



DOORONTWIKKELING ORGANISATIEONTWIKKELPLAN

“ANDERS MET ELKAAR VOORUIT; ONZE ONTDEKKINGSREIS”

2018 - 2021

Anders met elkaar vooruit Onze ontdekkingsreis!



“NU DOOR OP DIE FIETS, DE VOLGENDE ETAPPE RICHTING FUSIE”

Concept 19 juli 2018

NOTITIE

**DOORONTWIKKELING
ORGANISATIE ONTWIKKEL PLAN
“ANDERS MET ELKAAR VOORUIT; ONZE ONTDEKKINGSREIS”
2018-2021**

**Aan: College van B&W
Van: Gemeentesecretaris, Paul Menting**

concept dd. 19 juli 2018

1. Inleiding

De gemeentesecretaris heeft samen met het MT en teamsenioren de afgelopen maanden de stand van zaken van het lopende Organisatie Ontwikkelplan “Anders met elkaar vooruit, onze ontdekkingsreis” geëvalueerd en bezien in het licht van recente ontwikkelingen (nieuwe raad en college, uitbreiding capaciteit, bestuurlijke toekomst). Deze notitie is een weerslag van die evaluatie. Tevens bevat deze notitie een aantal concrete voorstellen tot doorontwikkeling, zodat we ons op volle kracht goed kunnen voorbereiden op de fusie en andere ontwikkelingen.

2. Aanleiding doorontwikkeling organisatie

Het MT heeft de afgelopen maanden een aantal openhartige en constructieve brainstormsessies gehouden. Gedeelde MT-visie daarbij is dat het Organisatie Ontwikkelplan nieuwe energie en meer zuurstof nodig heeft om tot verdere wasdom te komen. Het algemeen gevoelen is dat de wind wat uit de zeilen is verdwenen. Het aantal medewerkersbijeenkomsten nam af. Onderwerpen als “resultaatgericht werken” en “naar buiten baan” kregen geen echt vervolg c.q. afhechting. Het overleg teamsenioren vond afgelopen half jaar nauwelijks meer plaats. Ook de strategische integraliteit, eenduidigheid en samenwerking binnen het MT nam niet verder toe. Deze periode stond vooral in teken van de going concern, de verkiezingen en de vorming van een nieuw College van B&W. En met name de besluitvorming rondom de bestuurlijke toekomst en het bestuurlijk commitment van de beoogde gemeentebesturen voor ambtelijke samenwerking.

Nu er een raadsprogramma en collegeprogramma liggen, met o.a. het voornemen om dit jaar een bestuurlijk besluit te nemen richting fusie, alsook andere ambities, is dit het juiste moment om de doorontwikkeling van de organisatie weer ter hand te nemen. Zo bereiden we de organisatie goed voor op de nieuwe werkelijkheid. Daarmee hoeft niet te worden gewacht totdat er een nieuwe gemeentesecretaris is aangetreden. Sterker nog, daarmee zou onnodig kostbare tijd verloren gaan, en stilstand is achteruitgang. De basis van de organisatie is de afgelopen jaren op orde gebracht. Op de fundamenten van hetgeen we de afgelopen jaren reeds hebben bereikt met de organisatieontwikkeling, kunnen we logischerwijs met deze stappen geleidelijk doorontwikkelen en de toekomst vol vertrouwen tegemoet treden.

A. Ontwikkeling naar nieuwe fusieorganisatie

De gemeente Landsmeer bevindt zich aan de vooravond van belangrijke wijzigingen. Landsmeer zal de komende 2 tot 3 jaar de samenwerking met omliggende gemeenten intensiveren. In de loop van deze bestuursperiode ontstaat naar alle waarschijnlijkheid een nieuwe fusiegemeente (gemeenten Edam-Volendam, Landsmeer en Waterland) bestaande uit circa 65.000 inwoners en een nieuwe organisatie met circa 450-500 medewerkers. Naar verwachting start per 2019 een transitiefase met opdrachten conform de Wet Arhi (Algemene

Regels HerIndeling). Het is evident dat dit het nodige vergt en we ons hierop goed dienen en willen voorbereiden.

Vanaf het moment van de start van de formele Arhi-procedure fusieproces zal veel energie en tijd gaan zitten in het doorlopen van de verplichte onderdelen. Daarbij zal de ontwikkelruimte naar inschatting beperkter zijn, mede omdat Landsmeer dan niet meer helemaal zelf de regie heeft en over veel zaken afstemming en overeenstemming met de beoogd fusiepartners benodigd zijn.

B. Ontwikkeling Organisatie Ontwikkelplan

Het voorsorteren willen we in 2018 aanvangen, omdat ook het Organisatie Ontwikkelplan “Anders met elkaar vooruit, onze ontdekkingsreis” om een doorontwikkeling vraagt en een vervolgfase wenselijk is. Het feit dat de energie wat uit het proces wegvalt is heel gebruikelijk in dit soort veranderprocessen, zeker als ze langduriger zijn dan verwacht. Dit vraagt om nieuwe accenten. Als rode draad daarin blijft onverkort gelden het in de gehele organisatie werken aan een andere houding en gedrag, op basis van de vijf geformuleerde werkprincipes (de “fiets”):

- Ik blijf mezelf ontwikkelen (door medewerkers tot belangrijkste principe verkozen)
- Ik ben en werk flexibel
- Ik behaal concrete resultaten
- Ik werk samen met anderen binnen en buiten de organisatie
- Ik zet mij in voor de Landsmeerse samenleving.

C. Strategische koers nieuwe Raad en College van B&W

Nieuwe raad en college hebben aangegeven in 2018 het besluit richting fusie te willen nemen en om de nadruk te verschuiven van visies en beleidsplannen naar concrete uitvoering, inclusief een aantal geformuleerde projecten. Moderne bestuursstijl en dienstverlening bijbehorende participatie zijn de belangrijkste uitgangspunten. Dat vereist een krachtige en wendbare organisatie, die aan veranderingen onderhevig blijft en zichtbare resultaten boekt. Het nieuwe college van B&W heeft als speerpunten bepaald: kwaliteit, integraliteit en ontwikkeling van bestuurskracht en de ontwikkeling van medewerkers. Dat komt o.a. tot uiting door het recente besluit tot versterking van de organisatie: uitbreiding van de personele capaciteit ter grootte van circa 17 fte (573.000 euro structureel en 721.000 euro incidenteel) en door middelen beschikbaar te stellen voor modernisering van gebouw/werkomgeving. Het College wenst te sturen op strategische hoofdlijnen en wil worden ondersteund met kwalitatieve en integrale adviezen, zowel in de Landsmeerse stafoverleggen als in de portefeuillehouder overleggen in de regio Zaanstreek-Waterland (ZaWa) en op niveau van de Metropool Regio Amsterdam (MRA). De wens is om het bestuurlijk opdrachtgeverschap te versterken/verduidelijken voor de ambtelijk opdrachtnemers. Bestuurlijke ambities zijn geconcretiseerd in het Collegeprogramma “Samen handen uit de mouwen” en worden continu (o.a. op basis van de P&C-cyclus) afgestemd in het licht van ambtelijke en organisatorische haalbaarheid, mede in het licht van het perspectief van (bestuurlijke en ambtelijke) fusie.

D. Het “waarom”: de beweegredenen

Belangrijk onderdeel van het willen investeren in de medewerkers en managers vormt het voldoende voorbereiden en in de kracht doorontwikkelen van de gehele organisatie in het licht van de aankomende intensivering van de ambtelijke samenwerking en de bestuurlijke fusie, inclusief de moderne dienstverlening (digitalisering; zaakgericht werken) en beleidsvorming (participatie) die daar onderdeel van uitmaken. De stip op de horizon, derhalve.

In de nieuwe fusieorganisatie zal - dat geldt overigens voor elke gemeente en betreft een landelijke tendens – veel meer eigenaarschap, eigen verantwoordelijkheid en zelforganiserend vermogen van medewerkers worden gevraagd en ruimte hiervoor worden geboden. Dat betekent een zo plat mogelijke organisatie, met korte lijnen: het lager in de organisatie beleggen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, ten gunste van de medewerkers, onder gelijktijdig ruimere rol voor de teamsenioren en andere rol voor de

afdelingshoofden. De gemeente Landsmeer wil, als moderne en ruimtebiedende organisatie, dat medewerkers en managers zich hierop voorbereiden en daarbij worden ondersteund, zoals het een goed werkgever betaamt.

De samenwerking binnen de organisatie wordt bovendien concreter gemaakt door de nadruk te leggen op integrale werkprocessen en projecten en het doorontwikkelen naar moderne dienstverlening, met “ontschotting” tussen afdelingen tot gevolg. Dit brengt tevens nieuwe energie in het OOP, dat een stap maakt naar de volgende fase waarin de werkprincipes steeds meer in de praktijk wordt gebracht, het management zich uit oogpunt van goed voorbeeld geven eveneens aanpast (“loslaten”: “practice what you preach” dit met als wenkend perspectief een nieuwe organisatie als stip op de horizon.

Blijvend leren en belangbegeleiding/coaching

Bij de ontwikkeling van medewerkers hoort de nadruk te liggen op het leren, het mogen maken van fouten, periodiek evalueren en eventueel bijstellen. Niet voor niets is door de medewerkers het werkprincipe “Ik blijf mezelf doorontwikkelen” tot belangrijkste werkprincipe gekozen.

In het bijzonder is begeleiding en coaching van medewerkers/managers in deze ontwikkeling van groot belang. Dat gebeurde t.a.v. medewerkers al grotendeels door de teamsenioren. Daarnaast hadden de afdelingshoofden de afgelopen jaren ook nog een (formele) P en O verantwoordelijkheid, o.a. bij de beoordelingen. Dat gaf soms onduidelijkheid en soms dubbelingen. Soms schuurde dat wat, soms werkte dat bevorderlijk. Aan deze hybride situatie willen we nu een einde maken door de operationeel managementrol (incl. P en O taken) in z'n geheel bij de teamsenior te leggen. Een logische doorontwikkeling van een in de afgelopen jaren gegroeide situatie, die duidelijkheid biedt voor een ieder. Van belang daarbij is dat de teamsenioren voldoende worden toegerust om deze rol daadwerkelijk aan de dag te gaan leggen (zie verderop).

De afgelopen jaren is de werkdruk een serieus aandachtspunt gebleken. Het besluit over bestuurlijke toekomst (fusie) werd uitgesteld, terwijl de ambities verder toenamen. De capaciteit nam hoegenaamd niet toe. Het MT heeft het nieuwe College van B en W voorgesteld om fors te investeren in uitbreiding van ambtelijke capaciteit, zowel structureel als incidenteel (incl. inhuur). Deels door middel van een flexibele schil. Het werven van nieuw personeel en gerichte inhuur, inclusief de samenwerkingsmogelijkheden met omliggende gemeenten, krijgt de komende tijd hoge prioriteit (zie verderop: transitieteam).

Bij de veranderingen in rollen van medewerkers, teamsenioren en MT is geen sprake van reorganisatie. Alle medewerkers en managers in Landsmeer zijn en blijven immers in algemene dienst. De veranderingen betekenen wel dat iedereen een beetje uit zijn of haar huidige werkwijze (“comfort zone”) zal gaan, hetgeen uit oogpunt van leren en ontwikkelen bevorderlijk is.

Een reorganisatie zou bovendien onevenredig veel procedurele tijd en interne energie kosten voor korte duur, namelijk tot aan het moment van de totstandkoming van de nieuwe fusieorganisatie. Dan zal er sprake zijn van een formele, grote reorganisatie, waarbij zaken als besturingsfilosofie, managementstructuur, dienstverleningsconcept, hoofdstructuur, fijnstructuur, plaatsing etc. aan de orde zullen komen.

3. De doorontwikkeling van de medewerker centraal

A. Meer eigen verantwoordelijkheid/ruimte en ondersteuning medewerkers

De samenwerking brengt de noodzaak met zich mee, dat medewerkers een andere en meer eigen verantwoordelijkheid nemen en krijgen. De taakvolwassenheid is de afgelopen jaren al toegenomen. Integraal denken en werken in dienstverleningsprocessen voor burgers zal de komende tijd alsmar belangrijker worden. Thans liggen de ruimte en de kans, om tot aan de

fusie medewerkers hier op voor te bereiden en door te ontwikkelen. Belang en toegevoegde waarde voor medewerkers is, dat men zich goed bewust en beter voorbereid de samenwerking en fusieorganisatie tegemoet kan treden. De meeste medewerkers willen dit ook en sterker nog: hebben er recht op. Naast een verantwoordelijkheid voor de medewerker zelf ligt hierin ook een rol voor de werkgever om dit zorgvuldig te faciliteren.

Randvoorwaarden

Medewerkers dienen meer ruimte en bewegingsvrijheid te krijgen en ook te worden gestimuleerd om die verantwoordelijkheden daadwerkelijk te (kunnen) nemen. Randvoorwaardelijk daarbij is dat werkzaamheden en opdrachten helder zijn, dat het management de medewerkers vooral faciliteert en coacht en zelf de inhoud grotendeels loslaat. Belangrijk is dat medewerkers zich hierin niet alleen voelen staan, maar bijvoorbeeld samen kunnen werken met een “buddy” uit het eigen team of een ander team. Voor junior medewerkers kan het samen optrekken met ervaren medewerkers een interessante optie zijn. Onderlinge solidariteit is daarbij een belangrijk uitgangspunt. Het aanwezige “familiegevoel” is daarbij een gunstige factor.

Verantwoordelijkheid beleidsstukken

De beleidsmedewerker krijgt - nadrukkelijker dan dan in het verleden - de verantwoordelijkheid voor een goede kwaliteit van de college- en raadstukken. Hij/zij is nauw betrokken bij het hele proces van besluitvorming rondom een beleidsstuk, zowel bij mogelijke toelichting in operationeel managers overleg (zie verderop), stafoverleg, college of raad.

Talenten en competities

Er zijn bij medewerkers belangrijke talenten en competenties aanwezig. O.a. via de Landsmeeracademie is een aantal medewerkers daarmee al aan de slag gegaan. De talenten worden in de praktijk niet altijd gezien, voldoende benut of doorontwikkeld. We willen dit verder professionaliseren door het vervaardigen van een talenten ontwikkelings programma. Een talenten- of competenties scan maakt daarvan onderdeel uit. Bij een eerdere medewerkersbijeenkoms (‘‘de markt’’) was hier al veel belangstelling voor.

Feedback

Afgelopen jaar is in de gesprekscyclus voor het eerst gewerkt met het krijgen en geven van feedback. Cruciaal is het voeren van het goede gesprek met elkaar, en om te leren hoe je een goed gesprek voert zonder dat zaken snel worden opgevat als kritiek of negatieve oordelen. De ervaringen waren over het algemeen positief. Dit jaar willen we het onderwerp feedback doorontwikkelen tot een 360 graden feedback, dat door een eenvoudig, digitaal instrument wordt gefaciliteerd en zowel de medewerker als de manager ondersteunen in het voeren van een goed gesprek.

Gesprekscyclus

Bij de start van de gesprekscyclus werd met instemming door de OR voor een hybride model gekozen, waarbij vanuit het management zowel teamsenior als afdelingshoofden een rol hebben. Uit de evaluatie is gebleken dat medewerkers met name de rol van de dagelijkse teamsenioren waarderen. De cyclus wordt wel als tijdrovend gezien en niet altijd efficiënt, juist vanwege de tweedeling die er in zit. Voorgesteld wordt de gesprekscyclus aan te passen, op grond van de opgedane ervaringen. Het voorstel ligt in lijn met zowel de uitgevoerde enquête/evaluatie van de gesprekscyclus, als met de nieuwste inzichten omtrent beoordeling en geluk, alsmede het ontwikkelen van talenten van medewerkers. Het (verplicht) aantal gesprekken wordt daarbij teruggebracht van 3 naar 1 per jaar, waardoor van een jaarcyclus sprake wordt. Desgewenst kan het aantal te voeren gesprekken per jaar uiteraard meer dan 1 bedragen. Het gesprek krijgt het karakter van een ontwikkelgesprek, waarbij ook aan de orde komt of er wel of niet aan de eisen wordt voldaan.

Het jaarlijkse gesprek met medewerkers vervult derhalve meerdere doelstellingen:

1. Medewerkers complimenteren voor hun inzet;
2. Resultaatgericht werken en samenwerken bevorderen;
3. Medewerkers feedback geven/bijsturen waar dat nodig is vanuit de 5 werkprincipes;
4. Persoonlijke ontwikkeling begeleiden en stimuleren;
5. In geval van onvoldoende voldoen aan de eisen (functioneren) van medewerkers: dit verdient bijzondere aandacht in de zin van aanspreken en mogelijkheden tot verbetering bieden. Indien noodzakelijke verbetering onverhoopt uitblijft in individuele situaties, zal begeleiding in werk-naar-werk trajecten nodig zijn.

De afspraken die in het jaarlijkse ontwikkelgesprek worden gemaakt worden ondersteund door een eenvoudig gespreksformat (op basis van de 5 werkprincipes die gaan over houding en gedrag) en worden digitaal vastgelegd in het personeelsdossier. Dat kan bijvoorbeeld gaan over opleiding, stages, training on the job of van intercollegiale of externe coaching. Het onderwerp 360 graden feedback maakt onderdeel uit van het voorstel om de gesprekscyclus te wijzigen per 1 november 2018 (separaat memo). Uiteraard behoeft dit voorstel instemming van de OR.

Interne mobiliteit / functiehuis

Interne mobiliteit vinden we belangrijk. De externe mobiliteit is de afgelopen jaren gestegen, waardoor er meer plekken beschikbaar zijn gekomen. Ons huidige functiehuis biedt echter te weinig interne doorgroeimogelijkheden. Daartoe wordt een aantal wijzigingen voorgesteld, waardoor er doorgroei mogelijkheden zijn richting beleidsmedewerker, projectleider (junior en medior) en programmanager (separaat memo). Dit voorstel wordt voor advies aan de OR voorgelegd.

Plaats- en tijdonafhankelijk “Landsmeers” werken

Het plaats- en tijdperk onafhankelijk werken, het “Landsmeerse werken” met de menselijke maat als uitgangspunt, zal de komende tijd worden doorontwikkeld. In het voorjaar zijn reeds de mobiele telefoons uitgereikt. Een interne werkgroep heeft onlangs veel en goede ideeën over het meer flexibel werken ontvangen. Dit zal in de tweede helft van het jaar leiden tot verruiming van een aantal faciliteiten om het “Landsmeerse werken” steeds meer in de praktijk te brengen.

Uitkomsten recentelijke medewerkersbijeenkomst

Op 12 juli j.l. heeft een medewerkersbijeenkomst plaatsgevonden. Deze stond voornamelijk in het teken van wat medewerkers belangrijk vinden om mee te nemen c.q. te behouden in de a.s. samenwerking en later het fusieproces. In de werkgroepen zijn veel punten naar voren gekomen, o.a. werkdruk, doorgroeimogelijkheden, samenwerking, het familiegevoel en de onderlinge solidariteit en het korter maken van een aantal besluitvormingslijnen (teamoverleg, afdelingsoverleg, mt, soms Staf/College). De uitkomsten van de medewerkersbijeenkomsten als ook de reacties van medewerkers op onderhavige voorstellen zullen worden betrokken in het vervolgproces van dit organisatie ontwikkel plan (zie verderop).

De medewerkers: samenvattend

Samenvattend, in de ontwikkeling van “de medewerker centraal” zijn uitgangspunten c.q. wordt gewerkt aan en gestreefd naar:

- Medewerkers kunnen hun werkzaamheden en tijd goed organiseren
- Eigen verantwoordelijkheid en ruimte voor ontwikkel- en leertijd
- Eigen verantwoordelijkheid
- Informele korte lijnen met teamsenior als aanspreekpunt
- Meer ondernemend en durf
- Dienstverlenend voor burger, ondernemer en vereniging

- Samenwerken; elkaar weten elkaar te vinden voor afstemming en integraal werken

4. De doorontwikkeling van de rol teamsenior naar operationeel teammanager

Ontwikkelkansen

.Naast de ontwikkeling van medewerkers, is ook de doorontwikkeling van teamsenioren tot operationeel teammanagers belangrijk. Dit is randvoorwaardelijk om de doorontwikkeling van de medewerkers goed te faciliteren. Interessante ontwikkelkansen zijn: een coachend-leidinggevende stijl, integraal management, samenwerkend teamoverleg, adviseur voor de portefeuillehouders.

De rol van teamsenior kan plaats gaan maken voor de rol van operationeel teammanager. Zowel qua personeels gesprekken als houden van stafoverleggen is er sprake van een logische doorontwikkeling. Voor operationele besluiten hoeft men niet meer terecht bij het afdelingshoofd/mt. Tezamen vormen de operationeel managers het Operationeel Managementoverleg (OMO). Ook de lijn naar c.q. de rol van de gemeentesecretaris wordt helderder, namelijk degene die op basis van organisatievoorstellen knopen doorhakt en besluiten neemt.

De teamsenioren – blijkt uit een eerste inventarisatie – waarderen deze groeimogelijkheden in z'n algemeenheid positief. De meeste teamsenioren hebben behoefte om de gesprekscyclus zelf te doen om meer de rol van integraal operationeel manager op te kunnen pakken. Zij zullen op het voeren van de gesprekken-nieuwe-stijl worden getraind alvorens de nieuwe gesprekscyclus start.

Stafoverleg

Sinds de introductie van de rol teamsenior hebben de teamsenioren een belangrijkere rol gekregen door het voeren van de staf overleggen met de portefeuillehouders. Dit werd voorheen gedaan door de afdelingshoofden en in het MT besproken. De teamsenioren hebben hiermee hun bestuurlijke sensitiviteit aan de dag kunnen leggen. Het is logisch om in de doorontwikkeling deze rol door de operationeel managers te laten plaatsvinden. Het nieuwe College ziet de staven als bestuurlijk opdrachtgevend en ambtelijk opdrachtnemend en wil de integraliteit van de staven vergroten (c.q. de verkokering verminderen) en ziet de staven als een belangrijk voorportaal voor het Collegeoverleg. In de portefeuille verdeling heeft elke portefeuillehouder met meerdere teams te maken.

De staf overleggen zijn tot nu toe functioneel ingedeeld, c.q. per beleidsdomein. Dat gaat ten koste van de gewenste integraliteit. Deze integraliteit wordt verder ontwikkeld en vergroot door de volgende voorstellen (separaat memo):

- Staf rondom portefeuillehouders in plaats van domeinen organiseren
- een integrale, gecombineerde staf
- Vastere agenda's met deels standaard onderwerpen
- Eenduidige vastlegging van afspraken, acties, wie en termijnen (delen van informatie bijv. via One-note)
- Qua planning en herziene termijnagenda afstemming overleg operationeel managers
- Operationeel manager verantwoordelijk voor inhoudelijke coördinatie staven en voor paraferen voor besluitrijpheid van stukken die naar College e/o raad gaan ter besluitvorming.
- staf secretaressen om e.e.a. goed te ondersteunen.

Operationeel Managers Overleg (OMO)

Voorgesteld wordt dat de operationeel managers regulier overleg gaan voeren: het Operationeel Managers Overleg (OMO). Over het (technisch) voorzitterschap worden nadere afspraken gemaakt. Dat kan bijvoorbeeld roulerend zijn. Het OMO zal noodzakelijke

samenwerking goed afstemmen en afspraken maken over o.a. inzet van personele capaciteit. Daarbij zullen geformuleerde (bestuurs)opdrachten voor programma's en projecten worden betrokken (zie verderop: transitieteam). Het OMO voert 10 maal per jaar overleg met het transitieteam, teneinde de strategische en operationele doelstellingen en werkzaamheden goed op elkaar af te stemmen.

Voorstellen/adviezen voor organisatiebrede besluitvorming zullen aan de gemeentesecretaris worden gedaan, die daarover besluiten neemt en waarnodig met de Ondernemingsraad overleg voert (bespreken, advies of instemming) dan wel met de portefeuillehouder P&O of het College.

Het Operationeel Management Overleg en het College van B&W overleggen minimaal vier maal per jaar over de ervaringen, o.a. de kwaliteit stukken en oplossen van knelpunten. De stafoverleggen vormen wekelijks de belangrijke schakel.

De operationeel teammanagers: samenvattend

Vanwege de doorontwikkelruimte voor de medewerker, is ook doorontwikkelruimte voor de teamsenior nodig. In de ontwikkeling van de rol van teamsenior naar operationeel teammanager zijn de uitgangspunten c.q. wordt gewerkt aan en gestreefd naar o.a.:

- Medewerkers kunnen begeleiden (naar meer taakvolwassenheid en eigen verantwoordelijkheid)
- Medewerkers meer ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling
- Medewerkers meer ruimte bieden voor taakuitoefening en persoonlijke ontwikkeling
- Teamsenioren die zich verder ontwikkelen als onderwerp-overstijgend (beleids)adviseurs
- Teamsenioren die zich verder ontwikkelen op het gebied van operationele managementvaardigheden

Nog nader zal ingevuld worden wat het totaalpakket aan taken van de teamsenioren wordt en ook zal nog worden uitgewerkt op welke wijze de operationeel managers invulling kunnen geven aan de zwaardere rol. Met name de tijdsbesteding die resteert voor de inhoud en salariering passend bij de zwaarte van de rol zijn hierbij van belang. P & O wordt gevraagd hierover advies uit te brengen.

5. De doorontwikkeling van het Managementteam naar strategisch Transitieteam (TT)

De organisatieontwikkeling, de verdergaande samenwerking met Waterland en Edam-Volendam, en daarna de voorbereidingen of de fusie, vragen veel en in toenemende mate tijd en aandacht van de MT-leden.

Gedeelde MT-visie is dat de doorontwikkeling van het Organisatie Ontwikkelplan een nieuwe fase in gaat en dat het gaan voorbereiden en voorsorteren op een fusie een organisatiebreed belang is. Er zal van de afdelingshoofden veel worden gevraagd op het gebied van samenwerkingsprojecten, fusievoorbereiding, programmamanager/regisseur, aanjager en ondersteuning van het organisatie ontwikkelings plan, coaching van de teamsenioren, vervullen van ambtelijk opdrachtgever voor grotere (complexere, strategische, organisatiebrede programma's en projecten). Hiervoor voldoende focus en tijd nemen is onontbeerlijk.

Tegelijkertijd dient dit gepaard te gaan met minder focus op c.q. tijdsbesteding aan operationele werkzaamheden en rolinvulling. Afdelingshoofden staan teveel op afstand van de medewerkers om effectief met meerwaarde invulling te kunnen geven aan de gesprekscyclus, en bovendien is de huidige cyclus inefficiënt (hoewel verbeterd) en worden besluitvormingsproces als te lang en te weinig doortastend beschouwd. De communicatie over meerdere schijven kost veel tijd en medewerkers ervaren de communicatie als aandachtspunt.

Van MT naar strategisch TT (Transitieteam)

Het is wenselijk om de rol van het huidige MT te veranderen naar een strategisch Transitieteam (TT), met o.a. de volgende taken:

- initiatieven tot doorontwikkeling organisatie
- coaching operationeel managers
- stimuleren samenwerking omliggende gemeenten
- voorbereiding fusieproces
- verheldering bestuurlijk opdrachtgeverschap (waar nodig)
- vervullen ambtelijk opdrachtgeverschap programma's en projecten (zie hieronder)
- procesinterventies (trouble shooter)
- strategisch adviseur voor gemeentesecretaris en College

Verdere aanvulling, invulling en uitwerking zal de komende tijd in nauw overleg tussen gemeentesecretaris en afdelingshoofden plaatsvinden. Voorgesteld wordt dat de transitie managers regulier overleg voeren met de gemeentesecretaris: Transitieteam Overleg (TTO). Over het (technisch) voorzitterschap worden nadere afspraken gemaakt. Dat kan bijvoorbeeld roulerend qua transitie managers zijn. De gemeentesecretaris brengt punten die daaruit naar voren komen m.b.t. samenwerking of fusie met de andere gemeenten, in het overleg van de drie gemeentesecretarissen en koppelt de uitkomsten daarvan weer terug. Het College van B&W voert minimaal 4 maal per jaar strategisch overleg met het Transitieteam. Aan het eind van de MT-brainstormsessies kwam de vraag naar boven hoe de veranderde rol van het MT vorm gegeven dient te worden. Met andere woorden: hoe vertalen we onze gedeelde visie en de praktische veranderingen die we voorstaan naar concrete implementatie qua rolverandering van het MT zelf. Daarin kwamen twee varianten naar voren: het MT in z'n huidige werkwijze op te heffen of te laten bestaan. De gemeentesecretaris heeft het MT gevraagd hierover advies uit te brengen. Het MT bleek hier niet eenduidig over te zijn. De plussen en minnen van strategische keuzes in de transitiefase naar een fusie toe worden verschillend gewogen. Die afweging betreft de volgende elementen:

- mate van urgentie c.q. tempo van intensivering ambtelijke samenwerking en voorbereiden fusie
- mate van urgentie c.q. tempo waarin komend half jaar veranderingen doorgevoerd worden
- op welke wijze de integraliteit / samenwerking zal worden bevorderd (en de ontschotting bevorderd)
- de voorkeur om de rol van lijnmanager op dit moment wel of niet los te laten in combinatie met de nog niet uitgekristalliseerde 'positie' van de rol transitie manager
- de nieuwe teamindeling M&O

Er is constructief overlegd over deze afwegingen en er is begrip voor de verschillende managementvisies en deels persoonlijke afwegingen die daaraan ten grondslag liggen.

6. Visie op organisatie

Operationeel management

De werkwijze van operationeel "twee lagen management" (teamsenioren en afdelingshoofden) heeft de afgelopen jaren goed gewerkt. Er is o.a. meer managementaandacht gekomen voor de ontwikkeling medewerkers en de teamsenioren zijn in de staven een belangrijker rol gaan spelen. Het MT en teamsenioren hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het in ontwikkeling brengen van de organisatie. De kwaliteit van veel zaken is toegenomen, de basis is op orde gebracht.

De Ondernemingsraad gaf destijds aan dat de taakverdeling tussen teamsenioren en afdelingshoofden niet altijd even duidelijk was. Dat was ook zo, en dat was onderdeel van de organisatie ontwikkeling. De invulling vond bovendien met maatwerk plaats: de situatie en ontwikkeling was en is niet in elk team precies hetzelfde. De destijds toegezegde evaluatie heeft de afgelopen maanden plaatsgevonden in het MT en in een sessie met teamsenioren. De tweedeling in management is nog steeds niet altijd even duidelijk en soms ook minder efficiënt. Lijnen zijn daardoor soms langer en stroperig dan nodig is (teamoverleg, afdelingsoverleg, MT, secretaris).

De werkwijze die we hadden kunnen we nu loslaten door het operationeel management te laten plaatsvinden door de operationeel teammanagers en de afdelingshoofden te laten focussen op strategische zaken. De sturing zal daardoor verbeteren en vergroten qua effectiviteit en doelmatigheid. Tegelijkertijd kan de managementrol tot deze kern worden teruggebracht, teneinde zoveel mogelijk ruimte te geven aan de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker en aan de uitvoering. Op deze wijze kan ook worden voorgesorteerd op de nieuwe fusieorganisatie, waarin het aantal management plekken naar verwachting in z'n totaliteit geringer zal zijn dan die in de huidige, drie afzonderlijke gemeentelijke organisaties.

Teamindeling

Om het Operationeel Management Overleg slagvaardig, effectief en efficiënt te laten zijn, wordt het aantal teams verkleind c.q. samengevoegd tot zes, exclusief de buitendienst/werf. Voorgesteld wordt de volgende indeling (tussen haakjes indicatief de personele omvang, inclusief de recente uitbreidingsvoorstellen):

- Fysiek: Beleid en projecten (18)
- Sociaal: Beleid (10)
- Sociaal: Uitvoering (10)
- Klantcontacten, vergunningen en handhaving (14)
- Interne dienstverlening en bestuursondersteuning (15)
- Informatie en Financiën (12)

Deze indeling vormt een evenwichtige basis voor het OMO, waarbij Sociaal Domein, Fysiek Domein en Bedrijfsvoering goed zijn verdeeld. Praktisch samenwerken en samen doen wordt de werkwijze voor de teammanagers onderling. De span of control voor de operationeel managers bedraagt 10-18 personen, hetgeen een vergelijkbare "range" is.

Strategisch project- en programmamanagement

Een aantal projecten binnen de organisatie behft een effectievere aansturing, bijsturing en borging. De strategische items, projecten en programma's zullen nog worden doorgelopen in het MT qua verdeling tussen leden Transitieteam en mogelijk andere medewerkers die belangstelling hebben om hiermee door te ontwikkelen en ervaring op te doen. Bij de doorontwikkeling kan worden voortgeborduurd op de huidige situatie in het MT. Indicatief gaat het daarbij om o.a.:

- 1 Robert van Zijl: dienstverleningsplan, organisatie ontwikkeling en samenwerking/modernisering bedrijfsvoering (o.a. P en O, ICT, inkoop, financiën)
- 2 Rene Dekker: Omgevingswet/visie, Integrale handhaving, samenwerking Waterland/Edam-Volendam en ZaWa, Duurzaamheid en Mobiliteit
- 3 Ilka Andringa: meerjarenplan sociaal domein; inrichtingsplan Middelpunt w.o. verbetering kwaliteit werkprocessen en Ict, integraliteit/samenwerking beleid en uitvoering, samenwerking met m.n. Waterland en ook binnen regio; burgerparticipatie; zorg & veiligheid, interbestuurlijk programma, organisatieontwikkeling (b.v. het landsmeerse werken), social media/webare.

T.a.v. 1: hierbij is sprake van een lopend proces met Waterland, waarbij P en O voorop loopt en ICT onlangs concreter is geïnventariseerd en de eerste stappen worden gemaakt. Inkoop is gestagneerd, dit dossier zal weer vlotgetrokken moeten worden. Het onderwerp Financiën zal als volgende opgepakt gaan worden.

T.a.v. 2: dit onderwerp staat nog in de kinderschoenen, doch zal de komende tijd meer vlees op de botten krijgen. Nu zijn er nog maar weinig medewerkers concreet aangehaakt, maar dat zal in de loop van de tijd intensiveren. Aandachtspunten zijn daarbij de politieke visie van de raad, de digitalisering, de andere mindset en andere manier van werken, de samenwerking met ketenpartners. Landsmeer stemt regelmatig af met zowel Waterland als Edam-Volendam om de samenwerking meer inhoud en body te geven.

T.a.v. 3: de werkwijze en werkprocessen bij de decentralisaties van het sociaal domein vereisen de komende tijd de nodige (management)aandacht, zowel kwalitatief als kwantitatief. Ook de Ict en managementinformatie verdienen verbetering. De samenwerking met Waterland kan verder worden verbeterd. Vanwege deze opgave is in dit voorjaar een aparte manager aan de slag gegaan (op interimbasis). Zij heeft reeds een gedegen analyse gemaakt van de situatie en verbetervoorstellen gedaan t.a.v. het Middelpunt. T.a.v. de operationele aansturing is voorgesteld om deze uit te breiden met een manager, speciaal belast met het Middelpunt. Aangezien deze voorlopig ingehuurd gaat worden en er bovendien sprake is van een langduriger verbetertraject, stelt de gemeentesecretaris voor dat Ilka Andringa voorlopig gaat deelnemen aan het nieuw te vormen operationeel managers overleg, teneinde haar opdracht Sociaal Domein succesvol te kunnen laten zijn. Voor een goed evenwicht met haar rol als lid van het transitieteam zal zorg worden gedragen. In de loop van de tijd zal de aandacht kunnen verschuiven tussen haar diverse aandachtsgebieden.

Opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap: bestuursopdrachten College

Van belang is dat over een aantal nader te bepalen onderwerpen bestuursopdrachten vanuit het College – via de gemeentesecretaris - worden geformuleerd aan de transitie managers, die vervolgens als ambtelijk opdrachtgever functioneren met de daarbij behorende bevoegdheden en waarnodig budgetten en besluiten over bemensing. E.e.a. zal in nauwe samenspraak tussen gemeentesecretaris en Transitieteam zijn beslag krijgen. Een goede samenwerking met de operationeel managers is daarbij het uitgangspunt. Strategische en operationele zaken zullen naadloos op elkaar afgestemd dienen te worden. Of het huidige budgethouderschap (wie en welke) bedragen nog passend zijn, zullen we daarbij betrekken.

7. . Ondersteunende HR-werkzaamheden

De ontwikkeling van de organisatie wordt verder ondersteund en versterkt door o.a. de volgende HRM-zaken:

- Talentenscan en competentiescan
- Gebruikmaking Trainen van zowel operationeel managers als medewerkers voor nieuwe gesprekscyclus
- Gebruikmaking van trainees (i.s.m. Edam/Volendam en Waterland) en stagiaires en werkplekken
- Intervisie

8. Samenvatting voorstellen doorontwikkeling organisatie ontwikkelplan

Het College wordt verzocht te akkoord te gaan met de volgende doorontwikkeling van het Organisatie Ontwikkel Plan “Anders met elkaar vooruit, onze ontdekkingsreis”:

- de medewerker centraal te stellen in de doorontwikkeling door meer verantwoordelijkheid en ruimte te bieden
- de beleidsmedewerkers nadrukkelijk meer dan voorheen verantwoordelijk maken voor de kwaliteit van stukken die ter besluitvorming naar Staf, College e/o raad gaan
- een talenten ontwikkelings programma te laten vervaardigen met een competenties scan als onderdeel
- medewerkers te faciliteren met ondersteuning en begeleiding

- de gesprekscyclus terug te brengen van 3 gesprekken naar (minimaal) 1 ontwikkelgesprek per jaar (conform separaat memo)
- 360 graden feedback daarvan onderdeel uit te laten maken, op basis van een eenvoudig digitaal instrumentarium
- een helder format te maken dat dient als basis voorin digitaal het vastleggen van het gespreksverslag in het personeelsdossier
- de stafoverleggen anders te organiseren (conform separaat memo)
- de operationeel managers verantwoordelijk te laten zijn voor de inhoudelijke coördinatie van de staven
- staf secretaressen e.e.a. laten ondersteunen
- functiehuis op een aantal punten aan te passen (conform separaat memo)
- de rol van teamsenior door te ontwikkelen naar de rol van operationeel teammanager
- de operationeel teammanagers integraal verantwoordelijkheid te laten zijn voor de personele ontwikkelgesprekken
- de operationeel managers verantwoordelijk te laten zijn voor de stafoverleggen en de besluitrijpheid (parafering) van stukken die naar College e/o raad gaan ter besluitvorming.
- de operationeel managers overleg (OMO) te laten voeren, waarbij organisatie brede voorstellen ter besluitvorming aan de gemeentesecretaris (en indien nodig via pfh P en O aan het College worden voorgelegd, waarbij de gemeentesecretaris zorgt voor overleg met de medezeggenschap
- de volgende teamindeling (naast de werf/buitendienst) te gaan hanteren:
 - Fysiek: Beleid en projecten
 - Sociaal: Beleid
 - Sociaal: Uitvoering
 - Klantcontacten, vergunningen en handhaving
 - Interne dienstverlening en bestuursondersteuning
 - Informatie en Financiën
- in de organisatie na te gaan wie belangstelling heeft om de rol van operationeel manager voor deze teams te gaan vervullen (procesmatig op dezelfde wijze zoals dat een aantal jaren geleden heeft plaatsgevonden incl. een gesprek met het MT)
- het managementteam (MT) door te ontwikkelen tot een strategisch transitieteam (TT) incl. een transitieteam (TTO) overleg met de gemeentesecretaris
- de taken van de operationeel managers en de transitie managers de komende tijd in nauw overleg tussen gemeentesecretaris en afdelingshoofden uit te werken
- het College via de gemeentesecretaris een aantal nader te bepalen bestuursopdrachten te laten formuleren en verstrekken

Qua kosten is er geen sprake van structurele kosten vanwege het tijdelijk karakter, wel van incidentele kosten (HRM instrumenten zoals genoemd, salaris teammanagers).

9. Overzicht kansen en risico's

Elke doorontwikkeling brengt kansen en risico's met zich mee, plus- en minpunten. De onderhavige voorstellen kennen de volgende kansen en risico's:

Kansen:

- nieuwe energie in OOP
- medewerkers centraal stellen in de doorontwikkeling door meer verantwoordelijkheden, ruimte en goede facilitering
- verantwoordelijkheden lager in de organisatie
- de nieuwe rolinvulling medewerkers is in lijn met en voorbereid op aankomende fusie
- doorgroei teammanagers

- meer tijd/aandacht Transitieteam managers voor strategische projecten, samenwerking en organisatieontwikkeling
- meer aandacht voor talentontwikkeling
- meer naar elkaar toe groeien als samenwerkingspartners
- meer integraal werken
- staven integraler
- gewenning aan nieuwe rollen zonder intern-georiënteerde reorganisatie
- ondersteuning verdere ontwikkeling bestuurskracht

Risico's:

- van medewerkers en teamsenioren en afdelingshoofden wordt veel gevraagd
- nieuwe rolgewenning op alle niveaus in de organisatie kost tijd
- MT zal moeten wennen, en commitment voor de veranderingen moet deels nog groeien
- integraal denken en werken in staven zal omslag mindset vergen, zowel ambtelijk als bestuurlijk
- aantrekken nieuwe medewerkers zal gewenning en tijd vergen
- helderheid in te formuleren bestuursopdrachten en kansrijke randvoorwaarden hiervoor.
- tijd voor overleg tussen College, OMO en Transitieteam

10. Communicatie, advisering en vervolgproces

Er is in de doorontwikkeling van het organisatie ontwikkel plan sprake van een aantal belangrijke wijzigingen t.o.v. de huidige situatie c.q. werkwijzen in de organisatie. Een goede communicatie is van evident belang.

Voor de veranderingen in hun rol zal het advies van de teamsenioren worden gevraagd. Tevens zal actief de reacties (stellen van vragen; opmerkingen maken; suggesties doen) van medewerkers worden gevraagd. Dit zal via diverse communicatiekanalen plaatsvinden richting de gemeentesecretaris.

Ook zal de OR op onderdelen worden gevraagd om advies c.q. instemming op de eerder genoemde onderwerpen en ook om een reactie op het totaal aan voorstellen.

Uit oogpunt van goed werkgeverschap wordt P en O gevraagd advies uit te brengen c.q. voorstellen te doen over:

- op welke wijze kunnen de operationeel managers in de praktijk invulling gaan geven aan de andere rol? Met name de aspecten tijdsbesteding en salariering zijn daarbij van belang
- Talentenscan en competentiescan
- Gebruikmaking Trainen van zowel operationeel managers als medewerkers voor nieuwe gesprekscyclus
- Gebruikmaking van trainees (i.s.m. Edam/Volendam en Waterland) en stagiaires en werkplekken
- Blijvend leren en intervisie.

De nieuwe rolinvullingen, teamindeling, project/programmaportefeuilles, bestuursopdrachten, ambtelijk opdrachtgeverschap, vergaderschema's van de diverse gremia, staven stafagenda's met vaste agendapunten, zullen op korte termijn nader worden uitgewerkt (waar dat nog niet is gebeurd).

Planning

De planning ziet er als volgt uit:

- Plan/Voorgenomen besluit gemeentesecretaris verspreiden in organisatie: 19 juli
- Advies teamsenioren: 19-31 juli
- Reacties medewerkers: 19 juli – 3 september
- Paul Menting gaat in gesprek met elk team: 27 augustus -7 september
- Advies, instemming en reactie OR: 6 augustus (overlegvergadering) – 5 september
- Heidaag College en MT: 4-7 september
- Medewerkersbijeenkomst: 10-14 september
- Verwerking reacties; definitieve versie plan: 17-20 september
- Collegebesluit organisatieverordening (vervangt besluit 19-11-2013): 25 september
- Start voorbereidingen implementatie (w.o. voeren gesprekken geïnteresseerden voor operationeel manager en voorbereiding ontwikkelgesprekken incl. feedback): 25 september
- Start implementatie: 1 november 2018.

11. Evaluatie

Leertijd en leerruimte zijn belangrijk in organisatie ontwikkel processen als de onderhavige, met de veranderingen die dat met zich meebrengt. Organisatie en bestuur zullen na een jaar evalueren wat de praktijkervaringen zijn met de veranderingen, met name de aspecten effectiviteit, efficiency, tevredenheid en werkplezier komen daarbij aan bod. Waarnodig vinden er bijstellingen plaats.

We zullen ook goed periodiek kijken naar het in de pas blijven lopen met de samenwerking met Waterland en Edam-Volendam en de zakelijke voortgang van uitvoering van het Collegeprogramma (termijnagenda en voortgangsrapportages) en de dienstverlening aan onze burgers en ondernemers, waar we het per slot van rekening allemaal voor doen.

Bijlagen (volgen separaat) :

1. *Memo organisatie staven*
2. *Memo nieuwe gesprekscyclus*
3. *Memo aanpassingen functiehuis*