

Organisatieplan Oosterhout Ontwikkelt

2021

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	3
1.1 Terug naar het oorspronkelijke doel	3
1.2 Doel van dit organisatieplan	3
2. WELKE STAPPEN HEBBEN WE TOT NU TOE GEZET?	4
2.1 Van visie naar uitproberen	4
2.2 Conclusie	5
3. ORGANISATIE-INRICHTING	6
3.1 Organogram	6
3.2 Zelforganisatie	7
3.3 Team: thuisbasis voor uitvoering en vakinhoud	7
3.4 Werken in opgaven	8
3.5 Inrichting directie	9
4. ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN	10
4.1 De raad	10
4.2 Het college	10
4.3 De burgemeester	10
4.4 Gemeentesecretaris/algemeen directeur	11
4.5 De directie	11
4.6 De teamleider	12
4.7 De opgaveleider	12
4.8 De individuele medewerker	13
5. VERANDERING IN DE MANAGEMENTLAAG EN PERSONELE GEVOLGEN	14
5.1 Verandering in de managementlaag	14
5.2 Personele gevolgen	15
6. AFSTEMMING, MONITORING EN STURING	16
6.1 Afstemming college en ambtelijke organisatie	16
6.2 Overlegstructuur groep teamleider, opgaveleiders en directie (TOD)	17
6.3 Afstemming binnen de teams en tussen de teams en opgaven onderling	17
6.4 Digitale ontwikkelingen als mededragers van de organisatieontwikkeling	17
6.5 Monitoring en sturing	17
7. DE VERDERE DOORONTWIKKELING	20
7.1 Ontwikkeling langs de thema's van de ontwikkelopdrachten	20
7.2 Ontwikkeling van houding en gedrag	20
7.3 Communicatie	20

1. INLEIDING

1.1 Terug naar het oorspronkelijke doel

De organisatie van de gemeente Oosterhout wil zich ontwikkelen naar een flexibele, wendbare organisatie die, samen met de stad, vanuit focus werkt aan opgaven voor de stad vanuit relevante netwerken.

Een organisatie waar:

- Rollen en verantwoordelijkheden helder zijn.
- De professional vertrouwen krijgt.
- De professional verantwoordelijkheid neemt en daarnaar handelt.
- Iedereen meedenkt en meewerkt vanuit het geheel.

Kortom een organisatie die klaar is om de visie op Oosterhout 2030 waar te maken.

1.2 Doel van dit organisatieplan

Dit plan schets het vervolg van Oosterhout Ontwikkelt met daarbij de organisatie-inrichting per 1 januari 2021, welke een belangrijke rol speelt in het realiseren van het doel van de gemeente Oosterhout:

- De inrichting ondersteunt de gewenste ontwikkeling in houding en gedrag (buiten naar binnen, denken en werken vanuit het geheel, focus)
- De inrichting zorgt voor duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en sturing (flexibel en korte lijnen, meervoudigheid structuur en sturing, focus)

Deze organisatiestructuur is tot stand gekomen door te kijken naar welke inrichting ondersteunend is aan de gewenste ontwikkeling van de gemeente Oosterhout en de inbreng van directie, team- en opgaveleiders en medewerkers. Aan de hand van verschillende inrichtingsprincipes zijn keuzes gemaakt voor de vorming van de teams.

Dit document begint met de stappen die we tot nu toe hebben gezet in het traject Oosterhout ontwikkelt en beschrijft waar we nu staan. Het geeft vervolgens een toelichting op de inrichting.

Vervolgens beschrijven we in dit plan de specifieke rollen en verantwoordelijkheden van directie, team- en opgaveleiders en de mogelijk personele gevolgen, welke afhankelijk zijn van het vastgestelde Sociaal Statuut. Daarnaast geven we een doorkijkje op de ontwikkeling van monitoring en sturing en de verdere doorontwikkeling van de organisatie.

Bijlagen behorende bij dit plan

Bijlage 1 betreft het inrichtingsoverzicht waar per team wordt ingegaan op (waar nodig specifieke) inrichtingsprincipes, de taken die in dit team worden belegd en de samenstelling van de teams in functies en fte's. De taken per team zijn in grote lijnen beschreven alsook die van de opgaven en directie.

Bijlage 2 beschrijft de functiebeschrijvingen van directie en leidinggevenden.

Bijlage 3 is het advies over de directie inrichting nu en in de toekomst van Gerard van Dieren, extern organisatieadviseur van de Galan Groep

Bijlage 4 is de uitwerking van de evaluatie van de TOD-dag 24 september jl.

2. WELKE STAPPEN HEBBEN WE TOT NU TOE GEZET?

2.1 Van visie naar uitproberen

In de periode vanaf eind 2018 tot nu toe hebben we een aantal stappen gezet die input geven aan de totstandkoming van de nieuwe organisatie-inrichting, te weten.



1. Vastgestelde visie september 2019

In september 2019 heeft het college de visie Oosterhout Ontwikkelt vastgesteld. Deze visie biedt de leidraad voor het ontwikkeltraject en geeft antwoord op de vraag; waarom de verandering nodig is. Daarnaast geeft de visie richting aan die gewenste verandering, zowel hard (organisatiestructuur) als zacht (ontwikkeltraject in houding en gedrag).

2. Ontwikkeljaar met tijdelijke inrichting 2020

We hebben uitgebreid geanalyseerd en gesproken over wat de organisatie te doen staat, en besloten dat we in 2020 aan de slag zouden gaan. Niet door vooraf de organisatie vast te zetten maar door al doende te ervaren, leren en veranderen. We hebben gekozen voor een tijdelijke organisatie-inrichting die past bij onze visie van leren en ontwikkelen door te ervaren. Deze inrichting moest de condities scheppen om op de nieuwe manier te gaan werken. Zelforganisatie is daarbij een belangrijk uitgangspunt.

Per team en opgaven (inclusief de directie) werden ontwikkelopdrachten geformuleerd. Deze ontwikkelopdrachten gaven inzicht in de specifieke opdrachten en vraagstukken voor de organisatie tijdens de ontwikkelfase. De directie was verantwoordelijk voor de algemene ontwikkelopdracht. De voormalig managers en unitleiders kregen vanuit hun bestaande functie/rechtspositie een ontwikkelopdracht gericht op de aansturing van een team of gericht op het aansturen van een opgave. Daarnaast waren zij als team mede en gezamenlijk verantwoordelijk voor de algemene ontwikkelopdracht. Het komen tot een definitieve inrichting was ook een onderdeel van de opdracht aan de leidinggevendenden.

Verder gaf het conceptontwikkelplan een verzameling van mogelijkheden die leidinggevendenden en medewerkers konden ondersteunen tijdens de ontwikkelfase. Dit betrof nog een conceptplan, omdat we juist ook leidinggevendenden en ondernemingsraad wil(de) betrekken bij de keuzes die we daarin gaan maken. Voor 2020 en 2021 betekende dat we in ieder geval zijn gestart met het leiderschapstraject, teamcoaching en het opzetten van een online academie voor medewerkers die in juni 2021 van start is gegaan.

Corona

De uitbraak van het Coronavirus in maart 2020 maakte dat we onze plannen moesten bijstellen en aanpassen. We waren al een aantal acties gestart en hebben die tijdelijk stil moeten zetten. We hebben echter ook gezien dat de coronasituatie onze manier van werken sinds half maart 2020 in een rap tempo heeft veranderd. Dit heeft grote impact gehad op de manier waarop wij nu (samen)werken. Medewerkers voerden in de crisisorganisatie andere taken uit dan hun regulier werk, werken teamoverstijgend, definiëren zelf hun werk en pakken dit op. Mensen werken meer thuis, of op afstand en meer digitaal. De eerste stappen naar zelforganisatie zijn gezet, zou je kunnen zeggen. Maar we zijn nog aan het leren hoe dit het beste werkt en daarin willen we iedereen optimaal faciliteren. Sinds september 2020 zijn we zaken als het leiderschapstraject en teamcoaching daarom weer gaan oppakken binnen de richtlijnen van het RIVM.

3. Evaluatie zomer 2020

In de zomer van 2020 is er op een aantal manieren geëvalueerd over hoe de nieuwe organisatie(structuur) loopt. Wat werkt wel en wat werkt niet? We hebben dit gedaan aan de hand van:

- De Corona-enquête onder medewerkers;
- Verkenningsgesprekken tussen directie en leidinggevenden en tussen teamleiders en een afvaardiging van hun teamleden;
- Evaluatie van de ontwikkelopdrachten tussen directie en individuele team- en opgaveleiders;
- Het reflecteren op de opbrengst van alle evaluatiemomenten samen met directie, team- en opgaveleiders;
- Het reflecteren op de opbrengst samen met de ondernemingsraad.

2.2 Conclusie

Uit de uitkomsten van bovengenoemde evaluaties kan kortweg worden gesteld dat de basisinrichting van de organisatie zoals deze nu is, voldoende ruimte geeft en de condities biedt om de verdere doorontwikkeling in te gaan. Daarnaast merken we dat het werken in teams en opgaven prettig en in een goede sfeer verloopt.

Wel zijn er nog aan aantal aandachtspunten t.a.v. de uitwerking van rollen en de verantwoordelijkheden, de verdieping op zelforganisatie en de wijze van sturen en monitoren door het team van directie, teamleiders en opgaveleiders. Deze worden in dit plan ook meegenomen.

Ook v.w.b. het ontwikkeltraject (de zachte kant) zijn aandachtspunten en concrete acties benoemd. Deze zijn terug te vinden in hoofdstuk 7 'de verdere doorontwikkeling'. Juist de afgelopen periode heeft ons geleerd dat onze manier van werken anders kan en nu zelfs moet. Deze nieuwe manier van werken moet verder worden uitgewerkt. Het is daarom goed om de organisatiestructuur nu vast te zetten en het ontwikkeltraject verder op te pakken, dit traject vergt tijd en ruimte om te leren en te experimenteren.

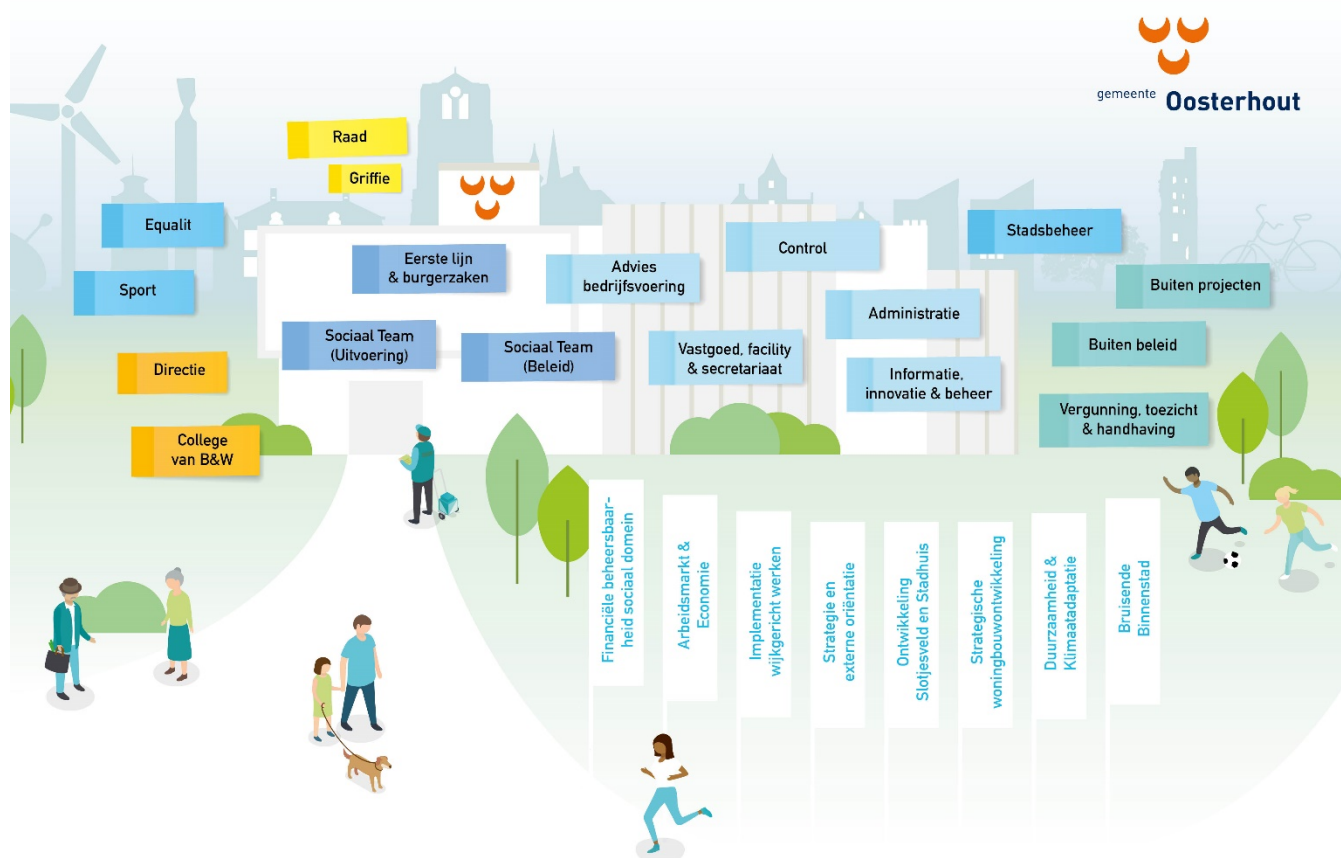
3. ORGANISATIE-INRICHTING

Zoals gezegd, uit de evaluatie (met inbreng van directie, leidinggevenden en medewerkers) is gebleken dat de basisinrichting van de organisatie zoals deze nu is, voldoende ruimte geeft en de condities biedt om de verdere doorontwikkeling in te gaan. Dit betekent dat we gaan werken met teams en opgaven die integraal met elkaar samenwerken op een zelforganiserende manier. De concrete uitwerking van deze inrichting is terug te vinden in bijlage 1, het inrichtingsoverzicht.

Dit document begint met een toelichting op de algemene inrichtingsprincipes en het overzicht waarin per team en opgave wordt ingegaan op (waar nodig) specifieke inrichtingsprincipes, de taken die in de teams worden belegd en de samenstelling van de teams.

3.1 Organogram *)

Het organogram van onze nieuwe organisatie-inrichting ziet er als volgt uit:



*) Dit organisatieplan en ook het organogram is opgesteld met als peildatum 01 januari 2021. Op dit moment wordt nagedacht over een extra opgave Onderwijs. Hiervoor wordt een plan uitgewerkt, welke aan het college wordt voorgelegd

3.2 Zelforganisatie

Binnen de organisatie zullen we gaan werken vanuit het principe van zelforganisatie. Dit doen we vanuit een aantal uitgangspunten:



Voor zelforganiserende teams liggen de organisatiedoelen en randvoorwaarden vast.

Er is een hiërarchische leidinggevende (de teamleider). De manier waarop het werk gebeurt, bepaalt het team met elkaar. De teamleider helpt het team daarbij. Hij/zij fungeert als klankbord, waardeert het team en de individuele medewerker op de behaalde resultaten en zorgt als facilitator voor alle middelen die het team echt nodig heeft om binnen de vastgestelde kaders de vooraf bepaalde organisatie- en teamdoelstellingen te behalen.

Dit vergt vooral een andere manier van werken (houding en gedrag) en wordt door middel van een andere manier van sturen/inrichten van de organisatie optimaal gefaciliteerd. Denk hierbij aan: ruimte voor de professional creëren, onderling samenwerken (binnen het team, tussen teams en tussen teams, stad en kerkdorpen) te verbeteren, slagvaardig te werken, te denken vanuit het geheel, samen te groeien en te ontwikkelen en de 'klant' als uitgangspunt te nemen in het werk.

Dit vergt niet alleen een nieuwe manier van werken, maar ook een nieuwe manier van sturen, het anders beleggen van verantwoordelijkheden, werken vanuit focus en heldere kaders. Het definiëren van wat zelforganisatie in (het Oosterhouts) team nu concreet betekent en binnen welke randvoorwaarden we dit gaan doen is iets wat we in dialoog met elkaar ontwikkelen om het ook echt betekenis te geven in het dagelijks werk. Dit is reeds opgepakt en krijgt vorm in het leiderschapstraject, het traject van teamcoaching en de dialoogsessies zelforganisatie in de organisatie.

3.3 Team: thuisbasis voor uitvoering en vakinhoud

Werkzaamheden in de lijn betreffen min of meer reguliere uitvoering van bepaalde producten en diensten. Denk bijvoorbeeld aan het verlenen van een vergunning of uitkering, het organiseren van leerlingenvervoer en de taken van stadsbeheer. Een deel van deze werkzaamheden is uitsluitend intern en voor een deel is ook hier de samenwerking met de samenleving en externe partners belangrijk. Altijd werken we vanuit het perspectief van de inwoner/ondernemer ook voor interne werkzaamheden.

Er is behoefte aan meer ruimte en verantwoordelijkheid op de werkvloer, aan slagvaardigheid en flexibiliteit. Dat geven we vorm door te werken vanuit zelforganiserende teams. De teams voeren de taken uit die binnen de competenties en de vakinhoud van het team vallen. De teamgrootte verschilt en is afhankelijk van het aantal professionals dat vanuit dezelfde vakinhoud werkt.

Verantwoordelijkheden liggen zoveel mogelijk bij medewerkers zelf. Het college en directie bepalen

het 'wat'. Hierbij worden initiatieven, voorstellen en adviezen van de professionals gewaardeerd en meegenomen in de afwegingen die worden gemaakt. Het 'hoe' en 'wie' zal binnen de teams in afstemming worden ingevuld. Niet elk team hoeft dit op dezelfde manier te doen. Afhankelijk van het team en de ontwikkeling van het team wordt ook de mate van zelforganisatie bepaald

Het team van professionals werkt in verbinding met elkaar, andere teams, bestuur en samenleving. Met het nieuwe besturingsmodel wordt de werklast en de verdeling daarvan meer een teamverantwoordelijkheid. Het is aan de teamleden om samen met de teamleider te kijken naar hun gezamenlijk verantwoordelijkheid, de overlapping van taken en het maken van afspraken over 'wie doet wat'. Belangrijk is dat het team regelmatig hun resultaten en manier van werken evalueert, om hiervan met elkaar te leren en verder te ontwikkelen. Daarnaast is het team een vakinhoudelijke thuisbasis. Er is aandacht voor kennisdeling, nieuwe ontwikkelingen en trends binnen het vakgebied en updates uit de organisatie. De teamleider is verantwoordelijk voor de personele aangelegenheden en zorgt als facilitator voor alle middelen die het team nodig heeft om te kunnen werken.

De teams die we benoemd hebben, zijn terug te vinden in het organogram en het inrichtingsplan.

Equalit, het Sportbedrijf en Stadsbeheer hebben een eigen passende organisatievorm met eigen werkprocessen en typen functies. Net als andere teams hebben zij een eigen ontwikkelopdracht in lijn met het gedachtegoed van Oosterhout Ontwikkelt.

3.4 Werken in opgaven

Naast de werkzaamheden in de lijn, gaan we ook werken in opgaven. De keuze wanneer we iets binnen de lijn en wanneer we iets in opgave organiseren, is altijd een vorm van maatwerk. Wel hebben we een set van vuistregels opgesteld die bepalend zijn om iets al dan niet als specifieke opgave te organiseren.. In onderstaand kader benoemen we de vuistregels voor werken in opgaven. In dit kader geven we een aantal kenmerken mee die kunnen helpen bij het maken van deze keuze.

Een combinatie van een aantal onderstaande vuistregels maakt het organiseren als opgave wenselijk:

- Vraagstukken die strategisch van aard zijn, ofwel er is een substantieel maatschappelijk, politiek of financieel belang. Ook het belang om de Toekomstvisie Oosterhout 2030 te realiseren is een strategisch belang.
- Complexe vraagstukken die over beleids-/organisatiegrenzen heen gaan en samen met externe partijen worden opgepakt.
- Grote maatschappelijke vraagstukken die extra aandacht vragen.
- Een opgave van tijdelijke aard.
- Een opgave waarbij het helpt om een doorbraak te creëren op een vraagstuk of een innovatieve aanpak toe te kunnen passen.
- Een opgave met een hoog afbreukrisico, waarbij focus en eenduidige aandacht nodig is.
- Een opgave waarbij de doelen vooraf niet helemaal duidelijk, divers of tegenstrijdig zijn.

Een opgave is tijdelijk van aard, bijvoorbeeld voor de duur van enkele jaren of een bestuursperiode. Belangrijk daarbij is om (bijvoorbeeld rond de periode van het vaststellen van een bestuursakkoord) met elkaar in gesprek te gaan over wanneer iets een opgave is en wanneer bijv. een project. Zo wordt op dit moment nagedacht over een extra opgave Onderwijs. Hiervoor wordt een plan uitgewerkt, welke aan het college wordt voorgelegd

3.5 Inrichting directie

Ten behoeve van de leerfase in de vorm van een tijdelijke organisatie is er in 2019 advies uitgebracht t.a.v. de invulling van de directie in de nieuwe organisatie. Daarin is aangegeven om gedurende deze tijdelijke fase uit te gaan van een driehoofdige directie en na afronding van deze fase opnieuw te bezien. Op dat moment zou er immers meer inzicht bestaan in de inrichting en ontwikkeling van de organisatie als geheel en de veranderthema's die organisatie breed spelen.

De heer van Dieren, extern organisatieadviseur van de Galan Groep, heeft in oktober 2020 de inrichting en samenwerking van de directie in het afgelopen jaar opnieuw geëvalueerd en heeft daarop vervolgens een advies^{*)} uitgebracht.

Zijn conclusie is dat de organisatieontwikkeling op gang is gekomen, maar nog lang niet is voltooid. De ontwikkeling van zelforganisatie binnen de teams enerzijds, en de ontwikkeling van opgavengericht werken anderzijds staan nog in de kinderschoenen. Er is een positieve ontwikkeling waarneembaar, maar de komende paar jaar vraagt het ontwikkelen van de verbinding en samenwerking tussen opgaven, teams en wijkgericht werken veel aandacht en focus op alle niveaus, dus ook op directieniveau. Deze ontwikkelopgave vraagt voor nu om een driehoofdige directie in de genoemde rolverdeling. Het advies is daarom het directiemodel waar in de het afgelopen jaar ervaring is opgedaan, voorlopig voort te zetten. Uitgangspunt hierbij is te kiezen voor een driehoofdige directie, dat als collegiaal team opereert ten behoeve van het geheel, met de gemeentesecretaris/algemeen directeur als eindverantwoordelijke. Hierbij is gekozen voor de volgende functieverdeling:

1. *Gemeentesecretaris/algemeen directeur.* Hij/zij heeft de algemene leiding en is eindverantwoordelijk. Hij/zij is tevens eindverantwoordelijk voor de organisatieontwikkeling in brede zin, de uitvoering in brede zin en de opgaves. Daarnaast is hij/zij verantwoordelijk voor de afspraken met het college over de wijze waarop de bestuurlijke prioriteiten uit (o.m.) het coalitieakkoord en Oosterhout 2030 worden vertaald in de organisatie (in termen van prioriteiten, capaciteiten, opgaven en regulier werk). Specifiek is hij/zij verantwoordelijk voor de organisatiebrede ontwikkeling t.a.v. werken met de stad en de kerkdorpen, de beweging 'van binnen naar buiten' die zowel in de opgaven, het wijkgericht werken als de teams gestalte krijgt.
2. *Adjunct secretaris/concerndirecteur.* Hij/zij is verantwoordelijk is voor de doorontwikkeling van de organisatie en het management conform de visie Oosterhout Ontwikkelt. Daarnaast is hij/zij verantwoordelijk voor de (strategische) beleidsontwikkeling en de dagelijkse operatie van de ambtelijke organisatie. Dit bevat enerzijds de sturing op 'going concern' en anderzijds op een aantal ontwikkeltaken zoals de teamontwikkeling en zelforganisatie, de ontwikkeling van het (strategische) beleid en bedrijfsvoering, digitalisering en strategische personeelsplanning voor de hele organisatie.
3. *Directeur Opgaven.* Het werken met strategische opgaven is een nieuw fenomeen in de ambtelijke organisatie van Oosterhout. Opgaven hebben bovendien geen hiërarchische verankering in de organisatie (in de zin van eenheden met medewerkers) omdat ze een flexibele en functionele manier van organiseren vragen. Om die reden is ervoor gekozen om een stevige verankering op directieniveau te organiseren voor de opgaven, zodat de teams, de opgaven en het wijkgericht werken met elkaar drie gelijkwaardige manieren van werken worden die elkaar vinden. De directeur opgaven heeft als belangrijkste verantwoordelijkheid deze opgaven te laten ontwikkelen in samenspel met de buitenwereld, de teams en het wijkgericht werken.

^{*)} In bijlage 3 van dit plan is het uitgebreide advies van de Galan Groep over de inrichting van de directie voor nu en in de toekomst opgenomen.

4. ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Wanneer we als organisatie anders gaan werken, betekent dat een ontwikkeling voor iedereen. De gemeentelijke organisatie heeft een aantal rollen die wettelijk beschreven staan: raad, college, burgemeester en gemeentesecretaris en daarnaast een aantal organieke rollen vanuit de organisatiestructuur. Deze rollen en verantwoordelijkheden zien er als volgt uit:

4.1 De raad

De raad is het hoogste orgaan binnen de gemeente en de vertegenwoordiger van de inwoners van Oosterhout. Zij heeft naast haar volks vertegenwoordigende rol ook een controlerende en kader stellende rol (strategie en budget) en ziet er onder meer ook op toe dat de gemeente op een passende manier inwoners betreft bij gemeentelijke taken en aansluit op initiatieven in de samenleving.

Het is essentieel dat de raad aangesloten is bij de nieuwe manier van werken en daarin faciliteert. Ook voor de raad is het belangrijk om te denken en werken vanuit een bepaalde focus. De driehoek van griffier, burgemeester en gemeentesecretaris zorgt voor de harmonisering van de verschillende behoeften en belangen binnen de organisatie.

4.2 Het college

Het college van burgemeester en wethouders is als collegiaal bestuur eindverantwoordelijk voor het bereiken van totaalresultaten van de gemeente binnen de door de raad vastgestelde kaders en stelt de raad eventueel voor die kaders aan te passen. Door middel van raadsvoorstellen geeft het college mede richting aan beleid dat de raad vaststelt. De individuele wethouders dragen zorg voor taken binnen de verschillende portefeuilles, die zij namens het college met de organisatie voorbereiden en uitvoeren. Als collectief nemen zij veel praktische beslissingen en zorgen zij voor uitvoering van besluiten van de gemeenteraad.

Belangrijk in de nieuwe manier van werken is dat de verstandhouding tussen college, raad en organisatie ook het ‘werken vanuit het geheel’ en de eerdergenoemde focus bevordert. College en organisatie trekken samen op en vertellen hetzelfde verhaal. Dit vraagt om een goede dialoog tussen de organisatie en het college (zowel vanuit het collectief als vanuit de individuele wethouders). We zullen zorgvuldig aandacht moeten besteden aan de bestuurlijke prioriteiten en zorgen voor een gezamenlijke balans in ambities, capaciteit, tijd, geld en kwaliteit. Dit dient twee doelen;

- Bestuurlijke focus op belangrijke bestuurlijke ambities en voldoende beschikbare capaciteit.
- Ruimte voor het creëren van nieuwe bestuurlijke ambities.

Zo ontstaat er een goed afgestemd geheel. Het college is hierbij bestuurlijk opdrachtgever.

De organisatie ondersteunt raad en college in de uitvoering van vastgesteld beleid en gemaakte keuzes. Het aanvoelen van wensen en voornemens van raad en college en deze vertalen in concrete uitvoering is essentieel.

4.3 De burgemeester

De burgemeester heeft verschillende verantwoordelijkheden binnen zijn functie. Eén van zijn rollen is het voorzitterschap van de gemeenteraad. Daarnaast vormt hij als voorzitter van het college samen met de wethouders het dagelijks bestuur van de gemeente Oosterhout. Een derde verantwoordelijkheid is dat de burgemeester zelf een bestuursorgaan is met eigen bevoegdheden. Deze bevoegdheden hebben vooral betrekking op het gebied van openbare orde en veiligheid.

Tot slot benoemen we hier ook nog de representatieve taken van de burgemeester: hij vertegenwoordigt de gemeente in en buiten rechte, dus als de gemeente partij is in een rechtszaak,

en als namens de gemeente stukken moeten worden ondertekend. Vanuit zijn verschillende rollen bewaakt hij de kwaliteit van bestuur in de gemeente en bevordert hij de afstemming binnen de organisatie.

Bij de nieuwe manier van werken vervult de burgemeester nog sterker dan voorheen een brugfunctie tussen raad, college en organisatie. De lokale driehoek, burgemeester-secretaris-griffier, stemt met elkaar enerzijds de dynamiek en anderzijds de strategische opgaven af. Hierdoor ontstaat duidelijkheid over de strategie en de prioriteiten daarin (bestuurlijke planning).

4.4 Gemeentesecretaris/algemeen directeur

De gemeentesecretaris is eerste adviseur voor het college en draagt zorg voor een goede ondersteuning en advisering van het college en de burgemeester. Hij is eindverantwoordelijk voor de resultaten van de organisatie en de juiste samenhang van die resultaten. De gemeentesecretaris prioriteert en begeleidt het college bij organisatie brede keuzes. Als algemeen directeur is hij/zij ook eindverantwoordelijk voor het dagelijks beheer, de opgaven en de (door)ontwikkeling van de organisatie. Binnen deze organisatieontwikkeling speelt hij eveneens een belangrijke rol als het gaat om de afstemming binnen de lokale driehoek. Verder is het essentieel dat de gemeentesecretaris/algemeen directeur de nieuwe visie en gewenste verandering uitdraagt en voorleeft binnen de organisatie. Specifiek is hij/zij verantwoordelijk voor de organisatie brede ontwikkeling t.a.v. werken met de stad en de kerkdorpen, de beweging 'van binnen naar buiten' die zowel in de opgaven, het wijkgericht werken als de teams gestalte krijgt. Tot slot is hij/zij als algemeen directeur onderdeel van de directie.

De functiebeschrijving van de gemeentesecretaris/algemeen directeur is te vinden in de bijlage 2.

4.5 De directie

Binnen de verschillende rollen en taken van de directie zijn vier belangrijke elementen te onderscheiden. Allereerst is zij eindverantwoordelijk voor de organisatie en de daarbij behorende mensen en middelen. Ten tweede is zij als ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van inhoudelijke taken en opgaven, waarbij ze zorgt voor een match tussen politiek-bestuurlijke ambities en de beschikbare capaciteit. Daarnaast heeft de directie ook een adviesrol naar het college en heeft ze een externe rol, waarbij ze optreedt als boegbeeld voor de organisatie en op gelijkwaardig niveau het gesprek aangaat met partners in de samenleving.

In de nieuwe manier van werken is het belangrijk dat de directie de strategische lijnen uitzet en de voortgang hierop bewaakt. Dat vergt scherp zijn en expliciet maken van opdrachten en rollen (ambtelijk opdrachtgeverschap) Als collegiaal team brengt ze focus aan met het college en, indien nodig, herijkt ze deze focus en zal capaciteit en opdracht weer met elkaar in overeenstemming worden gebracht. De directie is de aanjager voor vernieuwing en innovatie en zorgt voor een sterke verbinding tussen alle interne en externe partners op de verschillende thema's. De directie geeft samen met de team- en opgaveleiders vorm aan de vertaling van politieke ambities en bijbehorende capaciteit.

De functiebeschrijving van de directie is te vinden in de bijlage 2, inclusief de verschillende taakaccenten per rol binnen de directie.

4.6 De teamleider

De teamleider faciliteert en coacht medewerkers in het nemen van verantwoordelijkheid, werken vanuit het maatschappelijk en gemeentelijk perspectief en het effectief samenwerken. Hij/zij werkt aan een taakvolwassen team met professionals. De teamleider is verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van de strategische personeelsplanning, integrale samenwerking en het stimuleren van een professionele en veilige werksfeer, waarin onderling vertrouwen, transparantie en elkaar aanspreken belangrijk zijn. De teamleiders zorgen gezamenlijk voor de focus binnen de lijnwerkzaamheden en dragen hun verantwoordelijkheid voor het geheel. Dit doen zij door te sturen op het proces, een transparante werklust, de resultaten en het budget/de rechtmatigheid. Prioriteiten en richting worden samen met de directie, de teamleiders en de opgaveleiders bepaald op basis van de organisatie brede doelstellingen en belangen.

De teamleider:

- heeft hierbij P-verantwoordelijkheid
 - Voeren van personeelsgesprekken
 - Vakinhoudelijke kennis van het team op niveau houden/brengen
 - Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers in het team
 - Strategische personeelsplanning
 - Faciliteren benodigde middelen medewerkers binnen gestelde kaders
- maakt resultaten van het team tot een gezamenlijke verantwoordelijkheid
- faciliteert en borgt de samenhang over teams heen
- coacht en daagt medewerkers uit om als team samen oplossingen te bedenken en knopen door te hakken en zal waar dit niet lukt, dat op zich te nemen.

De teamleiders vallen hiërarchisch onder de adjunct-secretaris/concerndirecteur

De functiebeschrijving van de team-/ opgaveleider is te vinden in de bijlage 2, inclusief de verschillende taakaccenten per rol binnen deze functie

4.7 De opgaveleider

De rol van de opgaveleider is het sturen op het concretiseren en (doen) realiseren van een opgave. Hieraan ligt een bestuurlijke opdracht ten grondslag die door het college (en evt. externe partijen in bijvoorbeeld een convenant) is vastgesteld. De opgaveleider stuurt daarin zowel op proces als op de inhoud, waarbij de balans daarin per opgave zal verschillen. Hij/zij stuurt hierbij het team functioneel (dus niet hiërarchisch) aan. Zijn/haar teamleden komen vanuit de lijn (en/of vanuit de samenleving). De maatschappelijke vragen, ambities of knelpunten zijn bekend, maar het einddoel is fluïde, evenals de werkwijze. De beoogde impact wordt vertaald naar doelen. De opgaveleider en zijn/haar team zijn verbinders, extern en politiek gericht, durven te experimenteren en denken en werken integraal. Hij/zij stelt de vraag achter de vraag, is doortastend, en heeft belangen helder in beeld. Hij/zij participeert in netwerken en zoekt naar kansen. De opgaveleider volgt niet zomaar in- of externe wensen, maar weet goed de balans te vinden tussen reflecteren en doen/uitproberen. Daarnaast werkt hij/zij met een open blik, los van bestaande gewoontes, maar wel met respect voor de mensen en afspraken binnen de lijnorganisatie. Ook hierbij komt de afstemming met de teamleiders en directie terug.

Omdat elke opgave om andere competenties en expertise vraagt, zal per opgave worden gekeken wat voor opgaveleider nodig is. Opgaves zijn tijdelijk. Opgaveleiders vallen hiërarchisch onder de opgavedirecteur.

De functiebeschrijving van de team-/ opgaveleider is te vinden in de bijlage 2, inclusief de verschillende taakaccenten per rol binnen deze functie.

4.8 De individuele medewerker

Het werken in een zelforganiserend team vraagt iets anders van de individuele medewerker dan voorheen. De verantwoordelijkheden voor taken liggen in principe laag in de organisatie. De manier waarop het werk gebeurt, bepalen de teamleden met elkaar. Hierbij hoort verantwoordelijkheid voelen, krijgen, nemen én afleggen. Actief het gesprek aan gaan met collega's binnen en buiten. Ook het effectief kunnen omgaan met verschillen en belangen zijn belangrijke vaardigheden van de individuele medewerker. Hierbij geldt geen onverklaarbare verschillen, en als er verschillen zijn, dan moeten deze logisch en helder uit te leggen zijn. Dit alles vergt een andere manier van werken voor onze medewerkers. Zij worden ingezet vanuit hun deskundigheid, expertise en competenties en krijgen hierbij ruimte om hun vakmanschap ten volle te benutten. Onderlinge samenwerking (binnen het team, tussen teams en tussen opgaven, stad en kerkdorpen) zijn een belangrijke vaardigheid in de manier van werken. Net als slagvaardigheid, werken en denken vanuit het geheel en de houding om samen te groeien en te ontwikkelen en onze inwoners als uitgangspunt te nemen in het werk.

5. VERANDERING IN DE MANAGEMENTLAAG EN PERSONELE GEVOLGEN

5.1 Verandering in de managementlaag

In de nieuwe organisatie-inrichting bestaat het management uit een driehoofdige directie met daaronder een laag team-/opgaveleiders. Dat betekent dat één van de managementlagen niet terugkomt in de nieuwe structuur.

Een andere wijziging betreft de rolverdeling binnen de directie. De functie van gemeentesecretaris/ algemeen directeur blijft in grote lijnen ongewijzigd. De aansturing vanuit de directie-laag daaronder wijzigt voor een deel op inhoud en verdeling.

Een derde wijziging betreft de generieke functie van team-/opgaveleider. Waar we voorheen in principe een vaste leidinggevende per team kenden, kiezen we nu voor een pool van team- en opgaveleiders. Dit past bij de nieuwe rol van leidinggevende zoals we die hebben beschreven in de organisatievisie, waarbij de teamleider vooral een faciliterende en coachende rol heeft en een minimale inhoudelijke rol. Voor de pool van team- en opgaveleiders wordt een roulatieschema van maximaal 5 jaar afgesproken, vanaf datum plaatsing, en waar nodig gemotiveerd eerder op basis van behoefte en kwaliteit.

Dat maakt dat een leidinggevende in principe wisselend ingezet kan worden bij verschillende teams of verschillende opgaves. Deze bredere inzetbaarheid past ook goed bij de wendbare organisatie die we willen zijn.

In de nieuwe organisatiestructuur komen in het management dus slechts drie verschillende functies terug. Het formatieplaatje ziet er per 01-01-2021 als volgt uit:

Werktitel	HR21 normfunctie	Formatie
Gemeentesecretaris/ algemeen directeur	Gemeentesecretaris/ algemeen directeur	1 fte
Directeur	Directeur I	2 fte
Team-/opgaveleider	Tactisch leidinggevende I	20,89 fte

De voormalige directiefuncties (m.u.v. van de gemeentesecretaris/ algemeen directeur) komen in een gewijzigde vorm terug in de nieuwe organisatie-inrichting. Ook de voormalige managementfuncties (afdelingsmanagers en unitleiders) komen niet terug in de nieuwe organisatie-inrichting. De coachende en faciliterende rol van team- en opgaveleider verschilt van de meer traditionele leidinggevende rol die we voorheen kenden.

Dat betekent dat er voor alle medewerkers die voorheen werkzaam waren in de functie van directeur, afdelingsmanager en unitleider sprake is van een (deels) gewijzigde functie en dat we deze groep medewerkers gaan (her)plaatsen op grond van afspraken die zijn vastgelegd in het sociaal statuut

5.2. Herplaatsingsprocedure

De herplaatsingsprocedure wordt uitgevoerd op grond van het sociaal statuut en bestaat uit verschillende stappen. Dit stappenplan is onze interpretatie van het sociaal statuut. Een externe herplaatsingscommissie zal uiteindelijk een advies uitbrengen over de herplaatsingsprocedure en het herplaatsingsplan. Zij doet dit op basis van ons voorwerk dat bestaat uit onderstaande stappen.

Stap 1: Opstellen formatieplan en overzicht bestaande formatie

Op grond van het sociaal statuut hebben we een formatieplan opgesteld en hebben we gekeken op wie deze herplaatsingsprocedure betrekking heeft. Het gaat om in totaal 14 medewerkers.

In het formatieplan hebben we in beeld gebracht voor welke medewerkers een uitwisselbare functie beschikbaar is. De medewerkers waarvoor een uitwisselbare functie beschikbaar is in het formatieplan hebben recht op plaatsing in deze functie.

Stap 2: Mededeling uitwisselbare functie

De betrokken medewerkers krijgen een brief waarin wordt aangegeven of er sprake is van een uitwisselbare functie en zo ja, welke dat is. Medewerkers krijgen de gelegenheid om aan te geven dat ze het niet eens zijn met de gemaakte keuze. Als er bezwaren worden ingediend, dan leggen we deze voor aan onze geschillencommissie.

Stap 3: Belangstellingsregistratie

Normaal gesproken volgt daarna een belangstellingsregistratie. Deze stap lijkt in deze procedure niet relevant. Er is namelijk maar één type functie beschikbaar, namelijk die van teamleider/opgaveleider. De functie van directeur is ook meegenomen in deze herplaatsingsprocedure. Deze functie lijkt echter, in ieder geval voorlopig, niet beschikbaar te komen.

Stap 4: Opstellen concept plaatsingsplan

Omdat er maar één type functie beschikbaar is, lijkt het plaatsingsplan vrij eenvoudig te worden. Alle voormalige afdelingsmanagers en unitleiders lijken in aanmerking te komen voor deze functie. Voor de meesten zal plaatsing geschieden op grond van een passende functie. Voor een enkeling zal het gaan om een gangbare functie. We moeten hier een slag om de arm houden omdat een externe commissie nog zal toetsen of we de criteria juist hebben toepast.

Stap 5: Plaatsingscommissie

Een externe plaatsingscommissie adviseert over de herplaatsingsprocedure. Dat betekent concreet dat zij het plaatsingsplan, zoals wij dat hebben opgesteld, beoordelen en van een advies voorzien. De plaatsingscommissie bestaat uit een ambtelijk secretaris en drie externe leden: een onafhankelijke voorzitter, een lid namens de werkgever en een lid namens de vakbonden.

Stap 6: Invulling vacatures

Als alle betrokken medewerkers zijn geplaatst, blijft er nog vacatureruimte over. Voor de plaatsing van de medewerkers die al meer dan een jaar de rol van team-/opgaveleider naar tevredenheid uitvoeren zal, als zij dit zelf ook ambiëren, een normale sollicitatieprocedure volgen. Deze sollicitatieprocedure wordt opgestart na de definitieve besluitvorming van het college. In de afgelopen twee jaar is al flink geïnvesteerd in de ontwikkeling van deze medewerkers en in het totale team van teamleiders en opgaveleiders.

5.3 Personele en arbeidsvoorwaardelijke gevolgen

Vanuit deze herplaatsingsprocedure zal geen sprake zijn van boventallige medewerkers.

Op grond van het sociaal statuut zullen medewerkers die in een lagere functie worden geplaatst dan hun huidige functie het salaris van de oude functie (inclusief perspectief en indexaties) behouden. Medewerkers die in een hogere functie worden geplaatst dan hun huidige functie worden na plaatsing in de nieuwe functieschaal of aanloopschaal geplaatst.

6. AFSTEMMING, MONITORING EN STURING

Met het nieuwe besturingsmodel zal afstemming tussen de verschillende teams (zowel in de lijn als bij opgaven, projecten of programma's) anders vorm krijgen. Er is geen klassiek management meer en overleggen zullen ook op een andere manier vorm krijgen.

6.1 Afstemming college en ambtelijke organisatie

Het college werkt op basis van collegiaal bestuur samen, dat wil zeggen dat zij collectief beslissingen nemen en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van die besluiten. Onderdeel daarvan is ook dat zij elkaar informeren over ontwikkelingen die tegen de portefeuille van een ander collegelid aan schuren.

De afstemming met het college vindt op meerdere niveaus plaats. College en directie stemmen als bestuurlijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtgever de ambities en kaders voor inhoudelijke taken en opgaven af. Ook zal er op inhoudelijke dossiers afstemming plaatsvinden tussen teamleiders, opgaveleiders, individuele medewerkers en portefeuillehouders.

Er is een aantal politieke kerndossiers geformuleerd en we kennen het coalitieakkoord en de Toekomstvisie 2030 als leidende kaders voor initiatieven. Daarbij zorgt het college ervoor dat ze prioriteiten stellen en daar ook hun focus op houden. Hierbij wordt beseft dat een ogenschijnlijk simpele opdracht aan de ambtelijke organisatie in sommige gevallen veel capaciteit vraagt in de uitwerking, daarom stellen zij prioriteiten.

Wethouders-model collegenota

Momenteel is de Wet Open Overheid in voorbereiding, die onder andere regelt dat veel meer documenten van de gemeente actief openbaar moeten worden gemaakt. De openbare collegestukken zijn daar onderdeel van. Het college is dit jaar overgegaan tot het publiceren van collegestukken. Tegelijkertijd heeft het college uitgesproken dat aangezien zij verantwoordelijkheid dragen voor het document, dat naar buiten gaat ook degene zijn die een nota inbrengen in het college. Tot nu toe was de secretaris degene die formeel namens de organisatie een nota inbracht.

Het wethouders-model geeft vorm aan een directe samenwerking tussen steller van een nota en de portefeuillehouder. Aan de bestaande samenwerking tussen ambtenaar en portefeuillehouder verandert niet veel, maar de portefeuillehouder is nu wel gebonden aan het verdedigen van de nota in het college, het is immers zijn voorstel. De verder uitwerking en afspraken hierover zijn terug te vinden in de memo 'aangepast format en proces collegenota' van juni 2020.

Verder heeft het college met de memo 'besturingsfilosofie' van juli 2019 besloten dat het college de ontwikkelingen in de organisatievisie onderschrijft en dat aan ambtenaren de ruimte wordt gegeven om de nieuwe manier van werken te ontwikkelen. Ze geven aan vertrouwen te hebben in onze medewerkers en dat zij bij het experimenteren van de nieuwe werkwijzen accepteren dat niet alles lukt, immers de steeds sneller veranderende samenleving vraagt ook om nieuw oplossingen in plaats van alleen maar optimaliseren van bestaande oplossingen. Wel vindt het college het belangrijk om aan de voorkant betrokken te zijn bij het proces om te komen tot besluitvorming.

6.2 Overlegstructuur groep teamleider, opgaveleiders en directie (TOD)

Met meer verantwoordelijkheden binnen de teams en meer organische afstemming tussen de teams, zal ook de overlegstructuur veranderen. Onze nieuwe organisatie vraagt om meer flexibele overlegmomenten en korte informele ontmoetingen. De overlegstructuur tussen teamleiders, opgaveleiders en directie is afgelopen jaar gewijzigd in het TOD-overleg. Dit overleg gaat over organisatie brede en strategische vraagstukken. Deze werkwijze zal de komende periode worden geëvalueerd om te kijken hoe zich dat verder kan ontwikkelen. Daarnaast wordt gekeken hoe de team- en opgaveleiders zelf hun afstemming gaan vormgeven. Dit wordt door een aantal van hen verder uitgewerkt (zie ook bijlage 4).

6.3 Afstemming binnen de teams en tussen de teams en opgaven onderling

De meeste afstemming vindt plaats binnen en tussen de teams. Omdat er meer verantwoordelijkheden bij de professional zullen liggen, zal deze op flexibele wijze en met korte lijnen schakelen tussen collega's en externe samenwerkingspartners.

De team- en opgaveleiders hebben gelijkwaardige rollen en bepalen op tactisch en operationeel niveau wat nodig is om de doelen te bereiken. Ze bepalen, samen met directie, de focus, houden hieraan vast en stemmen af over de inzet van regulier werk en de opgaven. Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor de organisatie brede resultaten.

Teamleiders, opgaveleiders en directie hebben gezamenlijk de taak om de integraliteit en het werken en denken vanuit het geheel binnen de organisatie te bevorderen. Zowel binnen de lijn- als de opgavewerkzaamheden. Dit laatste kan een spanningsveld opleveren tussen 'lijn' en 'opgaven'. Met het uitgangspunt dat afstemming zo laag mogelijk in de organisatie plaatsvindt, komen de medewerkers, teamleiders en opgaveleiders zelf tot een oplossingsrichting voor deze 'grensconflicten'. De directie zal hierin coachend en ondersteunend werken en passend interveniëren.

Uiteraard wordt, waar nodig, ook de verbinding gelegd met projectleiders en wijkmakelaars. Hierbij zal afstemming meer gaan over de specifieke projecten en acties dan over de organisatie brede strategie.

6.4 Digitale ontwikkelingen als mededragers van de organisatieontwikkeling

Digitale ontwikkelingen en data gedreven werken zijn een belangrijk onderdeel van onze nieuwe manier van werken. Onze toekomst wordt steeds meer digitaal. Dat betekent dat onze organisatieontwikkeling en de digitale ontwikkeling continu moeten worden afgestemd en er gekeken moet worden op welke wijze digitalisering en data gedreven werken een bijdrage kunnen leveren aan de organisatieontwikkeling.

6.5 Monitoring en sturing

Op dit moment wordt gekeken hoe we de monitoring en sturing binnen onze organisatie en organisatieontwikkeling verder handen en voeten kunnen geven, zodat we ook transparant inzicht krijgen in de voortgang van werkzaamheden en te behalen resultaten.

De doelen die we hiervoor hebben zijn:

1. *Inzicht hebben/krijgen in de tevredenheid van onze inwoners*

Hiervoor werken wij al geruime tijd met de burgerij enquête. In de burgerij enquête nemen we vragen mee die gaan over de ervaring die inwoners hebben ten aanzien van onze dienstverlening en de effecten in de stad en kerkdorpen die de thema's van onze organisatieontwikkeling raken.

2. *Het kunnen monitoren van diverse bedrijfsvoeringselementen op concernniveau.*
Denk hierbij aan het inzicht geven in ziekteverzuim, formatie/bezetting, PBS, financiële uitputting, postafhandeling, etc. We gaan hiervoor binnenkort de fase van vraagverduidelijking in. Dat betekent inventariseren waarop directie, team- en opgaveleiders dan willen sturen. Vervolgens kijken wat daar aan informatie voor nodig is en dit dan digitaal ontsluiten via een dashboard. Dit alles met als doel om het management en de directie het comfort te bieden dat we de juiste dingen doen en de organisatiedoelen ook gehaald worden.
3. *Het inzichtelijk maken en monitoren van beleidsontwikkeling, projecten en werkvoorraden.*
Er is behoefte om op strategisch, tactisch en operationeel niveau de voortgang van beleidsontwikkeling, projecten en werkvoorraden te kunnen monitoren. Hiervoor wordt een pilot gedraaid bij Wonen en Verkeer met een softwarepakket. Dit pakket kan hierbij ondersteunen en wordt gecombineerd met een bijpassende manier van werken, waarbij diverse stakeholders zijn betrokken. Na afloop van deze pilot zal gekeken worden of dit pakket, in combinatie met de bijpassende manier van werken, ook verder in de organisatie kan worden uitgerold.
4. *Sturing en monitoring binnen de zelforganiserende teams verder ontwikkelen*
Om zelforganiserend te werken is het belangrijk dat:
 - Er helderheid en transparantie is in de rolverdeling binnen het team.
 - De werkvoorraad inzichtelijk is
 - Wendbaar en flexibel gewerkt kan worden aan o.a. financiële werkbaarheid.Naast de teamcoachingsessies binnen teams gaan we binnen een aantal teams een pilot starten een andere manier van werken. Het zelforganiserende team is zelf verantwoordelijk voor het resultaat en daarmee voor de planning, de werkverdeling en de voortgangsbewaking. Deze methodiek geeft het team inzicht in helderheid in de taken die er liggen, wie ze oppakt en maakt het ook mogelijk om met elkaar in gesprek over te behalen resultaten, elkaar feedback geven over hoe resultaten wel of niet behaald worden en de manier waarop wordt samenwerkt. Hierbij wordt vaak niet alleen het team betrokken maar ook 'de klant'.
5. *Monitoring leiderschapsontwikkeling*
Op dit moment wordt gewerkt aan de monitoring van het leiderschapstraject. Dit is enerzijds op basis van competentieontwikkeling van de leidinggevenden, als ook de ontwikkeling van het team van leidinggevenden. Hierbij willen we een beeld krijgen op welke dimensies er ontwikkeling en samenwerking nodig is. Het idee is te werken met een 270 graden feedback methodiek waarbij niet alleen informatie wordt opgehaald, maar deze informatie ook input kan geven aan de directie en leidinggevenden om in gesprek te gaan met hun team t.a.v. leiderschapsontwikkeling. De eerste nulmeting is inmiddels gehouden en deze zal in mei/juni door de TOD-leden worden geanalyseerd en zal worden gekeken welke leeraspecten kunnen worden opgepakt in het vervolgtraject.
6. *Monitoring ontwikkeling teams*
Ieder kwartaal worden zgn. verkenningsgesprekken gevoerd door teamleiders met een afvaardiging van hun team aan de hand van een bepaald thema (denk bijv. aan werken met de stad of zelforganisatie). Hiervoor wordt vooraf door team IIB een vragenlijst/handleiding gemaakt. Dit gesprek gaat over de stand van zaken van het specifieke thema; wat loopt goed, wat kan beter, wat is er nodig? Hiervan wordt een verslag gemaakt en wordt door team IIB een analyse gemaakt op teamniveau en worden de rode draden geformuleerd op organisatieniveau. Hiermee verkrijgen we zowel op team- als op organisatieniveau inzicht in

de ontwikkelingen van de specifieke thema's en geeft dit input voor de sturing van de verdere ontwikkeling op team- en organisatieniveau.

7. *Monitoring ontwikkeling medewerkers*

De monitoring van medewerkers vindt enerzijds plaats door individuele gesprekken tussen teamleider en medewerker over te behalen resultaten en de manier van werken, waarbij ook de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers wordt besproken in relatie tot de team- en organisatiedoelstellingen. Daarnaast gaan we binnenkort van start met de online academie die ook de mogelijkheid biedt om ontwikkeling van medewerkers te monitoren. Dit moet nog verder uitgewerkt gaan worden.

7. DE VERDERE DOORONTWIKKELING

De inrichting van de organisatie is in zichzelf niet de oplossing voor onze ontwikkelbehoefte. Wel moet de inrichting de juiste condities scheppen om de gewenste ontwikkeling en werkwijze mogelijk te maken. De verdere doorontwikkeling zal verticaal en transparant plaatsvinden. College, directie, teamleiders, opgaveleiders en medewerker zullen zich allemaal verder moeten ontwikkelen en moeten leren. Dit vraagt openheid en daarmee ook een kwetsbare opstelling van leidinggevend. Leren vraagt om te reflecteren, een stap terug te zetten of toe te geven dat we iets anders hadden kunnen doen of moeten aanpakken. Dit kost tijd en ruimte en goede ondersteuning om te durven en te kunnen experimenteren en leren

7.1 Ontwikkeling langs de thema's van de ontwikkelopdrachten

Met de directie, team- en opgaveleiders is een analyse gemaakt van de stappen die we nog moeten nemen om op de vijf thema's uit de ontwikkelopdrachten een verdere ontwikkeling te maken. Dit zijn de thema's: organisatie-inrichting vs. sturing, integraal samenwerken, persoonlijk leiderschap, teamontwikkeling en zelforganisatie en opgavegericht werken. Deze staan beschreven in bijlage 4. Afgesproken is dat ieder thema een aantal trekkers vanuit het TOD kent die hiermee aan de slag gaan en samen met mensen uit de organisatie de ontwikkeling van deze thema's handen en voeten gaan geven. De verkenningsgesprekken die ieder kwartaal plaatsvinden gaan over deze vijf thema's en de uitkomsten van die gesprekken zullen ieder kwartaal worden meegenomen in de verdere ontwikkeling van de vijf thema's.

7.2 Ontwikkeling van houding en gedrag

Naast de ontwikkelpunten zoals genoemd in paragraaf 7.1. worden ook een aantal acties geconcretiseerd om organisatie breed de gewenste ontwikkeling van houding en gedrag verder vorm te geven. De basis hiervoor is het concept ontwikkelplan dat we continu bijstellen al naar gelang de behoefte in de organisatie. Op dit moment lopen er een aantal acties zoals:

- Het leiderschapstraject voor directie en leidinggevende.
- Het Teamcoachtraject voor teamleiders en medewerkers
- Ontwikkeltraject voor het college
- Online leerplatform
- Ontwikkeling strategische HR visie en uitwerking naar meerjarig strategisch HR-plan
- Dialoogsessie rondom zelforganisatie

Daarnaast wordt er gekeken naar leertrajecten en leerlabs om de ontwikkeling van medewerkers in vooral het samenwerken met de stad en met elkaar verder vorm te geven.

7.3 Communicatie

In de combinatie van het aangeboden ontwikkeltraject en de manier van communiceren proberen we interactie te stimuleren en medewerkers te verleiden om successen te delen, ervaringen uit te wisselen, elkaar te inspireren, te bevragen en te waarderen. Bijvoorbeeld door online sessies te organiseren, een blog te schrijven of andere initiatieven te nemen. Geheel in de lijn met de zelforganisatie die we verwachten van medewerkers. We zijn op zoek naar kleine dominosteentjes waarmee we de ontwikkeling in gang houden.

Er zijn meerdere projecten die in relatie staan tot elkaar en die de realisatie van Oosterhout 2030 ondersteunen: Oosterhout Ontwikkelt, de realisatie van het nieuwe stadhuis, de nieuwe dienstverleningsvisie, wijkgericht werken en arbeidsmarktcommunicatie. Deze projecten versterken elkaar en bij het communiceren over Oosterhout Ontwikkelt zullen we altijd uitgaan van de andere projecten.