

2023

Plan van Aanpak Organisatieontwikkeling



20-4-2023

Inhoudsopgave

Plan van aanpak organisatieontwikkeling	2
Inleiding	2
Het ontwikkelproces tot nu toe	2
Missie, visie en kernwaarden interne organisatie	2
We kiezen voor zelforganisatie	4
Bestuurlijk ambtelijk samenspel	5
Vijf stappen ontwikkelproces	6
Financieel overzicht	7
Beschrijving plan van aanpak	8
1. Vergroten strategisch vermogen	8
2. Managementontwikkeling	10
3. Teamontwikkeling	12
4. Projectmatig werken	14
5. Continu ontwikkeling	16

Plan van aanpak organisatieontwikkeling

Inleiding

In dit document staat het plan van aanpak voor de implementatie van de organisatieontwikkeling. Op basis van de visie en de organisatie-inrichting is een plan van aanpak voor de onderdelen planmatig werken, teamontwikkeling en bestuurlijk ambtelijke samenwerking opgesteld.

In de begroting 2023-2027 is een structureel bedrag van € 500.000,- per jaar begroot voor het organisatieontwikkelingstraject. Dit bedrag bestaat uit een formatie-uitbreiding, opleiding en ontwikkeling en externe begeleiding op onderdelen. In dit plan van aanpak wordt weergegeven hoe deze middelen worden ingezet.

Het ontwikkelproces tot nu toe

Onder begeleiding van een extern bureau is in 2022 een organisatieontwikkelingsplan opgesteld met vijf ontwikkelonderdelen: visieontwikkeling, organisatie-inrichting, teamontwikkeling, planmatig werken en bestuurlijk ambtelijk samenspel. De uitwerking van het bovenstaande was onderdeel van een drietal heisessies van het MT. Voor het optimaliseren van de huidige organisatie hebben deze heisessies de input gegeven voor dit plan van aanpak.

Zodra het MT in oktober 2022 weer voltallig was, is het onderwerp visie op de interne organisatie als eerste opgepakt. In het eerste kwartaal 2023 is de (concept) visie op de interne organisatie opgesteld. Dit als basis om gesprekken met medewerkers door de hele organisatie te organiseren. Zo is over en weer de visie verrijkt, aangescherpt en worden medewerkers er mede-eigenaar van. Dit moet leiden tot begrippen die voor iedereen dezelfde betekenis hebben.

Naast het opstellen van de visie op de interne organisatie is in het eerste kwartaal 2023 gestart met de organisatie-inrichting. Door het MT is intensief gesproken om op één lijn te komen met elkaar over een aantal fundamentele keuzes voor de organisatie-inrichting. Dit betrof de verheldering van het begrip zelforganisatie, het soort teams dat daarbij hoort, de rol van de manager daarbij, de taak en rol van strategisch adviseurs en de borging van het projectmatig werken. De keuzes die hierin zijn gemaakt zijn verwerkt in dit plan van aanpak.

Missie, visie en kernwaarden interne organisatie

Een gemeentelijke organisatie heeft te maken met een continu veranderende omgeving. Denk hierbij aan de decentralisatie van taken vanuit Rijk en Provincie naar de gemeenten, de Omgevingswet, maar ook de veranderende vraag vanuit de inwoners en organisaties, de ontwikkelingen op gebied van informatietechnologie, de nieuwe huisvesting, etc.

Daarnaast wil het bestuur ontwikkelgericht en gedreven inspelen op vragen uit de lokale samenleving. Elburg wil investeren in al haar kernen door het bouwen van meer woningen. Dit is een aanjager van andere ontwikkelingen in Elburg op het gebied van onderwijs, sport, ontsluiting van woon- en werkgebieden, werkgelegenheid en revitalisering van bedrijfsterreinen. Naast de ruimtelijke uitdagingen heeft het bestuur ook aandacht voor de mens. We willen investeren in een inclusieve samenleving en een gezonde leefstijl van onze inwoners stimuleren.

De opdracht van de organisatie van de gemeente Elburg is om al die ontwikkelingen het hoofd te bieden. Dat kunnen we als gemeente niet alleen. Daar hebben we de inwoners, bedrijven en maatschappelijke partners voor nodig. Met andere woorden, het pakken van de regierol om de kracht in de samenleving te organiseren staat voorop.

De focus van de organisatie verschuift dus steeds meer van de (traditionele) dienstverlening naar versterking van de regie van onze gemeente als het gaat om het actief zoeken naar samenwerking met inwoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere gemeenten. Dit sluit aan bij de ontwikkeling van de participatiemaatschappij. In de nieuwe missie en visie komt dit tot uitdrukking.

Missie:

Wij zijn een betrouwbare en dienstverlenende organisatie, die betrokken is bij onze inwoners, organisaties en ondernemers. Samen met hen werken wij aan een leefbare en duurzame samenleving. Wij zijn trots op het werk. Wij voelen ons verbonden met de samenleving en met elkaar. Kortom, samen aan zet voor Elburg!

Visie:

Samen aan zet voor Elburg wordt als volgt bereikt:

- De inwoners, organisaties en ondernemers staan centraal in ons handelen.
- We gaan er vanuit dat inwoners, organisaties en ondernemers hun verantwoordelijkheid nemen voor zich zelf en hun omgeving. Als dat niet lukt, kunnen zij rekenen op ondersteuning van de gemeente.
- Wij zoeken actief de samenwerking met onze inwoners, organisaties, ondernemers en buurgemeenten.
- Wij werken oplossingsgericht aan resultaten voor onze inwoners, organisaties en ondernemers.
- Wij doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.

Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn de basis van de manier waarop wij met elkaar omgaan. Het is een verdere uitwerking van de visie waarin staat hoe wij behandeld willen worden en hoe wij anderen behandelen.

Wij hanteren vijf kernwaarden in ons dagelijks werk: **de 5 goede gewoontes om samen te werken in en met Elburg.**

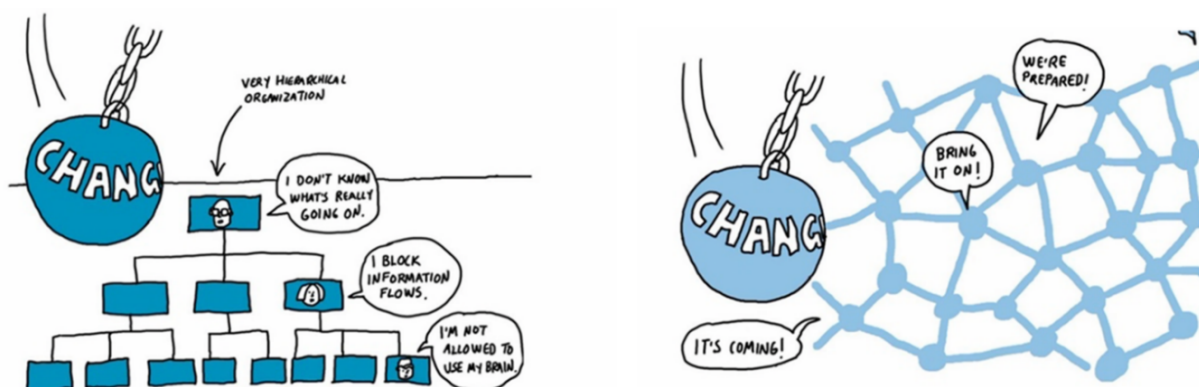
Kernwaarde	Omschrijving
Wij denken mee	We kijken naar de vraag achter de vraag om te achterhalen wat de burger wil bereiken. We maken maatwerk mogelijk als de situatie daarom vraagt. We wegen daarbij de belangen van inwoners én het algemeen belang zorgvuldig af. We leggen de keuzes uit met goede argumenten.
Wij zijn betrokken en professioneel	We verbinden ons met anderen om tot resultaat te komen. We hebben een open en uitnodigende houding en informeren elkaar over relevante zaken. We tonen interesse in de ander en gaan respectvol met elkaar om van mens tot mens. We investeren in talentontwikkeling.

Wij benutten de kracht in de samenleving	We zoeken actief de samenwerking met inwoners, organisaties, ondernemers en andere gemeenten. We bekijken per opgave of thema welke rol we als gemeente hebben.
Wij zijn klantgericht	We voelen ons verantwoordelijk voor de diensten die we verlenen en de taken die we uitvoeren. We maken eigen keuzes binnen de kaders en nemen initiatief om zaken verder te brengen en resultaten neer te zetten. We willen de klant positief verrassen.
Wij zijn betrouwbaar	We zijn betrouwbaar, mensen kunnen op ons rekenen. We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. We leren van wat er goed en fout gaat en zijn daar open over.

We kiezen voor zelforganisatie

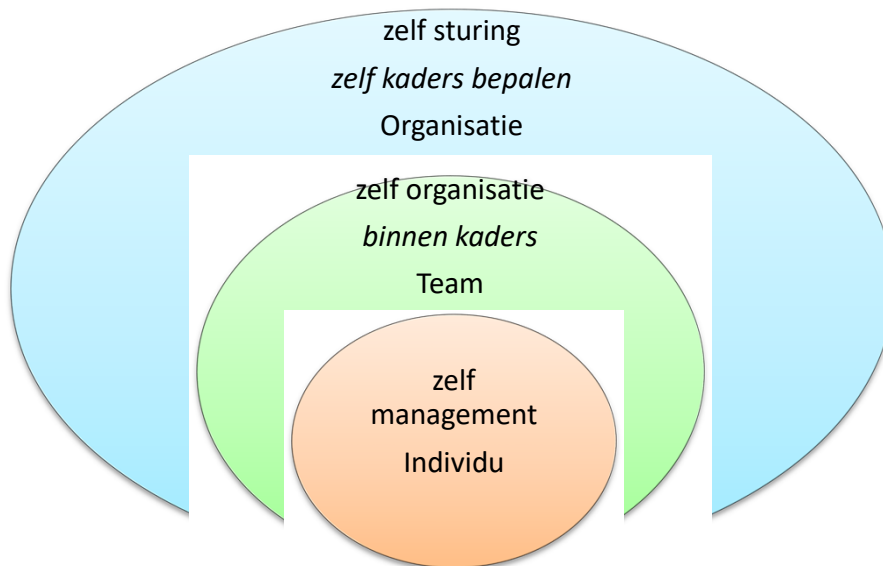
Bij onze visie op de rol van de gemeente in de (participatie) maatschappij past zelforganisatie. Een zelforganiserend team heeft een mandaat en kan binnen die regelruimte zelf dagelijkse werk, doelen en werkwijze bepalen. Medewerkers met regelruimte kunnen makkelijker in gesprek gaan met maatschappelijke organisaties en inwoners, die vaak een steeds actievere rol spelen. Teams kunnen binnen bepaalde kaders zelf keuzes maken waarmee een inwoner of bedrijf is geholpen. Door zelforganisatie kunnen medewerkers dus makkelijker flexibel inspelen op de wensen en verwachtingen van inwoners en bedrijven.

Daarnaast wordt de maatschappij steeds complexer en de eisen die zij aan overheidsorganisaties stelt eveneens. Ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op en organisaties hebben grote moeite om hierop in te blijven spelen. De traditionele hiërarchische organisatievormen die ooit succesvol waren, blijken wat betreft wendbaarheid, integraliteit en kwaliteit niet meer voldoende werkzaam. Zelforganiserende teams kunnen makkelijker flexibel inspelen op de ontwikkelingen in de omgeving.



Ten slotte is zelforganisatie ook van belang om een aantrekkelijk werkgever te zijn. De nieuwe generaties op de arbeidsmarkt, Y (millennials) en Z (zoomers), willen meer autonomie in hun werk. Meer autonomie wordt vooral door kenniswerkers als prettig ervaren. Zij hebben hierdoor minder last van bureaucratie en procedures. Zelforganisatie gaat uit van professionaliteit, intrinsieke motivatie en verantwoordelijkheid.

Bij zelforganisatie is er een hiërarchisch leidinggevende die het doel bepaalt, in samenwerking met het team. Het teamdoel staat vast, maar binnen de afgesproken kaders vanuit het college, de raad en het management heeft het team de vrijheid om zelf te bepalen hoe ze dat wil bereiken. Het organiseren van de context, randvoorwaarden en spelregels, waarin de werkzaamheden plaatsvinden, is de verantwoordelijkheid van het management. Kortom, het management bepaalt het 'wat' en een zelforganiserend team het 'hoe'.



Bestuurlijk ambtelijk samenspel

Het bestuurlijk ambtelijk samenspel zal separaat door het college en het MT worden besproken. Het MT is hierin afhankelijk van het college. Voor het slagen van het Plan van Aanpak is de medewerking van het college wel vereist. De keuzes die het MT maakt, raken ook het bestuur. Het MT wil daarom met het college in gesprek over wat voor gemeente we willen zijn en wat dat betekent voor de rol van het bestuur en de bestuurders.

Het MT is van mening dat meer planmatig werken, met heldere resultaatafspraken, kan helpen in de gesprekken met het college. Samen met het college wil het MT kijken hoe het collegeprogramma kan worden uitgewerkt in plannen die richtinggevend zijn voor domeinen, teams en medewerkers. Ter ondersteuning van het bestuurlijk ambtelijk samenspel is een nieuw profiel voor de functie directiesecretaris opgesteld.

Voor een soepel bestuurlijk ambtelijk samenspel is het verder van belang dat het MT en het college van B&W geregeld en structureel het gesprek voeren over welke keuzes het college maakt en wat daarvan de operationele consequenties zijn voor beschikbare uren en middelen. Daarbij moet het ook gaan over een goede rol- en taakverdeling tussen bestuur, management en medewerkers en hoe optimaal kan worden samengewerkt (het juiste proces).

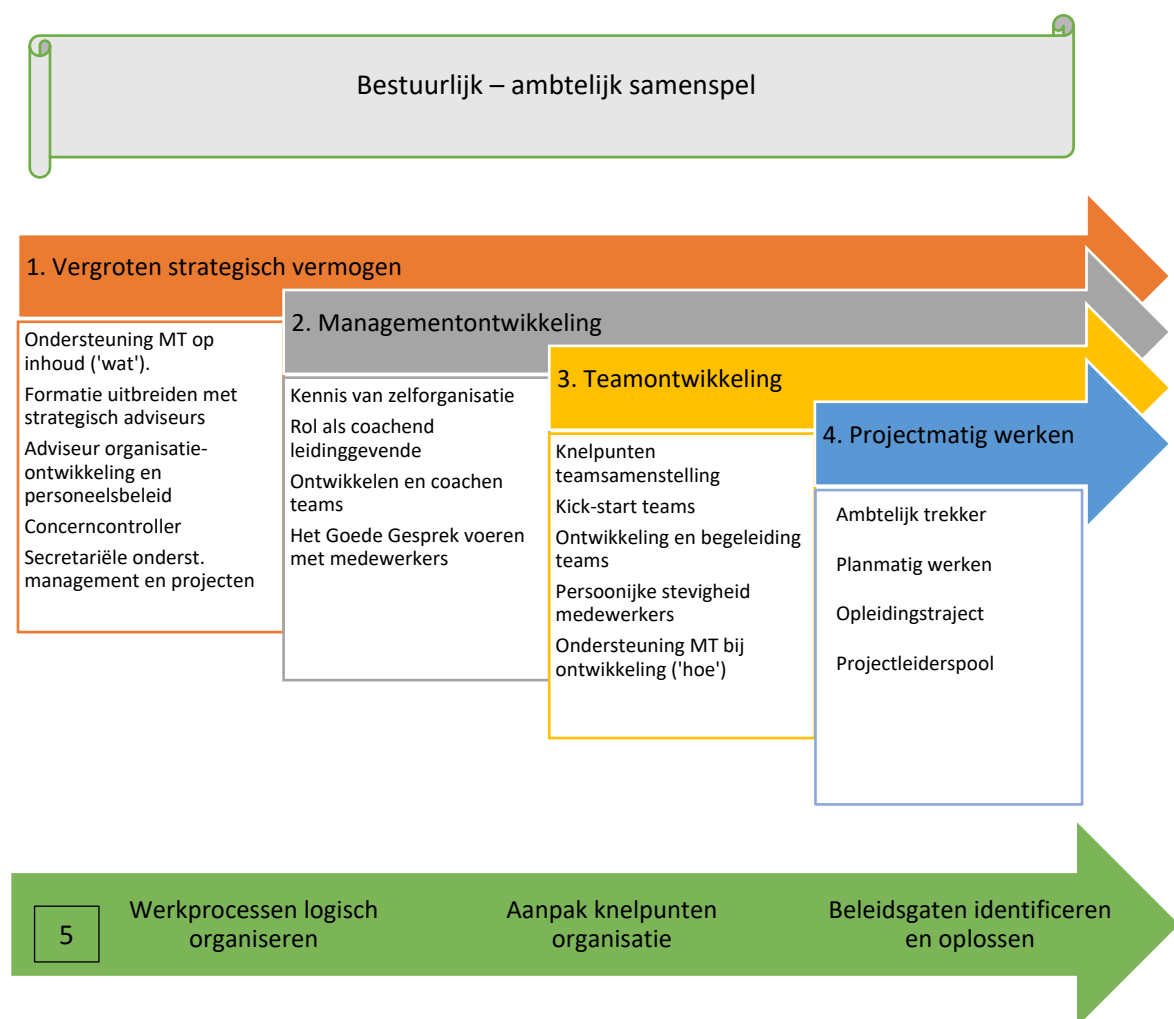
Het MT wil ook met het college in gesprek over de opzet en inhoud van het portefeuillehouders-overleg en de rol van de domeinmanager hierin. De portefeuillehouder heeft binnen het kader van het collegiaal bestuur een koersontwikkende rol in de strategie- en de beleidsontwikkeling. Het portefeuillehoudersoverleg betreft enerzijds overleg tussen de portefeuillehouder en de primaathouders over de beleidsontwikkeling. Anderzijds gaat het over beleids- en strategiebepaling en de uitvoering van bestuurlijke opdrachten.

Het MT is van mening dat bij de keuze voor zelforganisatie past dat de domeinmanager in principe niet aanwezig is bij het portefeuillehouders overleg. In het geval het gaat het over beleids- en strategiebepaling kan er ook een rol voor de strategisch adviseur en eventueel de domeinmanager zijn weggelegd. Het MT onderkent dat in de realisatie alle spelers daarin een rol hebben. Om het als domeinmanager te kunnen loslaten moeten de deelnemers zich bewust zijn van hun rol en voldoende toegerust zijn op hun rol.

De persoonlijke stevigheid van de medewerkers speelt dus een belangrijke rol in een gezonde werkverhouding tussen bestuur, management en medewerkers. Voor zover de bestuurlijke ambtelijke samenwerking betrekking heeft op de persoonlijke stevigheid van de medewerkers komt dit aan de orde bij het onderdeel teamontwikkeling.

Vijf stappen ontwikkelproces

In de figuur hieronder staan de opeenvolgende en deels overlappende stappen voor het proces van de organisatieontwikkeling. Het ontwikkelproces bevat vijf onderdelen die een bepaalde volgorde hebben, omdat het ene onderdeel voorwaardelijk is om met het andere onderdeel aan de slag te kunnen. De verschillende stappen worden in het tweede hoofdstuk toegelicht.



Financieel overzicht

Onderwerp	Incidentele kosten	Structurele kosten	Budget
Strategisch adviseur (2 x 36 uur)		220.000	OO
Adviseur organisatieontwikkeling en personeelsbeleid (36 uur)		98.000	OO
Directiesecretaris / Concerncontroller (18 uur)		56.000	OO
Administratieve en secretariële ondersteuning management (48 uur)		81.000	OO
Managementontwikkeling	10.000		Opleidingen
Kick-start teamontwikkeling	18.000		Opleidingen
Training adviesvaardigheden	20.000		
Personeelsconsulent (24 uur) voor onboarding en ontwikkeling		45.000	OO
Opleiding projectmatig werken	20.000		Opleidingen
Intervisie en coaching projectleiders	PM		Opleidingen
Externe begeleiding	PM		Onderzoeken
Totaal	68.000	500.000	

Beschrijving plan van aanpak

1. Vergroten strategisch vermogen

Sinds de reorganisatie in 2015 is het aantal medewerkers gegroeid van 175 in 2016 tot circa 230 in 2023. In de afgelopen 6 jaar dus 55 medewerkers (31%) meer. Verdere groei is voorzienbaar als gevolg van de wens van het college om te komen tot een Ontwikkelgemeente, nieuwe taken en verdergaande digitalisering (functioneel beheer). De span of support voor de managers is dus aanzienlijk groter geworden. Het management loopt door de groei van de organisatie tegen grenzen aan als het gaat om de span of support. Het spiegelbeeld daarvan is dat medewerkers te weinig sturing en ondersteuning ervaren vanuit het management.

De vormgeving en invulling van de strategische functie is een belangrijke randvoorwaarde voor de besturing van de (toekomstige) organisatie. De noodzaak van versterking van de strategievorming wordt ook onderstreept door het medewerkersonderzoek. Het strategisch proces is er op gericht om vanuit de visie op de organisatie ieder jaar de strategische koers en de bijbehorende thema's en veranderopgaven opnieuw te bezien tegen het licht van de actuele trends en ontwikkelingen.

Het managementteam adviseert aan de directeur inzake domeinoverstijgende strategie en beleid. Dit betreft de voorbereiding van de visie, strategievorming, opdrachten, kaderstelling en concerncontrol die de realisatie van de bestuurlijke doelen ondersteunt. Het managementteam vindt het huidige besturing- en managementconcept in de basis goed. We kiezen er daarom voor om het aantal leidinggevenden niet te vergroten of te verkleinen. Wel om hen kwalitatief meer te ondersteunen zodat zij aan de ene kant meer ruimte en tijd hebben voor hun mensen en zij aan de andere kant hun strategische rol beter waar kunnen maken.

Het managementteam wordt voor de strategische functie ondersteund door twee strategisch adviseurs, een concerncontroller en de adviseur organisatieontwikkeling en personeelsbeleid. Deze functionarissen zijn geen lid van het managementteam. Om hun rol goed te kunnen vervullen wordt de agenda van het managementoverleg (MO) met hen gedeeld. Dat stelt hen in staat (vooraf) te adviseren over zaken die op de agenda staan. Ze zijn dus agendalid van het MO en nemen afhankelijk van het onderwerp deel aan het MO.

De functie van concerncontroller is reeds gerealiseerd bij het vertrek van de domeinmanager bedrijfsvoering/controller in 2022. Bij het vertrek van deze functionaris is de functie gesplitst omdat het in de praktijk een ondoenlijke en onwenselijke combinatie bleek.

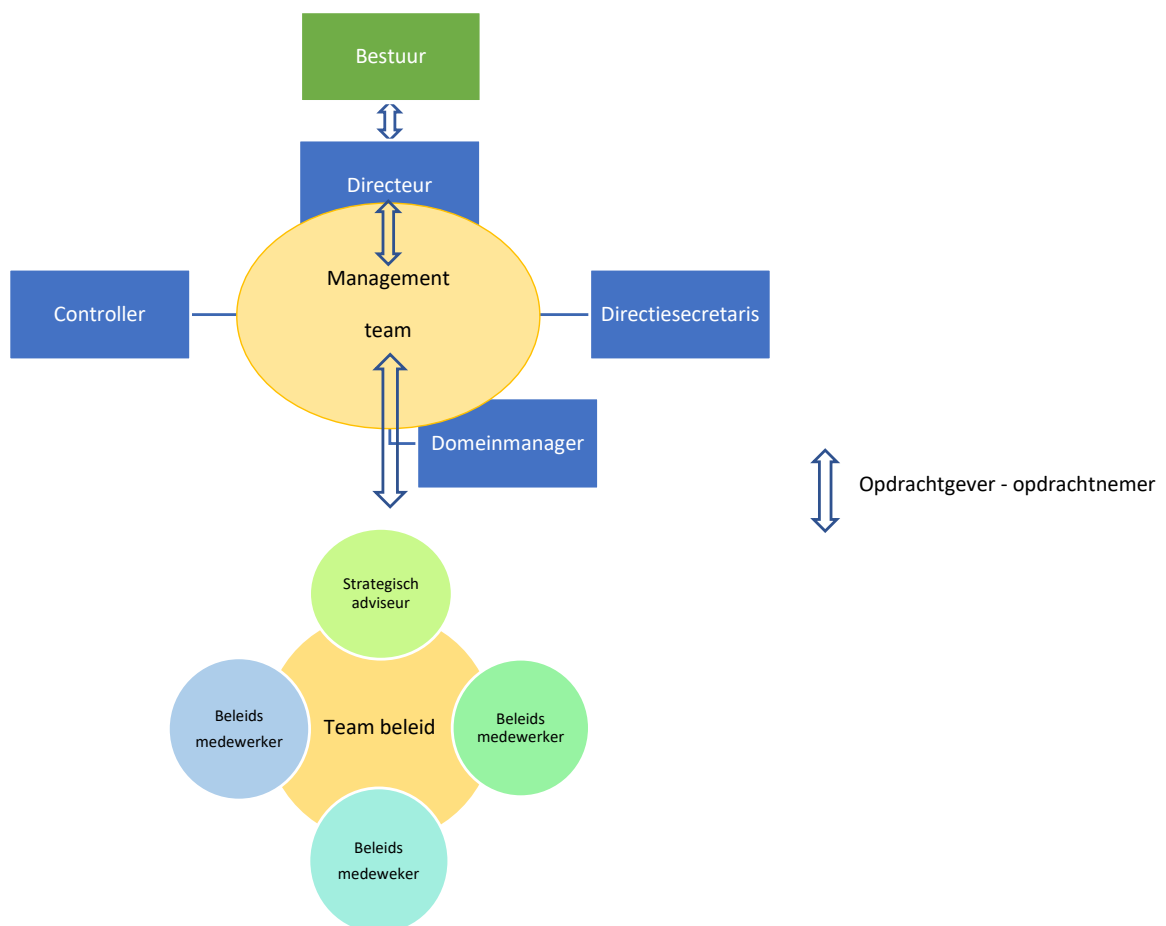
Zoals in de paragraaf over het bestuurlijk ambtelijk samenspel reeds aangegeven, is voor de ondersteuning van het bestuurlijk ambtelijk samenspel een nieuw profiel voor de functie directiesecretaris opgesteld. Het is een dynamische spilfunctie die bijdraagt aan het waarborgen van de bestuurlijke en ambtelijke doelen. Een dergelijke functie vraagt minimaal 4 dagen per week inzet en beschikbaarheid. De huidige functie bestaat uit een combinatie van directiesecretariaat (12 uur) en programmamanagement inwonerparticipatie (18 uur). Het beleid voor inwoner-participatie 'staat' en inmiddels is dit in de diverse functies binnen de organisatie ingevoerd. In dit Plan van aanpak wordt het formatieve aspect voor de functie directiesecretaris structureel geregeld.

De strategisch adviseur is onderdeel van het team beleid van het domein Ruimte respectievelijk Samen leven omdat daar voor hen intern de belangrijkste lijnen liggen. De belangrijkste opdracht van de strategisch adviseur is het leveren van een bijdrage aan de strategische ontwikkelagenda voor een

breed maatschappelijk aandachtsgebied. Het accent in deze functie ligt op het verbinden van vakgebieden en samenwerkingsverbanden, zowel op inhoud als proces, gericht op de lange termijn.

De strategisch adviseur staat dus dicht op de inhoud en moet het grotere geheel kunnen overzien en op basis daarvan scenario's kunnen schetsen. De manager heeft verantwoordelijkheid op leidend niveau en moet de inhoud op hoofdlijnen begrijpen.

Vooralsnog houden we vast aan de rol van de primaathouder. Bij de herziening van het Organisatiebesluit zullen de rol en naamgeving worden heroverwogen. De primaathouder draagt inhoudelijke verantwoordelijkheid voor een product of project, het 'wat'. De primaathouder moet ervoor zorgen dat bijdragen die door anderen aan het tot stand komen van het product moeten worden geleverd, tijdig en met voldoende kwaliteit tot stand komen (horizontale integraliteit). De primaathouder zorgt ook voor de voeding van het portefeuillehoudersoverleg en betreft zonnig andere (beleids)ambtenaren bij het overleg.



De adviseur organisatieontwikkeling en personeelsbeleid is van belang voor een succesvolle uitvoering van de organisatiestrategie. Dit door als strategische partner van het management de organisatiedoelen te vertalen in een concrete P&O-strategie en prioriteiten voor P&O.

Elburg kent geen formatie voor secretariële taken in de organisatie anders dan het bestuurs-secretariaat. De bijbehorende taken worden in voorkomend geval gedaan door de domeinmanagers, beleidsmedewerkers en adviseurs zelf. Dit is geen ideale wijze van organisatie voor deze taken. In het domein Samen leven is in de loop der jaren een functie ontstaan voor administratieve en secretariële ondersteuning. De overige drie domeinen kennen echter niet een dergelijke functie, terwijl die behoefte er wel is. Voor de borging van administratieve en secretariële taken in de organisatie wordt formatieruimte gecreëerd. Per domein wordt hiervoor 16 uur (2 dagen) gerekend.

Door de ondersteuning ontstaat er voor de managers meer ruimte voor strategische ontwikkeling en ondersteuning (support) van medewerkers. De manager richt zich daarbij vooral op het proces en niet zo zeer op de inhoud. Naast de ondersteuning bij de 'wat-vraag' heeft het management ook meer ondersteuning bij de ontwikkeling van teams en medewerkers nodig. De 'hoe- vraag' komt aan de orde in paragraaf 3 over de teamontwikkeling.

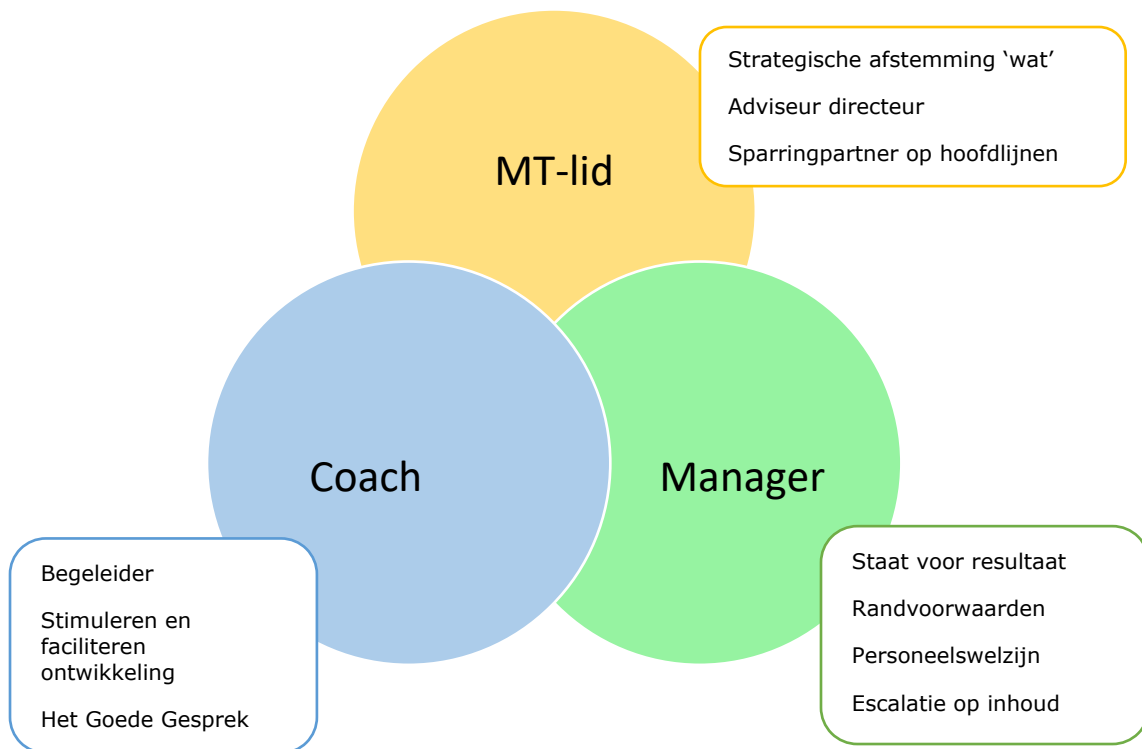
Onderwerp	Voorstel	Kosten	Planning	Actienemer
Strategievorming	De formatie uitbreiden met de volgende functies: Strategisch adviseur (2 x) Adviseur organisatieontwikkeling en personeelsbeleid Directiesecretaris / Concerncontroller (18 uur) Administratieve en secretariële ondersteuning management (48 uur)	€ 220.000 € 98.000 € 56.000 € 81.000	2 ^e kwartaal	P&O

2. Managementontwikkeling

In het geval van zelforganisatie is de rol van domeinmanager te onderscheiden in drie rollen: leider, manager en coach. Deze verschillende rollen in combinatie met de span of support vraagt veel van de vier domeinmanagers. Het is daarom van belang dat ze zoveel mogelijk worden ontzorgd. Dat gebeurt door het aanstellen van strategisch adviseurs ('wat') en administratieve en secretariële ondersteuning.

Als leider zorgt de domeinmanager voor de strategische afstemming. Met strategische afstemming wordt bedoeld dat het management een duidelijke stip aan de horizon zet. Dus aangeeft 'wat' er moet gebeuren. Dit gebeurt vooral in het MT en als adviseur van de directeur. De domeinmanager heeft dus verantwoordelijkheid op leidend niveau en moet de inhoud op hoofdlijnen begrijpen. Het 'hoe' ligt (idealiter) binnen het team. De rol van de manager is dus teamafhankelijk, waarbij teamvolwassenheid het streven is. De manager is dan alleen sparringpartner op hoofdlijnen.

Voor domeinmanagers is het vorm geven aan de strategische visie en de uitvoering van het strategisch beleid van het domein, gericht op de externe doelstellingen van de gemeente, een belangrijk resultaatgebied. De domeinmanager en het MT worden hierin ondersteund door de strategisch adviseurs.



Als de stip op de horizon duidelijk is, is het vervolgens van belang dat teams en medewerkers zich ontwikkelen. Teams en medewerkers moeten invulling gaan geven aan de (nieuwe) doelen en nieuwe taken en moeten nieuwe vaardigheden opdoen. De manager heeft in dit proces een coachende en faciliterende rol. Hij begeleidt teams en medewerkers in dit proces en voert Het Goede Gesprek met medewerkers over resultaten en ontwikkeling.

De persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de ontwikkeling van de organisatie is een belangrijk onderwerp van gesprek. Het moet bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Met Het Goede Gesprek wil het MT zicht krijgen op de loopbaanwensen en het potentieel van medewerkers. Daarmee kan in de personele bezetting worden geanticipeerd op huidige én toekomstige ontwikkelingen. Het Goede Gesprek is daarom in 2022 uitgebreid met de thema's: Prestatie- en potentieelscan en Persoonlijk ontwikkelingsplan.

Ten slotte staat de domeinmanager als manager voor de resultaten van de teams en medewerkers. De manager zorgt voor de juiste randvoorwaarden, waakt over het welzijn van het personeel, treedt op als trouble shooter en hakt de knoop door als een impasse dreigt.

Het is van belang om de manager toe te rusten op de ontwikkelende taak. Daarbij geldt het train de trainer principe. De managers worden opgeleid om straks hun teams met medewerkers te kunnen ontwikkelen. Daarbij zijn de volgende aspecten van belang: kennis van zelforganisatie, de leiderschapsrol die daarbij hoort, coachingsvaardigheden, kennis van (fases van) teamontwikkeling en het voeren van Het Goede Gesprek.

Onderwerp	Voorstel	Kosten	Planning	Actienemer
Management-ontwikkeling	Incompany training 'coachend leidinggeven voor MT.'	€ 10.000	3 ^e kwartaal	P&O

3. Teamontwikkeling

Het zwaartepunt voor de organisatieontwikkeling ligt bij de teamontwikkeling. Het werken met zelforganiserende teams in een netwerkorganisatie vraagt om andere competenties van medewerkers. Vakkennis alleen is niet genoeg. Samenwerkingsvaardigheden en competenties zoals politiek- en omgevingsbewust zijn essentieel om succesvol te kunnen zijn. Het is daarom van groot belang om de juiste voorwaarden te creëren voor de ontwikkeling van de (verschillende) teams.

Teamsamenstelling

Zoals eerder opgemerkt in paragraaf 1 is het MT van mening dat het huidige besturing- en managementconcept in de basis goed is. Het vorenstaande neemt niet weg dat door verschillende ontwikkelingen, o.a. door nieuwe taken en de groei van de organisatie de huidige organisatie-inrichting dusdanig kan knellen dat dit de teamontwikkeling belemmert. Dit moet met voorrang worden aangepakt om te kunnen starten met de teamontwikkeling van de betreffende teams.

Het team is het kleinst mogelijk te onderscheiden element van de organisatie. We zien een team als organisatorische eenheid (NB. ter onderscheiding van teams als resultaatverantwoordelijke eenheid) bestaande uit een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het uitvoeren, regelen, evalueren en verbeteren van een duidelijk te onderscheiden (deel van het) productieproces. Daarbij worden de afhankelijkheden zoveel mogelijk binnen het team belegd en zijn de afhankelijkheden tussen teams zo klein mogelijk.

Een volledig op zich zelf staand team als resultaatverantwoordelijke eenheid is echter niet mogelijk binnen de gemeentelijke context. Er zullen ook altijd relaties zijn buiten de thuisbasis. De ambtelijke organisatie is dus opgebouwd uit zelforganiserende teams die functioneren als “uitvalsbasis” voor samenwerking. Het flexibel en resultaatgericht samenwerken zowel intern als met externen staat voorop.

De optimale teamgrootte ligt tussen de 9 en 12 medewerkers. Klein genoeg om je als medewerker “thuis” te voelen en groot genoeg om een héle taak aan te kunnen, en verstoringen in het werk én de bezetting binnen het team op te kunnen vangen. Een "hele taak" omvat zowel de uitvoerende taken die een productie-stap of dienst vereisen, alsook de daarbij behorende regeltaken. Daarbij is het van belang om een goed evenwicht te vinden tussen enerzijds integraal werken en anderzijds de afstemming tussen beleid en uitvoering.

Bij zelforganisatie past ook dat we de teamindeling in samenspraak met de medewerkers willen bepalen. Bij zelforganisatie zijn teamleden écht op elkaar aangewezen. Het is daarom van belang dat iedereen snapt waarom een team zo is ingedeeld als het is ingedeeld. We willen daarom met de medewerkers in gesprek over hoe de teams meer herkenbaar kunnen worden afgestemd op product, dienst of klant.

Tegelijkertijd wordt onderkend dat de ideale organisatiestructuur niet bestaat. En dat het risico bestaat dat het teveel over de structuur gaat in plaats van onze manier van (samen)werken. Mochten de medewerkers niet tot een eenduidig voorstel komen dan zal het MT een voorstel doen. In de transitiefase kan het nodig zijn om als MT het zetten van deze stip op de horizon te faciliteren omdat anders het ontwikkelproces stagneert.

Om te kunnen starten met de teamontwikkeling willen we zo spoedig mogelijk over naar een werkorganisatie. Tijdens deze fase kan het definitieve formatieplan (en bezettingsplan) worden uitgewerkt en besproken met de medewerkers en de medezeggenschap. Wanneer medewerkers en leidinggevenden nog enige tijd in de oude structuur moeten functioneren, kan dat leiden tot

onduidelijkheid over de taken en in de aansturing. Gelet op het vorenstaande is het voorstel om de ingangsdatum van de nieuwe structuur materieel naar voren te halen. Dat geeft de organisatie de mogelijkheid om te starten met de teamontwikkeling volgens de nieuwe structuur.

Gemeenschappelijke basis leggen

Het MT wil vanuit haar (nieuwe) rol investeren in teamontwikkeling en samenwerkingsvaardigheden gericht op het versterken van de kracht van de teams. Het MT onderkent de verscheidenheid in teams. Per team moet in kaart worden gebracht (m.b.v. teamfasenmodel) wat nodig is om zelf-organiserend te werken.

Dit neemt niet weg dat het voor iedereen van belang is bekend te zijn met het begrip zelforganisatie en wat dat betekent voor wat er van hen wordt verwacht. Daarom wordt voorgesteld voor ieder team een kick-start te organiseren over wat zelforganisatie inhoudt. In de kick-start komt aan bod waarom we kiezen voor zelforganisatie, wat het is, de manieren voor besluitvorming in een team, de teamfasen, de verdeling van de regeltaken en de rol van de manager bij zelforganisatie.

Ontwikkeling en begeleiding teams door manager

In de kick-start zit een opdracht voor het team om aan de hand van het teamfasenmodel te kijken waar ze staan. Wat gaat al goed? En waar wil het team mee aan de slag? Daarbij wordt onderkend dat niet ieder team baat heeft bij volledige zelforganisatie, of andersom: fase vier is niet overal haalbaar, maar dat mag ook nooit het doel zijn. De vraag is altijd: wat past het beste bij het team?

De verdere teamontwikkeling is dus maatwerk. Het hangt af van de fase waarin het team zit en de behoefte van het team. Na de kick-start ligt er een basis en leert en ontwikkelt het team vervolgens verder onder begeleiding van de manager en ondersteunt door de P&O adviseur. Zoals in paragraaf 2 al opgemerkt, heeft de manager in dit proces een coachende en faciliterende rol. De manager helpt de teamleden de noodzakelijke vaardigheden, houding en werkwijze te ontwikkelen die nodig zijn om met plezier samen te werken, onderling te communiceren en gezamenlijk de gewenste resultaten te behalen.

Persoonlijke stevigheid

Zoals in de paragraaf over de bestuurlijk ambtelijk samenwerking al staat, moet ook worden geïnvesteerd in de persoonlijke stevigheid van de medewerkers. Bestuurlijke sensitiviteit en communicatievaardigheden zijn hierbij van belang.

Veel adviseurs en beleidsmedewerkers zijn goed in hun vak, maar het lukt hen niet altijd hun ideeën door het bestuur geaccepteerd te krijgen. Dat komt vaak omdat ze er veel op zijn gericht vanuit hun vak een bijdrage te leveren. Als ze niet beschikken over vaardigheden om invloed uit te oefenen gaat die bijdrage echter verloren. Om succesvol te kunnen zijn, is vakdeskundigheid niet voldoende. Daarom wordt voorgesteld een (incompany) training adviesvaardigheden te organiseren.

Ondersteuning management bij ontwikkelende taak

Uit onderzoek blijkt dat maar liefst 70% van het verandereffect komt door het te doen.

Executiekraacht. Bij veel organisaties is de executiekraacht een punt van aandacht. Organisaties zijn doorgaans heel goed en gestructureerd in het produceren van de juiste documentatie en plannen om duidelijk te maken wat de routekaart is om van A naar B te komen.

Het ontbreekt echter vaak aan daadkracht. Iemand die de handen uit de mouwen gaat steken en het voortouw neemt. Iemand die "leiderschapsgedrag" laat zien met de beste en positieve intenties om

de boel op sleeptouw te nemen. Dit is de ontwikkelende rol van de manager. De domeinmanager is ook van people management. Naast de ondersteuning bij de 'wat-vraag' heeft het management ook meer ondersteuning nodig bij de ontwikkeling van teams en medewerkers.

Niet elke medewerker gaat bovendien uit zichzelf aan de slag met zijn of haar ontwikkeling. We zijn immers allemaal druk. Omdat organisatieontwikkeling sterk samenhangt met persoonlijke ontwikkeling moeten managers hun medewerkers hier actief in stimuleren. Het leren en ontwikkelen wordt hiermee een stuk minder vluchtig. Professionele ontwikkeling verandert hiermee van leuke bijkomstigheid, naar vereiste.

Met een personeelsconsulent wordt ruimte gecreëerd voor P&O om ondersteuning te kunnen bieden aan het management, als het gaat om de onboarding van nieuwe medewerkers en ontwikkeling van teams en medewerkers. Daarnaast kan ook meer ondersteuning worden geboden door de P&O adviseurs bij verzuimbegeleiding en de uitvoering van inhuur van personeel (flexibele arbeid).

Onderwerp	Voorstel	Kosten	Planning	Actienemer
Werkorganisatie	Teamsamenstelling aanpassen		2 ^e kwartaal	Domeinmanagers
Versterking P&O	De formatie uitbreiden met de functie Personeelsconsulent (24 uur) Voor onboarding en ontwikkeling	€ 45.000	2 ^e kwartaal	P&O
Definitieve teamsamenstelling	Voorstel maken en bespreken met medewerkers en OR.		3 ^e kwartaal	Managers en P&O
Kick-start	Incompany training over zelforganisatie (1 dagdeel per team)	€ 18.000	4 ^e kwartaal 2023	P&O
Leren en ontwikkelen	Onder begeleiding van manager		Start 1 ^e kwartaal 2024	Manager en P&O
Persoonlijke stevigheid	Incompany training over adviesvaardigheden	€ 20.000	2 ^e kwartaal 2024	P&O

4. Projectmatig werken

Door het toenemen van de integraliteit en complexiteit van vraagstukken ligt meer projectmatig werken voor de hand. Het projectmatig werken is complementair aan teams als organisatorische eenheid. Daarnaast heeft het MT ook aangegeven dat zij meer wil inzetten op het gebruiken van aanwezig talent in de organisatie. Projectmatig werken maakt dat mogelijk. Het heeft te maken met het stellen van doelen, het meetbaar maken hiervan en het tijdelijk bijeenbrengen van verschillende disciplines om een gezamenlijk doel te bereiken.

Een "team" is een organisatie-eenheid die functioneert als uitvalsbasis voor samenwerking, zowel intern als met externen. Je kan spreken over een thuisbasis en tijdelijke structuren voor projecten, opgaves en specifieke resultaten. Teamleden werken dus in hun eigen team en daarbuiten. Teamleden dienen zich hiervan bewust te zijn en na te denken over de vraag "wat heb ik te doen".

In een aantal gevallen is het dus beter om te investeren in een groep medewerkers die 'in de hark' geen team zijn, maar in de praktijk wel veel samenwerken en afhankelijk zijn van elkaar in het

behalen van hun resultaten. Bijvoorbeeld (tijdelijke) projectgroepen met collega's uit verschillende disciplines en vakgroepen.

Het projectmatig werken is echter niet structureel ingebed in de organisatie. Het gaat dan om zaken als onderhoud en vraagbaak van het normenkader, scholing van projectleiders, organiseren van intervisiebijeenkomsten voor projectleiders en uitvraag van projectleiders bij een concreet project. De adviseur organisatieontwikkeling en personeelsbeleid kan hier ambtelijk trekker van zijn.

Zoals in de paragraaf over het bestuurlijk ambtelijk samenspel aangegeven, is het MT van mening dat meer planmatig werken kan helpen in de gesprekken met het college. Planmatig werken is echter ook een noodzakelijke voorwaarde voor projectmatig werken. Om met een project te kunnen starten is het noodzakelijk om inzichtelijk te maken welke resultaten in de tijd worden verwacht en welke middelen daarvoor beschikbaar zijn. Dit voorkomt ook dat bij een uitvraag voor een projectleider weinig tot geen collega's zich aanmelden omdat ze geen ruimte zien in hun reguliere taken.

Het MT wil daarom gaan werken met een concernplan en een MT agenda. In het concernplan komen de domeinoverstijgende onderwerpen te staan. De basis van de onderwerpen ligt in het collegeprogramma. De MT agenda bevat de focus van het MT voor het komende jaar en bestaat uit een aantal onderwerpen, met een verantwoordelijk opdrachtnemer, die regelmatig terugkomen op de MT agenda. Ten slotte is afgesproken dat de domeinen gaan werken met een jaarprogramma waarin concrete resultaatafspraken worden gemaakt.

Een ander onderdeel van deze aanpak is de scholing van de medewerkers die te maken hebben met projectmatig werken. Er is in Elburg geen standaard scholingsaanbod voor nieuwe medewerkers. Hierdoor wordt het aan de individuele begeleiders van de nieuwe medewerkers overgelaten of deze kennis nemen van het projectmatig werken in Elburg, welke afspraken hierover gemaakt zijn, welke termen gebruikt worden enz. In de praktijk gebeurt dit slechts sporadisch.

In de Elburg Academie is een leerlijn over projectmatig werken in Elburg. Dat is echter alleen gericht op verwerven van kennis over projectmatig werken. Daarnaast is het aanleren van vaardigheden van belang door een training in zowel de harde als zachte kant van projectmatig werken door een (externe) trainer. Ten slotte is het van belang dat er coaching is voor projectleiders die daadwerkelijk een project hebben door ervaren projectleiders, een interne coach of een externe coach. Het is dus een mix van kennis, vaardigheden en het toepassen daarvan.

Ten slotte wordt een projectleiderspool gevormd. Dit is een groep van medewerkers die flexibel is in te zetten als projectleider. De medewerkers die deel uitmaken van deze pool hebben een specifieke projectleiderstraining gevolgd en hebben onderling intervisie. Nieuwe projecten die van start gaan, worden eerst aan de leden van de projectleiderspool voorgelegd bij het zoeken naar een projectleider.

Onderwerp	Voorstel	Kosten	Planning	Actienemer
Ambtelijk trekker	Onderdeel functie Adviseur organisatieontwikkeling en personeelsbeleid			
Planmatig werken	MT gaat werken met concernplan en domeinen met jaarprogramma			
Opleidingstraject	Training organiseren	€ 20.000	3 ^e kwartaal 2024	P&O
Projectleiderspool	Intervisie en coaching	PM	2024	

5. Continu ontwikkeling

Organisatieontwikkeling is geen eenmalig proces, maar een continu proces. Bestuur, management en de medewerkers zullen voortdurend moeten inspelen op de ontwikkelingen in de samenleving. Gemeenten zijn beter in staat om op de nieuwe werkelijkheid in te spelen door medewerkers zelf met vraagstukken bezig te laten zijn. Zelforganisatie en leren van experimenten moeten voorop staan. Daarna volgt het formaliseren in structuren, systemen en processen.

Het MT wil in samenspraak met de verschillende teams onderzoeken waar mensen, teams en werkprocessen logischer georganiseerd kunnen worden. Het gaat dan om zaken als effectieve samenwerking tussen mensen/teams, 'beleidsgaten' en het werkproces rondom de opgaven. Dit kan versneld worden opgepakt. Het organogram van de organisatie is daarin niet het belangrijkste. Er moet ruimte zijn om op onderdelen aanpassingen te doen.

De domeinmanagers hebben ieder voor hun eigen domein een knelpuntenanalyse gemaakt met verbetervoorstellen. Het management kan verder doorgaan op de ingeslagen weg om samen met de medewerkers vorm en inhoud te geven aan de organisatieontwikkeling. De P&O adviseur van het domein kan de domeinmanager hierin ondersteunen.

Onderwerp	Voorstel	Kosten	Planning	Actienemer
Doorontwikkeling	Uitvoering verbetervoorstellen organisatie-inrichting domein		Doorlopend	Domein managers en P&O