om het wendbaar werken te implementeren en om het vormgeven en borgen van leiderschap of leiderschapontwikkeling waarbij aandacht voor prioritering en de ontwikkeling van de medewerker en teams hoofdzaak is.

KANTTEKENINGEN

1. Niet alle vraagstukken worden hiermee direct opgelost.
Organisatieontwikkeling en doorontwikkeling vraagt tijd en aandacht. Bij de invulling van vacatures speelt de arbeidsmarktkrapte een rol.
Dat kan betekenen dat er dan geprioriteerd of gestuurd en gekozen moet worden. Dat vraagt ook wat van het bestuur.

Voor enkele teams is de afwijking van het criterium 8-15 wat groter. Hierbij is de afweging gemaakt dat andere ontwerpcriteria zwaarder wegen (bijvoorbeeld de ontwikkelopdracht dan wel het soort werk). De factor aandacht voor de medewerkers komt daarbij niet onder druk te staan.

UITVOERING

- Plaatsingsproces (huidige) leidinggevend en uitvoeren;
- Werven (intern en extern) van overige leidinggevend en zodat alle teams worden voorzien van een goede en passende leidinggevende.
- inventariseren van extra behoefte aan strategisch vermogen
- Structurele formatie(uitbreiding) en beschikbare loonsom in beeld brengen
- Benodigde structurele budget voor vorming en opleiding in beeld brengen

FINANCIËN

De personele lasten en bijkomende kosten (bijvoorbeeld coaching, ontwikkelscan etc.) worden voor 2024 t.l.v. de huidige loonsom of bestemmingsreserve personeel gebracht.

Waar structurele formatie-uitbreiding noodzakelijk is wordt in 2024 een onderbouwd voorstel in de kadernota opgenomen t.b.v. structurele loonsomverhoging. Daarin wordt eveneens een voorstel meegenomen voor structurele ophoging van het budget vorming en opleiding, zodat er geïnvesteerd kan worden in duurzaam inzetbare medewerkers.

COMMUNICATIE

De OR wordt actief geïnformeerd en betrokken in het proces. Zij zijn inmiddels om advies gevraagd. Voor het conceptadvies verwijzen wij u naar de bijlage.

PORTEFEUILLE

Personeel en organisatie