

**door-ontwikkeling Personeel & Organisatie
Landsmeer**

2015 - 2018

Anders met elkaar vooruit



onze ontdekkingsreis

12 november 2015

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstukken	Pagina
Voorwoord	3
1. Inleiding	4
2. Samenvatting	5
3. Ontwikkelingen om ons heen	7
4. Organisatieontwikkeling	9
4.1 Waar staan wij voor?	9
4.2 Waar staan wij nu?	12
4.3 Nieuwe rolinvulling	15
4.4 Ontwikkelpunten	16
4.5 Welke ontwikkelingen worden niet opgepakt?	18
4.6 Randvoorwaarden	18
4.7 Welke middelen nemen we als bagage mee?	19
4.8 Proces	20
4.9 Tot slot	22

De totstandkoming van dit plan 'Anders met elkaar vooruit; onze ontdekkingsreis' vormt eigenlijk een prachtige metafoor voor de ontwikkeling van de organisatie. Gestart met concreet maken van waar we nu eigenlijk staan en waar we naar toe willen - samen met senioren en MT en met actieve betrokkenheid van de OR; discussies met elkaar aangaan over inhoud en aanpak van het plan; het enthousiasme waarmee bijeenkomsten met medewerkers zijn voorbereid en uitgevoerd; de actieve inbreng van onze medewerkers op de medewerkerssessies; jezelf steeds kritisch afvragen of zaken niet anders kunnen; steeds weer het perspectief van onze inwoners scherp voor ogen houden.

Dat is soms onwennig en zoeken, levert discussies op, en reflecteren op de eigen kwaliteiten, maar is bovenal een ontdekkingsreis geweest die tot nu toe veel heeft opgeleverd. Mensen die hun verantwoordelijkheid en voortouw nemen. Medewerkers die in alle openheid zaken bespreken en elkaar beter leren kennen. Concreter maken van klantgericht werken. Kritische en tegelijkertijd uiterst betrokken medewerkers die graag verder en beter willen. Dat werkt stimulerend, dat werkt verbindend en daar mogen wij met zijn allen best trots op zijn! Wij zien deze ontdekkingsreis dan ook met veel vertrouwen, inzet en plezier tegemoet.

De organisatie Landsmeer

1. Inleiding

‘Anders met elkaar vooruit; onze ontdekkingsreis’ is een van de vier ontwikkelsporen uit het Collegeprogramma 2014-2018. Dit stuk bevat de speerpunten van de route die we de komende jaren steeds concreter gaan uitwerken.

Anders ...

Door de snel wijzigende maatschappij verandert ook de rol van ons gemeentebestuur (College en raad) en onze organisatie. De Landsmeerse ambities zijn o.a. verwoord in de Toekomstvisie 2025 “Ruimte voor Kwaliteit”. De verschuiving van zorgsamenleving naar participatiesamenleving betekent dat bewoners meer in hun eigen kracht komen en de overheid zich terugtrekt en tegelijkertijd verandert van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’. Onze uitdaging is om de dienstverlening aan te passen aan de moderne eisen (vraag- en oplossingsgericht; digitaal; 24/7). Dat is een hele omslag in denken en gedrag voor iedereen. De druk neemt toe en daarmee wordt de kwetsbaarheid van de organisatie steeds meer zichtbaar (o.a. bestuurskrachtonderzoek, medewerkers tevredenheidsonderzoek). Klassieke structuren en concepten (“lijn”; “staf”; “inhoud”; “proces”) volstaan niet meer. Medewerkers hebben veel meer dan in het verleden de ruimte om anders en modern te presteren. Vanuit zelf meedenken, eigen kracht en competenties waar hij of zij goed in is. En vooral: op allerlei manieren actief in gesprek met de participerende burger.

Met elkaar ...

U treft hierbij geen klassieke houtskoolschets of opgelegd stramien aan ‘Anders met elkaar vooruit’ is tot stand gekomen na meerdere inspiratiebijeenkomsten met managementteam, teamsenioren en vertegenwoordigers uit de Ondernemingsraad. Ook heeft belangrijke inbreng plaatsgevonden van de medewerkers. Dit hebben wij als zeer waardevol ervaren en we zijn er trots op! Er is sprake van een ontdekkingsreis waarin we met elkaar en samen met onze burgers en bestuurlijke opdrachtgevers werken aan de door-ontwikkeling van Richting, Ruimte, Resultaat en Realisme. Met voor iedereen volop gelegenheid voor eigen inhoud en vorm. Daarnaast zijn de gemeenten in onze regio zowel bestuurlijk als ambtelijk volop in beweging. Onze gemeenteraad zal naar verwachting over ongeveer een half jaar een besluit nemen over de (bestuurlijke) toekomst van Landsmeer.

...Vooruit!

Onze organisatie gaat niet wachten op de onzekere toekomst, met wie en in welke vorm die ook zal zijn. We sorteren er al op voor via 3 sporen:

- 1) onze werkwijzen aanpassen en investeren in/versterken van medewerkers en management
- 2) intensivering van de samenwerking met omliggende gemeenten en andere partners
- 3) na het toekomstbesluit raad: bouwen aan een nieuwe (fusie)organisatie.

Flexibiliteit staat de komende jaren centraal: er zal volop geëxperimenteerd en geleerd worden. Eigentijds en toekomstgericht. Dit brengt de onzekerheid, die er de komende jaren natuurlijk ook zal zijn, in een meer wenkend perspectief. Vooral onszelf brengen we in tijdens deze reis en vormen gezamenlijk de bron van energie en inspiratie. Wij doen een appèl op een ieder om vanaf nu mee te doen, de schouders er onder te zetten en kansen te creëren of pakken. En dit vooral te laten zien. Wij hebben geloof en zin in deze reis!

2. Samenvatting

De decentralisatie van taken van het Rijk naar gemeenten maakt, dat de druk op en de kwetsbaarheid van onze organisatie toenemen. Er is minder geld beschikbaar voor deze extra, nieuwe taken. De verhouding naar burgers verandert; burgers moeten meer zelf doen en meer zelf betalen. Wij kunnen als kleine gemeente simpelweg niet alle taken zelfstandig uitvoeren, noch organisatorisch noch financieel. Veel van onze taken zijn al ondergebracht bij gemeenten en partners in de omgeving. Het aantal taken dat wij zelfstandig uitvoeren, zal steeds meer afnemen.

Ook de maatschappij verandert. Steeds meer burgers nemen zelf initiatief en verwachten daarbij actieve betrokkenheid en daadwerkelijk luisterend oor van onze organisatie. Deze nieuwe ontwikkeling vergt van onze organisatie een andere mentaliteit, een andere werkwijze en een andere besturingsfilosofie. In ons Collegeprogramma 2014-2018 'Vertrouwen, vernieuwen en loslaten' staat deze 'verandering' centraal. Ons College zet vooral in op een bestuursstijl die verbindend is en de samenleving als uitgangspunt neemt.

Onze gemeenteraad neemt naar verwachting in het eerste kwartaal van 2016 een besluit over de (bestuurlijke) toekomst van onze gemeente. Wij willen vooruitlopend daar op nu al investeren in onze medewerkers en een modernere dienstverlening aan onze burgers. Het centrale uitgangspunt hierbij is, om te investeren in onze medewerkers en tegelijkertijd te koesteren waar wij goed in zijn en door-ontwikkelen waar we beter en moderner kunnen worden.

Onze gemeente Landsmeer is een kleine gemeente met grote ambities: korte lijnen, informele werkrelaties en goede onderlinge verbondenheid. De medewerkers zijn betrokken en bevlogen en kennen een oplossing- en actiegerichte werkinstelling. Door de geringe doorontwikkeling de afgelopen decennia, de beperkte personele omvang en financiële middelen en reserves is de organisatie wel erg kwetsbaar geworden. Bij uitval van medewerkers ontstaan al snel uitvoeringsproblemen; de werkdruk wordt hoog ervaren en ruimte voor extra initiatieven is te beperkt.

Uit het MTO, de SWOT-analyse en de input van de medewerkersbijeenkomsten blijkt, dat de combinatie van sterke punten en kansen naar het spoor leidt van investeren in de ontwikkeling van medewerkers, en van het actief gebruiken van onze mogelijkheden. Hierin passen ook de werkprincipes die onze gemeente hanteert:

1. Ik zet mij in voor de Landsmeerse samenleving
2. Ik behaal concrete resultaten
3. Ik werk samen met anderen binnen en buiten de organisatie
4. Ik blijf mezelf ontwikkelen
5. Ik ben en werk flexibel

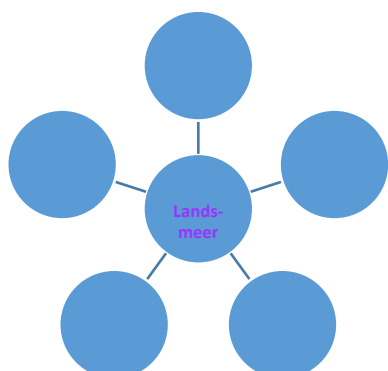
Thans is het zaak om een duidelijke ontwikkelslag te maken; de keuze is dan ook gemaakt om te investeren in onze medewerkers door een drietal concrete investeringen:

1. Extra investeren in opleidingen en mobiliteit
2. Innovatie en teaminnovatie
3. Verder doorvoeren HNW

Om deze drie ontwikkelpunten te realiseren, zullen wij investeren in advies en procesbegeleiding organisatieontwikkeling, en in tijd- en formatiekosten. Dit vergt enerzijds extra kosten, maar anderzijds zal dit beperkt zijn aangezien wij zelf het ontwikkelingstraject willen gaan uitvoeren. De organisatie, dat zijn wij immers zelf, dus input en betrokkenheid zijn van wezenlijk belang voor het slagen van het organisatieontwikkelingsproces.

Wij willen nadrukkelijk geen vooraf bedachte blauwdruk volgen, maar het proces veel meer als een groeimodel zien waarin wij stappen zetten, behaalde successen vieren en zichtbaar maken, en investeren in de betrokkenheid van zoveel mogelijk medewerkers. Uiteraard in nauwe samenspraak met de OR, het College en met de actieve betrokkenheid van al onze medewerkers. Op deze wijze ontwikkelen wij ons al doende en al lerende.

Schematische samenvatting



1. Veelheid aan externe ontwikkelingen: regeerakkoord, decentralisaties, taakstellingen, regionalisering, burger als klant, van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'



2. De inwoners centraal en 'Vertrouwen, vernieuwen en loslaten' - Toekomstgerichte houding Raad en College

Sterke punten	Zwakke punten
Kansen	Bedreigingen

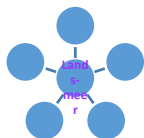
3. Veel voordelen maar ook nadelen van een kleine organisatie'



4. Extern gericht; integraal projectmatig & resultaatgericht; netwerkorganisatie; ontwikkeling



5. "Anders met elkaar vooruit": Investeren in medewerkers en burgers via opleidingen, mobiliteit, HNW en innovatie



3. Ontwikkelingen om ons heen

Onze gemeente Landsmeer heeft te maken met meerdere externe ontwikkelingen, uitgangspunten en kaders.



Het regeerakkoord heeft grote impact op de toekomst van de gemeenten. De decentralisatie van taken van het Rijk naar gemeenten maken, dat de druk op onze organisatie en de kwetsbaarheid toenemen. Per januari 2018 moet ook de Omgevingswet zijn ingevoerd. Dit zal van de organisatie een zelfde inspanning vragen.

Deze decentralisaties gaan gepaard met een lagere uitkering uit het gemeentefonds. Anders gezegd: er is minder geld beschikbaar voor deze extra, nieuwe taken. Wij krijgen wel meer vrijheid om het dan ook anders te organiseren. Kleinschaligheid is daarbij onze kracht. De verhouding naar burgers verandert; burgers moeten meer zelf doen en meer zelf betalen. Uit onze Omnibusenquête

2013 blijkt weliswaar dat onze inwoners tevreden zijn over onze dienstverlening, maar het leveren van de gewenste kwaliteit en de uitvoering van alle wettelijke taken kost ons meer en meer moeite.

“Er is minder geld beschikbaar voor de extra taken die moeten worden uitgevoerd”

Het regeerakkoord ‘Bruggen slaan’ spreekt nadrukkelijk de wens uit dat gemeenten meer herindelen en dat er regionale samenwerkingen ontstaan van meer dan 100.000 inwoners. Wij kunnen als kleine gemeente simpelweg niet alle taken zelfstandig uitvoeren, noch organisatorisch noch financieel. Regionale ambities en problemen vereisen ook een regionale aanpak en samenwerking. De provincie Noord-Holland concentreert zich in het nieuwe Collegeprogramma op terreinen die de gemeentegrenzen overstijgen: ruimtelijke ordening, natuur, landschap, water, wonen, milieu, regionale economie en werkgelegenheid, culturele infrastructuur en cultuurhistorie en verkeer en vervoer.

Naast alle inhoudelijke aspecten is vooral belangrijk de wil tot kennisdeling en -uitwisseling tussen gemeenten, het commitment van bestuur en MT, van transparante procedures, van het creëren van mogelijkheden om over en weer te leren, en van het uitgaan van een groeimodel met ruimte voor tussentijdse aanpassingen.

De genoemde regionalisering en samenwerking worden ook door de provincie actief gestimuleerd door middel van kennisoverdracht en begeleiding. Daarbij staan goed bestuur, bestuurskracht en regionale samenwerking voorop. De provincie is voorstander van gemeentelijke samenwerking van onderop, tenzij bestuurlijke kwaliteit dan wel verminderde bestuurskracht tot gevolg hebben dat de dienstverlening aan burgers of de democratische legitimiteit onder druk komt te staan. Wij ontwikkelen samen met onze collega gemeenten in Zaanstreek-Waterland een regionale visie – wij willen hierin ook actief participeren en werken al samen op verschillende taakgebieden (o.a. inkoop, sociale zaken, belastingen, handhaving Drank- en Horeca, onderwijs en milieu). Ook de toekomst van de SRA en de MRA is in dit verband van belang.

Gemeenten in onze regio zijn zowel bestuurlijk als ambtelijk volop in beweging. Edam-Volendam en Zeevang gaan fuseren per 1 januari 2016. Beemster heeft zijn activiteiten ondergebracht bij Purmerend. Wormerland en Oostzaan hebben een gezamenlijke werkorganisatie. Waterland heeft recentelijk een bestuurskrachtonderzoek afgerond en oriënteert zich op de toekomst. Daarnaast is Amsterdam per 1 januari gereorganiseerd door middel van centralisatie van werkzaamheden in resultaatverantwoordelijke eenheden, met een andere rol voor stadsdelen.

Veel van onze taken zijn al ondergebracht bij gemeenten en partners in de omgeving. Het aantal taken dat wij zelfstandig uitvoeren, zal steeds meer afnemen.

“De Provincie Noord-Holland is voorstander van gemeentelijke samenwerking van onderop”

De maatschappij is in ontwikkeling; steeds meer burgers nemen zelf initiatief en verwachten daarbij actieve betrokkenheid en daadwerkelijk luisterend oor van onze organisatie. Dat past goed in de ontwikkeling van “zorgen voor” naar “zorgen dat”. Van ons mag de inwoner verwachten dat wij meedenken, luisteren en volop gebruik maken van de inzichten en ideeën die daaruit voortkomen. De inwoners mogen een gemeente verwachten die maatschappelijke initiatieven stimuleert en soms initieert, om daarna los te laten. Deze nieuwe ontwikkeling vergt een andere mentaliteit en werkwijze van ons allen. Zowel de eigen professionele ambtelijke norm, als de norm van ons College en onze Raad, als de wensen van onze burgers vormen de basis voor ons dagelijks handelen.

Onze gemeenteraad heeft met de Toekomstvisie 2025 “Ruimte voor Kwaliteit” aangegeven, dat de veranderende maatschappij een andere bestuursfilosofie vraagt. Dat blijkt ook uit het bestuurskrachtonderzoek. In ons Collegeprogramma 2014-2018 ‘Vertrouwen, vernieuwen en loslaten’ staat deze ‘verandering’ centraal. Ons College heeft vier ontwikkelsporen benoemd: de inwoners, het bestuur, de ambtelijke organisatie en de regio. Ons College zet vooral in op een bestuursstijl die verbindend is en de samenleving als uitgangspunt neemt. Ons College richt zich op

onze kerntaken, creëren ruimte voor anderen, stimuleren de samenleving om hun verantwoordelijkheden te nemen. Leren over en weer, de wil tot uitwisseling, maatwerk, transparantie, resultaatgerichtheid en niet teveel regels zijn zaken die hierbij aansluiten. Hier past ook een goed doorgevoerde burgerparticipatie en overheidsparticipatie bij.

De omgeving waarin gemeentelijke organisaties opereren verandert voortdurend, dat blijkt wel uit voorstaande ontwikkelingen. Dit geldt ook voor arbeidsverhoudingen. Medewerkers hebben veranderende behoeften. Het streven naar vrijheid is daar een belangrijke in. Ze willen bijvoorbeeld meer ruimte hebben in de uitvoering en inrichting van hun werk. Werkgevers richten zich meer en meer op het flexibel inrichten van de organisatie zodat snel en efficiënt kan worden ingespeeld op veranderingen.

Volgens de juni-raming van het CPB groeit de Nederlandse economie dit en volgend jaar met respectievelijk 2,0% en 2,1%. De werkgelegenheid neemt dit en volgend jaar toe in het kielzog van de aantrekkende economie. Vooral voor een kleine platte organisatie met weinig doorgroeimogelijkheden betekent dit een extra opgave in het vasthouden van (de talenten binnen) het eigen personeel en aantrekken van (kwalitatief en ervaren) nieuw personeel.

Ons bestuur is realistisch en daarom zet zij de eerstkomende tijd ambtelijk in op intensivering van de samenwerking op onderdelen met gemeentelijke organisaties in de regio. Tegelijkertijd oriënteren College en raad zich - samen met onze burgers - op onze toekomst. Onze gemeenteraad neemt naar verwachting in het eerste kwartaal van 2016 een besluit over de (bestuurlijke) toekomst van onze gemeente. Onze organisatie wil en kan daar echter niet op wachten maar wil vooruitlopend daar op nu al investeren in onze medewerkers en een modernere dienstverlening aan onze burgers. Een slimme organisatie is goed op de toekomst voorbereid.

“De toekomst is ongewis en dynamisch. Dit vraagt om veel flexibiliteit.”

4. Organisatieontwikkeling

Wij gaan als organisatie investeren in de toekomst van de gemeente. Het centrale uitgangspunt hierbij is, om te investeren in onze medewerkers en tegelijkertijd te koesteren waar wij goed in zijn en door-ontwikkelen waar we beter en moderner kunnen worden. Op deze wijze kunnen wij met kracht en enthousiasme de toekomst in gaan. De huidige organisatie zal op enig moment niet meer bestaan, maar wij kunnen dan versterkt vooruit ons werk beter doen. Het in het najaar van 2014 gehouden medewerkers tevredenheidsonderzoek met als centraal thema “werkplezier” biedt hiervoor voldoende concrete aanknopingspunten.



4.1 Waar staan wij voor?

Onze ambtelijke organisatie is uiteraard gericht op het bewerkstelligen van de doelstellingen van de raad en het college. Maar een missie is meer. Een missie geeft aan waar onze organisatie voor staat, op welke wijze uitvoering wordt gegeven aan de eerder omschreven ontwikkelingen. Maar ook op welke wijze wij willen werken in de dagelijkse praktijk.



Ons College zet vooral in op een bestuursstijl die verbindend is en de samenleving als uitgangspunt neemt.

‘Vertrouwen, vernieuwen en loslaten’

De veranderende rol van de overheid en samenleving vragen de komende jaren om een transformatie van onze organisatie naar een flexibele, nieuwe, moderne werkorganisatie (van “zorgen voor” naar “zorgen dat”). Daarbij staan onze inwoners centraal en is de werkwijze

oplossingsgericht, resultaatgericht en flexibel. Onze dienstverlening wordt gemoderniseerd en directe contacten tussen bewoners en medewerkers gestimuleerd. Onze medewerker is niet alleen een uitvoerder, maar veel meer zichtbaar als adviseur, verbinder en netwerker (zowel “buiten” als van “buiten naar binnen”), zowel in de lokale gemeenschap als in de regio. Hierdoor ontstaat een andere (samenwerkings)verhouding tussen inwoners en onze medewerkers en veranderen hun rollen wezenlijk. Dat betekent wat voor de manier waarop wij ons werk invullen, ofwel voor onze werkprincipes. Onze missie wordt weergegeven door onze kernwaarden of werkprincipes, die als volgt luiden:

Onze werkprincipes:

1. Ik zet mij in voor de Landsmeerse samenleving
2. Ik behaal concrete resultaten
3. Ik werk samen met anderen binnen en buiten de organisatie
4. Ik blijf mezelf ontwikkelen
5. Ik ben en werk flexibel

1. Ik zet mij in voor de Landsmeerse samenleving

De ambtelijke organisatie is er ‘door de inwoners en voor de inwoners’. Dit betekent dat wij ons dagelijks handelen, ook bij de uitvoering van wettelijke taken, in perspectief van onze inwoners, bedrijven en instellingen plaatsen. Dit betekent het beantwoorden van eenvoudige vragen als: “*Wat vinden onze inwoners van de situatie? Hebben zij oplossingen? En willen zij meehelpen met de realisatie?*” Het gaat hierbij om het begrijpen en invoelen van de ‘vraag van de inwoner’ en om het belang van de Landsmeerse samenleving. Goede dienstverlening betekent niet altijd, dat alle klantvragen (*lees klant in brede zin: inwoners, partners, gemeenten, collega’s etc.*) ingewilligd kunnen worden; soms moet er ook ‘nee’ gezegd worden. Dit principe van extern en vraaggericht werken geldt voor alle vakgebieden, burgers en ook voor de directe collega.

“De inwoners staan centraal en onze werkwijze is oplossingsgericht, resultaatgericht en flexibel.”

2. Ik behaal concrete resultaten

Elke medewerker is dienstbaar en loyaal richting ons College en aan de andere kant hebben we de verplichting om zorg te dragen voor de plannen die we met elkaar hebben opgesteld. Dit levert in een aantal situaties behoorlijke werkdruk op. Om hierin een goede balans te vinden en om steeds weer de afweging te kunnen maken tussen bestaande wensen en nieuwe wensen is het van groot belang dat wij zo veel mogelijk realistisch en planmatig werken. Daarnaast verandert de aard van ons werk. We werken steeds meer aan tijdelijke opdrachten, die een projectmatige aanpak vereisen. Hierbij is het van belang steeds helder te hebben wat de (bestuurs)opdracht is en welk resultaat moet worden behaald. Via werkplannen, planning & control maar ook via het betrekken van collega’s voor een integrale advisering wordt resultaat- en prestatiegericht werken ondersteund. Wij werken in een setting die voor een belangrijk deel bepaald wordt door de lokale maatschappij en door politieke wensen en invloeden. Resultaatgericht werken vereist van ons goed oog voor de vraag van de burger en de wensen van het College en de raad, en verantwoordelijkheidsgevoel voor de eigen inzet en te halen resultaten. Dit vraagt sparringpartnerschap van de medewerkers, zichtbaar zijn voor anderen en aangeven wat mogelijkheden en kaders zijn. Maar ook wat alternatieve scenario’s zijn, keuze bieden uit

maatwerkoplossingen, of tegenspraak geven en “nee” adviseren. Uiteindelijk geldt voor elke medewerker, dat het behalen van concrete resultaten centraal staat.

Het managementteam is in januari 2014 verkleind van vijf afdelingshoofden naar drie, om dit organisatieproces op een effectieve en efficiënte wijze te bevorderen. In het voorjaar van 2015 zijn de teamsenioren meer in positie gebracht voor de dagelijkse begeleiding van medewerkers.

3. Ik werk samen met anderen binnen en buiten de organisatie

Wij zijn ons bewust van onze kwetsbaarheid. Daarnaast komen onze belangen steeds meer in regionaal verband te liggen. Dit maakt het van groot belang om onze organisatie te ontwikkelen tot een netwerkorganisatie. Dat gaat gepaard met een verminderde “verkokering” binnen de eigen organisatie. Door schaalvoordelen en het gebruik maken van elkaars competenties zal onze organisatie in sterkte toenemen en kunnen wij meer uitgaan van onze sterke kanten en regie nemen. Het nemen van regie maakt ook onderdeel uit van een netwerkorganisatie die verbindingen legt. Ook het uitgangspunt van vraaggericht werken en van buiten naar binnen denken, vraagt dat wij nog actiever netwerken en verbindingen leggen. Hierbij gaat het ook om het netwerk van de Landsmeerse gemeenschap. Het zijn onze mensen die daarbij het verschil maken. Dit betekent dat wij meer en meer op persoonlijk niveau een netwerk ontwikkelen en onderhouden en actief samenwerken met anderen binnen en buiten de organisatie. Op deze wijze kunnen wij nog beter aansluiting zoeken en vinden met onze collega's, burgers en ketenpartners. Zaken goed bespreken, afspreken en elkaar op aan spreken.

4. Ik blijf mezelf ontwikkelen

De klant zo goed als mogelijk bedienen lukt alleen maar als wij elkaar ondersteunen en goed samenwerken. Collega's actief opzoeken, ondersteuning bieden en zaken afstemmen horen hierbij. Maar ook feedback geven en ontvangen en open naar elkaar luisteren. Elke medewerker is primair zelf regisseur voor haar of zijn eigen ontwikkeling. Dat geldt zowel de ontwikkeling op het inhoudelijke vakgebied, maar ook ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten en competenties. Medewerkers ontwikkelen naar de toekomst steeds meer eigen regie over hun werkzaamheden en persoonlijke groei. Dat is belangrijk, want de vele externe ontwikkelingen maken dat een andere rolinvulling wenselijk is. En deze ruimte en verantwoordelijkheid wordt ook steeds meer gevraagd, zowel door onze medewerkers als door de maatschappij. MT-leden en afdelingshoofden hebben een belangrijke taak in het ondersteunen van onze medewerkers om de werkzaamheden zo goed mogelijk uit te kunnen voeren. MT-leden en afdelingshoofden zijn ook verantwoordelijk voor het sturen, motiveren en vertrouwen van de medewerkers op zodanige wijze, dat het beste uit de medewerker komt: door inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren. De medewerker van de toekomst blijft zichzelf continu ontwikkelen. Leren moet, fouten maken mag.

5. Ik ben en werk flexibel

Voor Landsmeer betekent HNW drie ontwikkelrichtingen: "bits, bricks and behaviour". HNW vereist als eerste een goede technologische infrastructuur. Het werken in de cloud – als één van de eerste gemeenten in Nederland - is hiertoe een belangrijke basis, zowel voor de eigen bedrijfsvoering als ook voor de digitale dienstverlening naar burgers. Daarnaast is de inrichting van het pand van belang. Niet de traditionele kantoorinrichting, maar verschillende soorten werkplekken die passen bij de aard van de werkzaamheden en die de onderlinge samenwerking stimuleren. Maar HNW draait vooral om een werkwijze waarbij het sturen op resultaat en prestaties centraal staat. Binnen de vastgestelde kaders en resultaatafspraken hebben medewerkers de autonomie voor eigen invulling. Deze uitgangspunten verhogen de gewenste flexibiliteit in houding, gedrag en manier van werken van medewerkers. Het vraagt werken vanuit verschillende werkplekken, met verschillende technieken en met een flexibele instelling. Dat vraagt rol- en vakvolwassenheid maar levert ook veel mogelijkheden voor eigen regie, improvisatie en invulling.

Het Nieuwe Werken is een verzamelnaam van diverse manieren van slimmer, efficiënter en effectiever werken, gebruik maken van nieuwe technologieën; experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking, maar ook nieuwe manieren van leidinggeven; minder hiërarchie; meer eigen verantwoordelijkheid; meer delegeren en meer overlaten aan eigen creativiteit en oplossingsgerichtheid van medewerkers.



4.2 Waar staan wij nu?

In hoofdstuk 3 zijn de “externe” maatschappelijke ontwikkelingen beschreven. De toekomst is ongewis en dynamisch. Dit vraagt om veel flexibiliteit. Daarom wordt in dit stuk geen blauwdruk van de toekomstige organisatie gemaakt, maar benoemen we de belangrijkste thema’s voor de komende jaren tot in 2018. Hiervoor is het van belang om te kijken naar de sterke en minder sterke punten van onze organisatie en naar de kansen en bedreigingen (SWOT). Niet vanuit de huidige situatie, maar door de oogcharen kijkend naar de toekomst.

Uit het MTO (medewerkers tevredenheidsonderzoek) van najaar 2014 zijn reeds meerdere punten naar voren gekomen vanuit onze medewerkers. Verbeterpunten zijn volgens dat onderzoek:

- Trots op organisatie en werkplezier – *collega’s zijn nu te weinig positief over hun werk en elkaar, meer enthousiasme is wenselijk.*
- Mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en doorgroeimogelijkheden voor medewerkers - ook buiten de ‘comfortzone’.
- Waardering van de organisatie – *binden en motiveren van medewerkers is belangrijk. Betrek medewerkers meer vanaf de start bij een project.*
- Resultaatgerichtheid organisatie; snel en slagvaardig handelen – *meer prioriteiten stellen en projecten ook daadwerkelijk afmaken. Wees duidelijk over doelen en stel prioriteiten.*
- Interne communicatie en informatie - *meer tijdig en transparant communiceren vanuit het management over agendapunten, besluiten en over de toekomst. Dit bevordert de duidelijkheid en het begrip. Maak gebruik van de signalen uit de organisatie.*

Aan de hand van diverse bijeenkomsten van het managementteam met het College en de teamsenioren, aangevuld met de uitkomsten van het MTO en met aanvullende sessie met personeel, is de volgende SWOT-analyse opgesteld.

Sterke punten	Zwakke punten
Enthousiaste en loyale medewerkers	Beperkte omvang in fte
Sociale organisatie, flexibele inzet	Buiten het eigen vakgebied treden (deels)
Weerstandsvermogen	Krappe financiële middelen
Platte organisatie, korte lijnen (ook naar bewoners), informele werkrelaties	Raad minder inzicht in ambtelijke organisatie en werkdruk
Zaken worden snel opgepakt door betrokken medewerkers; “duizendpoten”	Portefeuilles zonder medewerkers / onvoldoende tijd voor aantal portefeuilles (bv cultuur, monumenten)
Oppakken van nieuwe regelgeving (3D’s)	Management teveel uitvoerend; span of control beter
Oplossing- en actiegerichte werkinstelling	Weinig zicht op werkvoorraad en hoge werkdruk
Toekomstvisie en toekomstvisieprojecten	Onderlinge afstemming en resultaatgerichtheid
ICT in de Cloud	Transparantie en onderlinge dialoog
Deregulering	Gecombineerde functies / solofuncties
Wijze waarop bestemmingsplannen tot stand komen	Interne informatie(voorziening) en communicatie
Mooiste / beste gemeente van de regio (Elsevier)	Onvoldoende digitaal werken
Kansen	Bedreigingen
Samenwerking in de regio; meer netwerken	Financiële slagkracht
Ontplooiën van aanwezige kwaliteit in de organisatie (lerend vermogen); o.a. via SWOT per team	Bestuurlijke ambities niet overal in evenredigheid met formatie organisatie
Flexibel werken / Het Nieuwe Werken (Cloud) / digitaal (zaakgericht) werken	Verandermoeheid; te lang wachten met verdere samenwerking in de regio
Kennisbanken gebruiken en kennisgroei bevorderen	Uitstel beslissing over de bestuurlijke toekomst
Projectmatig werken, meer intern samenwerken over afdelingen heen (matrix), stellen van prioriteiten	Einddatum van de organisatie van 2017/2018 werkt niet motiverend
Participatie ontwikkelen en toepassen	Nog niet goed ontwikkeld netwerk in de regio
Flexibilisering medewerkers; nieuwsgierigheid vergroten; resultaatgericht werken, “wij-gevoel”	Toename nieuwe wetgeving vanuit Rijk
Kennisdeling via intranet en kenniscafé (MTO)	
De verandering van rol van teamsenioren	
Meer eigen regie ontwikkelen, zelfstandigheid en creativiteit stimuleren, denken in oplossingen	

De gemeente Landsmeer is een kleine gemeente met grote ambities: korte lijnen, informele werkrelaties en goede onderlinge verbondenheid. De medewerkers zijn betrokken en bevlogen en beschikken over een oplossings- en actiegerichte werkhouding. Door de geringe doorontwikkeling de afgelopen decennia, de beperkte personele omvang en financiële middelen en reserves is de organisatie wel erg kwetsbaar geworden. Bij uitval van medewerkers ontstaan snel uitvoeringsproblemen; de werkdruk wordt hoog ervaren en ruimte voor extra initiatieven is te beperkt.

“De gemeente Landsmeer kent veel lusten maar ook lasten van een kleine organisatie. Kansen en kwaliteiten benutten vormt het credo.”

Afdelingshoofden zijn in ontwikkeling naar een meer afdelingsoverstijgende en op de toekomst gerichte focus, hierbij ondersteund door de teamsenioren, die zich primair richten op de dagelijkse begeleiding en ontwikkeling van medewerkers. Vooral het sturen op resultaten/prestaties biedt kansen. Dat geldt ook voor plan- en projectmatig werken, het gestructureerd werken aan de hand van projectvoorstellen, en het verbeteren van de interne communicatie. Zo is de kennisdeling verbeterd via onder andere intranet en een kenniscafé.

De organisatie is trots op haar pareltjes, hoewel we wat bescheiden zijn dat te zichtbaar te “vieren”. Zo is Landsmeer de derde gemeente in Nederland die met haar ICT volledig in de cloud werkt – ook bevorderlijk voor HNW. Daarnaast is Landsmeer regionaal, maar ook landelijk, een voorbeeld geweest bij de implementatie van de nieuwe wetgeving in het Sociaal Domein.

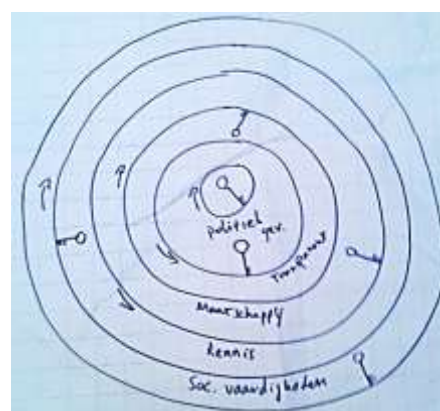
In de maanden juni en augustus zijn meerdere medewerkersbijeenkomsten gehouden, waarin medewerkers actief zijn bevestigd en geïnformeerd. Dit heeft veel input opgeleverd die al is verwerkt in dit contourenplan. Het stuk kent meerdere onderdelen waarin de actieve input van medewerkers wordt gestimuleerd en ruimte aanwezig is voor eigen ideeën en invulling.



**De professionele
SpongeBob**



**Effectief kunnen
schakelen tussen
vereiste vaardigheden**



Input uit medewerkersbijeenkomsten

Belangrijke thema's die passen bij de medewerker van de toekomst:

- Samenwerken, (digitaal) benaderbaar zijn, interesse tonen in ander, luisteren
- Communiceren, zichtbaar zijn, laten zien waar je voor staat, betrouwbaarheid
- Elkaar kunnen vervangen, flexibel zijn
- Van eigen kwaliteiten gebruik maken, begint bij jezelf, hart voor de zaak
- Kennis: zowel vakgebied maar met name van inwoners; vakkennis bijhouden
- Netwerken met anderen en andere gemeenten, zelf het initiatief nemen
- Contacten met inwoners, burger naar binnen, wij zijn er voor de burger, hulp bieden
- Commercieel en servicegericht denken (ook nee kunnen zeggen), resultaatgericht
- Enthousiasme, positieve instelling, open staan voor vernieuwing en verandering

De "Happy Burger"

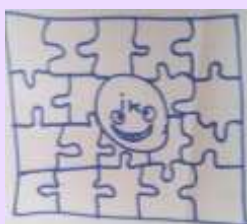
- Burger centraal, klantgerichtheid is professeie
- Kijken door de bril van de ander
- Afspraken nakomen
- Aangeven wat wel en niet kan en uitleggen
- De politieke kaders weten



- Groei, verantwoordelijkheid, kennis op peil hebben, ontwikkelingen bijhouden
- Goede antenne, signalen herkennen, schakelen in professionele toolbox
- Ontwikkeling als kans zien; wil voor verandering is er, maar hoe is nog niet duidelijk
- Bewust van omgang met social media, omgevingsbewust

Belangrijke aandachtspunten en randvoorwaarden:

- Leidinggevende biedt ruimte, staat open, stimuleert; moet van beide kanten komen
- Meer aandacht van leidinggevende voor medewerkers, ook bij ziekte; "water geven"
- Uitgaan van kracht en kwaliteiten van medewerkers, management meer mensgericht
- Juiste mensen op juiste plek
- Duidelijkheid geven over inhoud van het werk
- Realiseren dat verandering angstig en onzeker kan voelen
- Concretiseren per afdeling / naar het eigen werk belangrijk, invulling kan verschillen
- Doorbreken van interne eilandjes, meer info halen en brengen, meer samenhang
- Beleid en Uitvoering moeten elkaar meer opzoeken en informeren
- Vernieuwing op agenda houden, kapstok (bijv. Lean) kan positief werken
- Lange termijn overzicht houden los van de politiek; duidelijkheid in beleid



- Veiligheid, waardering voor zaken die goed lopen
- Openheid en eerlijkheid
- Vertrouwen dat iets wordt gedaan met bijdrage medewerkers
- Organisatie moet geloofwaardigheid vergroten
- Minder op woorden hoeven letten
- Humor, goede sfeer, 'leuke sfeer'
- Positieve feedback, negatieve sfeer vermijden

- Niet 'opgeven' als het niet lukt maar andere wegen zoeken. Waken voor onwil.
- Zeggen wat je doet en doen wat je zegt, interactie en dialoog, elkaar aanspreken
- Ruimte en tijd en formatie nodig om te leren en oefenen, kijken hoe anderen het doen
- Tijdig grenzen qua beleid of capaciteit aangeven
- Fouten mogen maken en als leermoment zien, 'lerende organisatie'
- Zelfreflectie, persoonlijke ontwikkeling, ontwikkeling vaardigheden
- In processen, werkoverleggen, functioneringsgesprekken meenemen
- Ontwikkeling via training, kijken hoe anderen het doen, bewust zijn van eigen invloed
- Informele setting in Dorpshuis en samenwerking in kleine groepjes werken goed

Uit het MTO, de SWOT-analyse en de input van de medewerkersbijeenkomsten blijkt, dat de combinatie van sterke punten en kansen naar het spoor leidt van investeren in de ontwikkeling van medewerkers, en van het actief gebruiken van onze mogelijkheden.

4.3 Nieuwe rolinvulling

De nieuwe rolinvulling geldt voor eenieder: medewerker, manager, bestuurder en raadslid, en niet te vergeten: de burgers. Uiteraard ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheden. Deze rolinvulling is geen kwestie van goed of fout, maar van aanpassing aan de nieuwe omstandigheden en ontwikkelingen. Om deze rolinvulling mogelijk te maken dient ieder van ons de competenties te hebben en/of te ontwikkelen die nodig zijn om onze missie tot een zichtbaar succes te maken. De belangrijkste competenties zijn:

Verantwoordelijk

Goed bewust van de omgeving en context, transparant, aanspreekbaar, goed bereid om in de eigen spiegel te kijken en de eigen kwaliteit te spiegelen langs afgesproken normen, zowel op proces als op inhoud.

Resultaatgericht

Oriëntatie op acties en beslissingen die leiden tot het daadwerkelijk realiseren van (deels vooraf vastgelegde) resultaten en prestaties. Zowel op proces als op inhoud.

Communicatief

Werken in samenspraak met de burgers. Zowel mondeling als schriftelijk helder en duidelijk kunnen overbrengen van ideeën en informatie, zodat de essentie wordt begrepen en waarbij betrokkenen het gevoel hebben ook daadwerkelijk goed en tijdig geïnformeerd te zijn. Inclusief afstemming met andere medewerkers en teams en waarderend management binnen de organisatie.

Proactief

Uit eigen beweging ondernemen van acties en het doen van voorstellen. Initiatieven ontplooiën, het voortouw nemen en kansen en mogelijkheden onderzoeken.

Verbindend

Bijdragen aan een gezamenlijk, door samenwerking gerealiseerd resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen én die van de ander. Regie nemen door wensen van inwoners te verbinden met organisatiemogelijkheden; interactieve opstelling en zoeken van verbindingen met derden.

Bij elk individu gaat het binnen de organisatie om dezelfde uitgangspunten:

- *Ik geef en neem verantwoordelijkheid*
- *Ik ben gericht op het behalen van resultaten*
- *Ik breng mijn boodschap duidelijk over en stem goed af met anderen*
- *Ik neem initiatief en kijk naar kansen en mogelijkheden*
- *Ik werk actief samen en zoek naar win-win mogelijkheden*

Met deze nieuwe rolinvulling ontwikkelt elke medewerker, manager, bestuurder en raadslid zich als medewerker, manager, bestuurder en raadslid van de nabije toekomst. Dit zegt niets over het functioneren van de huidige personen, maar juist wel over de uitdagingen die op ons af komen en die deels een nieuwe rolinvulling van ons vragen.

De medewerker van de nabije toekomst

De medewerker van de nabije toekomst is een professional die zich begeeft in netwerken, scherp is op het resultaat, vooruitgang wil boeken en zich hier op laat aanspreken. Zij is transparant, zoekt naar verantwoording en laat zien wat zij en haar organisatie doen en hoe ze het doen.

De medewerker van de nabije toekomst is geloofwaardig. Zij weet waar het over gaat, weet wat relevante partijen, processen, systemen en kaders zijn. Zij is betrouwbaar, doet wat toegezegd is. Zij ziet kansen en benut deze ten volle, ook in haar eigen ontwikkeling. Is begrijpend en beïnvloedend. Gaat niet om de politiek heen en begrijpt dat het maatschappelijk rendement van ambtelijk handelen onlosmakelijk samenhangt met politieke wils- en besluitvorming.

De medewerker van de nabije toekomst denkt van buiten naar binnen, richt zich op interactie met partijen. Verdiept zich in wat andere partijen beweegt, nodig hebben en waar anderen enthousiast van worden, maar ook geconfronteerd worden met beperkingen. Zij is zichtbaar en benaderbaar en weet partijen te verbinden, maakt verschillen zichtbaar, bespreekbaar en hanteerbaar.

4.4 Ontwikkelpunten en randvoorwaarden

Uit onze werkprincipes (paragraaf 4.1), onze sterktes en zwaktes (paragraaf 4.2) en uit onze nieuwe rolinvulling en competenties (paragraaf 4.3) blijkt, dat de organisatie mee moet ontwikkelen om aansluiting te kunnen blijven behouden en effectief te blijven. Thans is het zaak om een duidelijke ontwikkelslag te maken; de keuze is dan ook gemaakt om te investeren in onze medewerkers. Alleen op deze wijze kan worden voldaan aan de huidige en toekomstige wensen van burgers en van de politiek.

“Ontwikkelen van medewerkers vormt ons uitgangspunt.”

De ontwikkelpunten zijn in essentie gericht op:

1. Het versterken van de werkprincipes
2. Het combineren van de sterke kanten van de organisatie met de externe ontwikkelingen
3. Het ontwikkelen van medewerkers naar een nieuwe rolinvulling

Deze ontwikkelpunten willen wij stimuleren door een aantal concrete acties:

1. Het versterken van de werkprincipes

1.1 Resultaatgericht werken

Op basis van het raads- en collegeprogramma, perspectiefnota, begroting en termijnagenda worden afdelingsplannen en projectvoorstellen opgesteld. Hierin staan concrete resultaten die worden vertaald naar de verantwoordelijke medewerkers. De afspraken hierover worden vastgelegd in de gesprekscyclus. Het resultaatgericht werken wordt het leidende principe; het gaat niet meer sec om het aanwezigheidsprincipe. Ook proces en communicatie maken onderdeel uit van de resultaten. Nieuwe projecten worden niet opgestart zonder opdrachtformulering.

“Leren moet, fouten maken mag.”

1.2 Netwerkorganisatie

De netwerkorganisatie vraagt dat wij nog actiever netwerken en verbindingen leggen. Management en beleidsmedewerkers krijgen de middelen (deskundigheid en tijd) om zich te richten op de regierol en een deel van de inhoud los te laten. Deze netwerken dienen zich te richten op de regio en op organisaties binnen de gemeente die burgers dan wel de ondernemers vertegenwoordigen.

1.3 Ontwikkeling ieders kwaliteiten

Voorgesteld wordt, dat elke afdeling of team een eigen budget ter beschikking heeft, dat ingezet kan worden om een concrete innovatie of verbetering in het werkproces door te voeren. Dit stimuleert de medewerkers om eigen ideeën te ontwikkelen en door te voeren om het werkproces te verbeteren. Dit zogenaamde innovatiebudget sluit aan bij het gewenste eigen initiatief van medewerkers, van leren van elkaar over de afdelingen heen, en van de zichtbaarheid van het organisatieontwikkelingstraject binnen onze gehele organisatie. Tevens stimuleert dit de trots van de medewerkers en het geloof in eigen kunnen. Hier ligt met name een verantwoordelijkheid voor de medewerkers zelf om dit punt invulling te geven. Het doel van dit innovatiebudget is het stimuleren van medewerkers, het doorvoeren van verbeteringen en het zichtbaar en gedragen maken van het organisatieontwikkelingsproces.

1.4 Het Nieuwe Werken

Zowel qua technologische mogelijkheden, als qua houding en gedrag van leidinggevenden en medewerkers zullen de uitgangspunten en mogelijkheden van Het Nieuwe Werken verder worden ingevoerd. Het management zal hierin een sturende rol vervullen en voorbeeldfunctie innemen naar de medewerkers. De medewerkers kunnen hun rol invullen door meer eigen verantwoordelijkheid te nemen.

2. Het combineren van de sterke kanten van de organisatie met de externe ontwikkelingen

2.1 Enthousiaste loyale organisatie

We zijn een kleine organisatie waar ook het werkplezier voorop staat. Het management en de medewerkers onderling stimuleren elkaar via ABC-tjes (aandacht, begrip en complimenten) om resultaten te behalen, het beste uit ons zelf te halen en uit anderen. Daarbij hoort te blijven kijken hoe iets beter kan. Patronen waar we last van hebben bespreken wij en doorbreken wij. Fouten maken en hiervan leren is een wezenlijk onderdeel van dit proces. Medewerkers spreken elkaar aan als we onze afspraken niet nakomen: afspraak is afspraak.

2.2 Flexibel en snel acties oppakken

Bij alles wat de organisatie oppakt stellen wij de vraag wat dit toevoegt voor de inwoners en aan de belangen van Lansmeer. Per opgave varieert de rol van de gemeente. Soms is het beter om niets te doen en andere keren vraagt het duidelijke regie. Het management legt de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. Management - maar ook medewerkers - kijken goed wat er moet gebeuren, door wie wanneer en wat hier voor nodig is. Medewerkers nemen verantwoordelijkheid en schuiven deze niet af.

3. Ontwikkelen medewerkers in een nieuwe rolinvulling

Opleidingen in de moderne zin van het woord (incl. training on the job, uitwisselingen, snuffelstages etc.) vormen een belangrijk instrument om medewerkers zich te laten ontwikkelen. Dit zowel (daar waar nodig) functie-inhoudelijk, maar ook en vooral qua rolinvulling en competenties die passen bij de nieuwe omstandigheden. Medewerkers moeten ook uitgedaagd worden om verder te willen groeien (mobiliteit, leren en ontwikkelen) en daardoor meer eigen regie te ontwikkelen. Daar ligt ook een belangrijke inspirerende en stimulerende rol voor de leidinggevenden. Het doel van deze extra investering in opleidingen is, dat medewerkers ondersteund worden om zich de nieuwe rolinvulling daadwerkelijk eigen te maken.

Vanuit de medewerkersbijeenkomsten en uit andere inventarisaties zijn veel opleidingswensen naar boven gekomen. Deze zullen door P&O meegenomen worden in het opleidingsaanbod. Soms kan dat ook “in company” zijn.

De afdelingshoofden zullen samen met hun medewerkers, en hierbij ondersteund door P&O, bespreken in het overleg wat mogelijkheden zijn voor opleidingen. Ook zal het leren in de dagelijkse eigen praktijk samen met de eigen senior besproken worden – wat kunnen we concreet anders gaan doen cq. zaken op een andere manier aanpakken? Management en medewerkers pakken dit samen op.

Daarnaast zullen er ook medewerkersbijeenkomsten worden georganiseerd, waarin concrete voorbeelden zullen worden getoond ter inspiratie, en medewerkers worden uitgenodigd om eigen toepassingen te ontwikkelen.

Voor opleidingen geldt niet zozeer ‘one size fits all’. Per beleidsterrein of werksoort kan worden onderzocht door medewerkers en leidinggevenden wat concrete verbetermogelijkheden zijn om de eigen rol in te vullen en wat dat betekent aan bijscholing en ontwikkeling.

Naast bijscholing kan ook gedacht worden aan het bezoeken van andere (afdelingen van) gemeenten die eenzelfde ontwikkelslag al achter de rug hebben. Leren van elkaar is een krachtig instrument om verder te komen.

Leren uit de praktijk sluit direct aan bij het werk van iedereen. Leren betekent vooral: doen! Ruimte om zaken en werkzaamheden op een andere manier aan te pakken, elkaar in het team ondersteunen bij de voorbereiding, tijd nemen om te evalueren, ruimte bieden om fouten te mogen maken. Nee, te moeten maken!

4.5 Welke ontwikkelingen worden niet opgepakt?

De werkdruk wordt als hoog ervaren. Gezien alles wat er op ons afkomt zal deze werkdruk niet afnemen, maar eerder toenemen. Het verlagen van deze werkdruk is een illusie. Wel kan er wat gedaan worden aan de beleving van de werkdruk. Duidelijker aangeven wat er van een medewerker wordt verwacht of wat niet en het stellen van prioriteiten zal hier aan bijdragen.

Tijdens het ontwikkelingsproces zullen wij naar verwachting aanlopen tegen zaken en activiteiten, die niet binnen de gestelde termijn en randvoorwaarden kunnen worden opgepakt. Dat zal ook het geval kunnen zijn bij nieuwe wensen vanuit het bestuur. Van de organisatie mag worden verwacht dat zij dit tijdig signaleren, aangeven, consequenties in beeld brengen en met oplossingsvoorstellen komen. Duidelijke keuzes maken en duidelijke communicatie hierover hoort ook bij het organisatieontwikkeltraject.

4.6 Randvoorwaarden

Om deze ontwikkelingen goed door te kunnen voeren, moeten ook de randvoorwaarden op orde zijn. Hier investeren wij ook in.

1. Advies en procesbegeleiding organisatieontwikkeling

Hierbij moet gedacht worden aan advies en procesbegeleiding ter stimulatie, ondersteuning en borging van het organisatieontwikkelingsproces. Wij willen als MT en teamsenioren zelf het organisatieontwikkelingsproces uitvoeren, maar hebben daarbij soms wel behoefte aan begeleiding. In tweede instantie kunnen wij dit traject volledig zelf invullen. Inhoudelijk past deze lijn ook in de gedachte van het organiseren van een flexibele schil rondom de organisatie voor incidentele ondersteuning. Het doel van deze procesbegeleiding is, dat wij leren - en daarbij ondersteund worden - ons eigen veranderingsproces te doorlopen.

2. Tijd- en formatiekosten

De inzet op het organisatieontwikkelingsplan zal ook tijd kosten van medewerkers. De werkdruk wordt als hoog ervaren; tijdelijke incidentele ondersteuning wordt wenselijk geacht. Deze formatiekosten worden ook noodzakelijk geacht, om zowel de continuïteit en kwaliteit van de werkzaamheden (going concern: de winkel blijft gewoon open), als de positieve verworvenheden van onze gemeente te borgen en verder door te ontwikkelen. Dit is ook van belang in de toekomstige samenwerking met andere gemeenten en de voorbereiding op de nieuwe organisatie. Vergroting van de inzet van het aantal stagiaires draagt ook bij aan deze tijdelijke incidentele ondersteuning. Het doel van deze tijdelijke ondersteuning is de continuïteit van noodzakelijke en strategisch belangrijke taken en werkprocessen.

We zullen continu oog moeten hebben voor de ambities die uit dit stuk spreekt enerzijds, en de mogelijkheden en randvoorwaarden anderzijds – deze balans zal steeds bewaakt moeten worden.

Deze speerpunten zijn gericht op de periode tot in 2018. Daarna is naar verwachting de ambtelijke fusie en de nieuwe organisatie een feit, met de daar aan verbonden uitgangspunten en spelregels over het begeleiden en ontwikkelen van medewerkers.

Dit stuk verdient daarom nadere verdere invulling – sámen met het College, de medewerkers en uiteraard in goed overleg met de Ondernemingsraad. Deze speerpunten vormen de strategische kaders, die samen met de medewerkers verder ingevuld kunnen worden. Op deze wijze ontstaat maatwerk en betrokkenheid.

“Samen met de medewerkers de ontwikkelpunten invullen en op maat maken.”

4.7 Welke middelen nemen we als bagage mee?

Om het organisatieontwikkelingsplan te kunnen laten slagen, hebben we vooral ons gezamenlijk enthousiasme en energie nodig. Daarnaast hebben we natuurlijk ook ondersteunende instrumenten en middelen nodig. Deze gaan gepaard met incidentele kosten tot in het jaar 2018, waarin naar verwachting een nieuwe (fusie)organisatie met andere gemeenten ontstaat, in ieder geval op ambtelijk niveau. De kosten voor organisatieontwikkeling voor 2015 vallen naar verwachting binnen de huidige begroting. Deze middelen betreffen niet zozeer de reguliere taken, maar middelen om de organisatieontwikkeling mogelijk te maken.

Sowieso zullen nadere keuzes en prioriteitstelling nodig zijn: sommige zaken kunnen wij qua formatie niet uitvoeren (dat geldt temeer indien de gevraagde middelen niet beschikbaar worden gesteld), andere zaken kunnen beter met onze partners (op een later moment) in collectief verband worden opgepakt. Deze benodigde middelen kunnen als volgt worden weergegeven.

Kosten randvoorwaarden:

1. Kosten voor advies en procesbegeleiding organisatieontwikkeling.
Door het organisatieontwikkelingstraject zelf uit te voeren, kan aanzienlijk bespaard worden op externe advieskosten. Wèl wordt enige procesbegeleiding hiertoe noodzakelijk geacht.
2. Door de inzet van de eigen medewerkers in het proces van organisatieontwikkeling zal op onderdelen tijdelijke incidentele (vervangende) ondersteuning nodig zijn.

Kosten ontwikkeling:

De kosten voor de organisatie zullen worden besteed aan de volgende ontwikkelingen:

1. Netwerkgorganisatie (1.2)
De inzet van een netwerkgorganisatie kan op den duur tijd en voordelen opleveren. De kost gaat voor de baat en door extra inzet op de netwerkgorganisatie zal daarnaast ondersteuning nodig zijn om dezelfde resultaten te halen.

2. Ontwikkeling ieders kwaliteiten(1.3)
Dit budget dient, alhoewel bescheiden van omvang, naast de inhoudelijk innovatie en werkprocesverbeteringen tevens om het organisatieontwikkelingsproces breed in de organisatie voor iedereen zichtbaar en aantrekkelijk te maken.
3. Het Nieuwe Werken (1.4)
De verdere implementatie van HNW vraagt nog nadere bespreking en uitwerking. Wij zullen later in het proces hier keuzes in maken en met concrete voorstellen komen.
4. Ontwikkelen medewerkers in een nieuwe rolinvulling (3)
Verhoging van het opleidingsbudget van thans 2,0% naar 3,5% van de totale loonsom. Hiermee kan de noodzakelijke inhaalslag worden gemaakt.

De benodigde incidentele middelen voor het proces van organisatieontwikkeling voor 2016, 2017 en 2018 bedragen respectievelijk € 50.000, € 50.000 en € 20.000. Bij de feitelijke berekening van deze kosten is niet zozeer uitgegaan van een begroting met het risico van posten met een open-einde karakter, maar is gekozen voor een indicatie, calamiteiten daargelaten.

“Investeren in medewerkers kost geld en tijd, maar levert veel meer op.”



4.8 Proces

Wat betreft de planning is er een aantal logische stappen in het proces. In november 2015 is een Kick Off medewerkersbijeenkomst gehouden met wederom verkregen input, die allemaal in dit stuk is opgenomen. Vervolgens kunnen wij het stuk begin december aanbieden aan ons College – uiteraard de OR hierin meenemend. Deze planning biedt tevens gelegenheid de kosten die aan het plan verbonden zijn, tijdig te betrekken in de begroting 2016. Het raadsbesluit over de toekomst van Landsmeer volgt waarschijnlijk in het eerste kwartaal van 2016. Het is dan logisch om het organisatieontwikkelingsplan tot in 2018 – tot aan een te verwachten nieuwe fusie-organisatie - te laten voortduren, en tussentijds voldoende ruimte in te bouwen voor evaluatie en flexibele bijstelling. Dichterbij het einde van de organisatie zal de focus en de inzet gericht zijn op het voorbereiden en vormgeven van de nieuwe organisatie. Het zwaartepunt van de organisatieontwikkeling ligt in 2016 en 2017.

Maar we wachten dit als organisatie natuurlijk niet af en beginnen nu al. We hebben al stappen gezet met onder andere een kleiner MT, minder afdelingen en de introductie van teamsenioren. Beter goed voorbereid en mensen in hun kracht zetten, dan afwachten wat de toekomst brengen zal. En als wij zo sterk mogelijk in de nieuwe organisatie komen te werken, kunnen wij het belang van Landsmeer zo krachtig mogelijk promoten. Los van welke toekomstige keuzes dan ook zal iedereen baat hebben bij meer eigen regie, meer verantwoordelijkheid en meer initiatief. Dat maakt ons sterker, dat gaan wij ook ondersteunen en daar horen uiteraard ook de nodige middelen bij.

Ons organisatieontwikkelingsplan moet geen papieren tijger zijn, maar zichtbare en merkbare energie vormen voor de gehele organisatie. En positief merkbaar voor onze burgers, bestuurlijke opdrachtgevers en externe partijen waar wij mee samenwerken. Deze zichtbaarheid en energie vormen belangrijke bouwstenen van het plan. Hier hebben wij zelf ideeën bij en daar worden alle medewerkers en managers actief bij betrokken. De organisatie, dat zijn wij immers zelf, dus input en betrokkenheid zijn van wezenlijk belang voor het slagen van het organisatieontwikkelingsproces.

‘Dit stuk moet geen papieren tijger zijn, maar zichtbaar en merkbaar zijn voor de organisatie, burgers en partners.’

Het besluitvormingsproces gaat samen met (het advies van) de OR, naar het College, in lijn met de strategische uitgangspunten van de raad. Na formele besluitvorming kunnen wij het plan verder communiceren en concreter verder gaan invullen. Op de medewerkersbijeenkomst van 5 november is hier door alle medewerkers, senioren en MT al een mooie verdere invulling aan gegeven.

Input uit Kick Off medewerkersbijeenkomst 5 november 2015

Concrete acties bij de werkprincipes:

Ik blijf mijzelf ontwikkelen:

Ik wil me graag specialiseren gericht op de toekomst

Ik werk samen met anderen binnen en buiten de organisatie:

Relaties onderhouden door af en toe langsgaan of te bellen. Bij nieuw onderwerp uitvragen bijvoorbeeld LinkedIn of intranet en zo aan mensen komen die graag aangehaakt willen worden. In gesprek met manager over de concrete gevallen die je hebt opgepakt.

Wel binnen maar niet buiten maar dat zou ik wel willen! Omdat ik een team alleen vorm zou ik meer willen sparren met collega's van andere gemeenten.

Ik zet mij in voor de Landsmeerse samenleving:

Korte open lijnen, duidelijke communicatie! En communiceer altijd. Terugkoppelen dus. Afspraken nakomen. Buurten informeren, Problemen/klachten oplossen. Voor omgevingsvergunningen vooroverleg, wel vooraf informatie principe van de klant. Wijkgericht werken. Wensen meewerken, samenwerking bewoners, gemeente inrichting onderhoud.

Ik ben en werk flexibel:

Faciliteren! Laptop en smartphone voor snelle communicatie en opnemen in het werk Met een laptop op huisbezoek waardoor het proces sneller verloopt. Zaken kunnen sneller terug te vinden zijn, werkplekken worden flexibeler.



- Terugkoppeling opleidingswensen (vanuit marktkraampjes) gewenst!
- Opleidingsverzoeken serieus behandelen; wel moeilijk kiezen als toekomst nog onzeker is.
- Kennis delen met vakgroepen, collega's binnen en buiten de eigen organisatie, leren van andere gemeenten (als je daar aan toe komt...) etc..
- jezelf blijven ontwikkelen door bijvoorbeeld periodiek eens kritisch naar je eigen werk en werkprocessen te kijken – ondanks de “waan van de dag”
- bereidheid en nut en noodzaak om verder te blijven ontwikkelen voldoende aanwezig.
- Zaken die voorgesteld worden wél oppakken en er moet voldoende teruggekoppeld worden.

- “Wat wordt er al dan niet met onze inbreng gedaan?”, is daarbij de vraag. Communicatie belangrijk!
- Belangrijke factor “tijd”. We willen van alles en we zijn niet te beroerd om daar tijd in te steken, maar het moet er wel allemaal bij. Belangrijke randvoorwaarde is dan ook dat er duidelijke keuzes gemaakt gaan worden wat nu nog wel en wat niet meer binnen de beschikbare tijd en capaciteit gedaan kan worden.

Tijdens de uitvoering van het organisatieontwikkelingsproces zullen wij regelmatig momenten nemen voor evaluatie en, zonodig, flexibele aanpassing en bijsturing. Hierbij worden zowel OR als het College uiteraard nauw betrokken. Wij willen nadrukkelijk geen vooraf bedachte blauwdruk volgen, maar het proces veel meer als een groeimodel zien waarin wij stappen zetten, behaalde successen vieren en zichtbaar maken, en investeren in de betrokkenheid van zoveel mogelijk medewerkers. Op deze wijze ontwikkelen wij ons al doende en al lerende. Een goede en effectieve communicatie (zowel informatie als zichtbaarheid van het proces) vinden wij hierbij van groot belang.

Wij stellen ons hierbij voor, dat er elk kwartaal één van de werkprincipes uit dit plan centraal zal staan, geconcretiseerd en ingevuld zal worden per afdeling en zichtbaar in de organisatie zal worden gecommuniceerd.

1. *Ik zet mij in voor de Landsmeerse samenleving*
2. *Ik behaal concrete resultaten*
3. *Ik werk samen met anderen binnen en buiten de organisatie*
4. *Ik blijf mezelf ontwikkelen*
5. *Ik ben en werk flexibel*

Uit de kick off medewerkersbijeenkomst van 5 november kwam naar voren, dat het werkprincipe “*Ik blijf mezelf ontwikkelen*” door de medewerkers is gekozen als eerste principe om de komende maanden mee aan de slag te gaan. Gaandeweg de rit en afhankelijk van de voortgang en overige ontwikkelingen zullen de overige thema's voor 2017 ontstaan.

Wij willen ook dat medewerkers zich actief ontwikkelen, hierbij ondersteund door het management. De afspraken die worden gemaakt over opleidingen en ontwikkeling vormen onderdeel van de persoonlijke ontwikkelplannen van de medewerkers.

In het organisatieontwikkelingsproces houden wij oog voor onze kwaliteiten en verworvenheden. Daar mogen wij trots op zijn en dat zijn belangrijke zaken om in het gesprek met onze toekomstige collega's en partners naar voren te brengen.

Het proces is al gestart met de bijeenkomsten van het MT en de senioren van het voorjaar 2015 met actieve participatie van de Ondernemingsraad, en met de medewerkersbijeenkomsten en met diverse, interactieve besprekingen met portefeuillehouder, organisatie en het College van B&W. Alle verkregen relevante input van MT, senioren, medewerkers en College, waaronder het MTO van 2014 en het bestuurskrachtonderzoek van 2015, zijn meegenomen in dit stuk. De input van medewerkers over de opleidingswensen zal in de loop van 2015 en in 2016 verder worden geconcretiseerd in de opleidingen.

4.9 Tot slot

Onze contouren voor samen met elkaar werken aan het permanente proces van organisatieontwikkeling geven duidelijk richting aan:

1. investeren in onze medewerkers en managers
2. ondersteuning bieden in onze ambtelijke ontwikkeling naar de toekomst.

Tegelijkertijd is het slagen van onze reis afhankelijk van de energie, inzet en betrokkenheid van onszelf, diezelfde medewerker en manager. Met elkaar vullen wij deze contouren verder in en kijken wij wat wij nodig hebben om verder door te groeien. Net als de totstandkoming van dit stuk doen we dat: eigentijds en toekomstgericht. Kortom: we gaan anders met elkaar vooruit!

“Het slagen van deze reis is afhankelijk van de energie, inzet en betrokkenheid van elke medewerker en manager”