

'Van Beter naar Best'

DE NETWERKORGANISATIE DICHTBIJ

De inrichting van de netwerkorganisatie..

Uitwerking van het inrichtingsplan 2015-2017 met de titel 'Goed, Beter, Best'

21 december 2017

Inleiding

De wereld verandert. Onze samenleving is een complex en veranderlijk netwerk, waarin mensen gelijk zijn en samenwerken centraal staat. Om die reden zijn we in 2015 gestart met de organisatie ontwikkeling naar een flexibele organisatie, onder de naam Goed Beter Best. Een organisatieontwikkeling, procesmatig aangepakt vanuit de aanname dat de ontwikkeling een continue gegeven is.

Langlopende organisatiestructuren maken plaats voor kortlopende samenwerkingsverbanden. Onze organisatie is onderdeel van dit netwerk van Rheden en de omgeving. In dit netwerk hebben wij niet langer op alle thema's vanzelfsprekend de leiding of regie. Steeds vaker laten we het initiatief en de uitvoering aan ons netwerk over. In dat lokale netwerk pakken verschillende actoren samen maatschappelijke vraagstukken op. Ze zijn van elkaar afhankelijk en kunnen het vraagstuk alleen oplossen door onderling samen te werken. Onze netwerkpartners bedenken op eigen initiatief nieuwe oplossingen op het gebied van bijvoorbeeld zorg, energie, afvalverwerking, buurtverbetering, recycling en armoedebestrijding. Het is onze taak ze hierbij te helpen. Niet sturen op wat er moet gebeuren, maar juist aansluiten bij initiatieven van inwoners. Bij nieuwe initiatieven ontstaan nieuwe netwerken en dus zoeken we voortdurend nieuwe relaties met inwoners, bedrijven en instellingen. Iedereen kiest zijn eigen manier van meedoen.

In de vorige adviesaanvraag is een eerste stap gezet naar de inrichting van de netwerkorganisatie. Bij het inrichten gaat het om structuur, werkwijze en cultuur. Met uitzondering van het team strategie, moest voor de rest van de organisatie bepaald worden waar de thuisbasis is en van waaruit gewerkt wordt in de netwerkorganisatie.

Dit advies gaat over de inrichting van de netwerkorganisatie en het werken vanuit de thuisbasis. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten.

- We werken doelgericht vanuit de opgave aan integrale doelen gekoppeld aan de global goals.
- Teams werken en denken gebiedsgericht: integraal, dichtbij en samen met de inwoners en partners.
- Gebieden en buurten hun eigen Couleur locale. Ideeën vanuit de samenleving kunnen en mogen leiden tot aanpassing van beleid en mogelijkheden worden geboden hieraan invulling te geven (frontlijnsturing)
- We gaan werken met zelfverantwoordelijke teams. Dit zijn bij voorkeur flexibele teams die samenwerken vanuit de opgave.
- We werken projectmatig en resultaatgericht. Waar het kan werken we met prestatieafspraken.
- De leefwereld is leidend en de systeemwereld is volgend.
- De aanpassing van de organisatie blijft binnen de huidige formatie en p-budget.

Organisatiecultuur: dat zijn wij!

Hoewel deze adviesaanvraag voornamelijk gaat over organisatie inrichting is de succesfactor bij de implementatie de organisatiecultuur. De cultuur maken we met elkaar. Het gaat over gedrag, over de manier van samenwerken, communiceren en plezier in het werk. Bij gewenste cultuurveranderingen om een netwerkorganisatie te realiseren doen we daarom een beroep op iedereen, bestuur, management en medewerkers.

Cultuur kent vele onderwerpen en is een doorlopend proces. Het projectteam Cultuur geeft een aantal belangrijke aanbevelingen mee:

- Werk vanuit een familiecultuur naar een organisatie met meer warme zakelijkheid. In het medewerkersprofiel is de essentie beschreven.
- Geef meer richting aan de bedoeling van zelfverantwoordelijke teams. Bij zelfverantwoordelijke teams is een duidelijke rolverdeling nodig tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Vooraf is duidelijk waarvoor een team verantwoordelijk is, *de teamdeal*. De lessen bij andere organisaties leert dat het niet gaat om loslaten, maar om anders vastpakken. Vastpakken waarin hiërarchie deels plaats maakt door te werken met rollen in teams. Waarbij de rollen van controller (bewaker van geld, tijd en kwaliteit), ontwikkelaar (bewaken van innovatie en actualiteit), zorgdrager (die zorgt voor de groep) en netwerker (bewaakt de verbinding met de omgeving) vaste rollen zijn. De overige rollen bepaalt het team zelf.
- Meer verantwoordelijkheid bij medewerkers vraagt om een geheel andere houding in de lijn.
- Ontwikkel een klimaat voor continue ontwikkeling in de vorm van een Rheden Academy
- Om resultaatgericht samen te werken in een netwerkorganisatie is cultuurverandering van een familiecultuur naar warme zakelijkheid vereist. Niet de inspanning, maar het resultaat telt. Verdere bewustwording van tijd en middelen. Verantwoordelijkheid en eigenaarschap zijn sleutelbegrippen.
- Versterk de samenwerking door te investeren in mensen/teams en te faciliteren met een inspirerende omgeving en hulpmiddelen.
- Daarvoor is er geld en ruimte nodig voor continue ontwikkeling. De adviezen van het team cultuur worden in de implementatiefase opgepakt. Cultuurverandering is een proces van lange adem en stap voor stap.

Organisatie

Team Strategie

De inrichting van het team strategie staat in het vorige document (juli 2017) beschreven. Over de implementatie heeft de or al haar advies gegeven. Inmiddels zijn de algemeen strategen geworven. Op dit moment loopt het wervingsproces onder de eigen medewerkers voor de overige vacatures. Begin januari gaat dit team samen met een implementatiemanager aan de slag. Dit is conform de oorspronkelijke planning.

De rol van de implementatiemanager is van dit team een zelfverantwoordelijk team te maken. Daarnaast de rol te laten oppakken voordat het nieuwe college een feit is. De functie van implementatiemanager is een tijdelijke functie.

Gebieden

In het implementatieplan wordt gesproken over gebiedsgericht werken. Vanuit de projectteams kwam de reactie dat gebiedsgericht werken niet alleen voor de gebieden is maar voor iedereen. Vandaar het advies om te spreken over de gebieden. Advies is opgevolgd.

In de gebieden is een onderscheid gemaakt tussen:

1. Dienstverlening (Buurtbeheer, Toegang, Werk & Inkomen)
2. Ontwikkeling (vitaler maken van de gebieden)
3. Centraal (ondersteunend aan de operationeel manager voor de ontwikkeling van de organisatie)

1. Dienstverlening

Toegang werkt al gebiedsgericht en de thuisbasis is in de drie gebieden.

Werk & Inkomen werkt gebiedsgericht, maar nog niet in het gebied. Er waren twee scenario's. Beide onderdelen decentraal bij elkaar, de thuisbasis in het gebied. En het scenario om het werkdeel te decentraliseren en het inkomensdeel te centraliseren. Gekozen is voor het scenario om beide onderdelen te decentraliseren. Dat sluit beter aan bij het uitgangspunt om te werken vanuit de opgave. En Werk en Inkomen kennen een nauwe samenhang. Dat betekent, dat net als bij Toegang, de medewerkers van Werk en Inkomen op taakveldgebied moeten afstemmen tussen de gebieden.

Buurtbeheer werkt ook al gebiedsgericht en voor een deel in de gebieden. Het Serviceteam is de uitzondering op de regel. Zij werken vanuit Velp samen met alle drie de gebieden.

Het Serviceteam heeft een heldere opgave en de huidige medewerkers blijven ook straks in dit team. Bij het team Projecten binnen Ruimte werken 2 assistent medewerkers Ibor. Kijkend naar de opgave, past deze functie beter bij het Serviceteam dan bij het toekomstige team Beheer. Deze 2 personen gaan daarom van het team Projecten naar het Serviceteam. De bezetting van het Serviceteam komt daarmee op 10 personen.

Alle onderdelen, inclusief het Serviceteam, hebben straks geen hiërarchisch leidinggevende. Zij krijgen de opdracht om samen met de operationeel manager en de coaches het proces te starten naar zelfverantwoordelijke teams (*).

(* *Zelfverantwoordelijke teams: een principiële keuze!*

Er is al heel veel geschreven over zelfverantwoordelijke teams. Een aantal organisaties werkt inmiddels zo en delen hun ervaringen. We willen en kunnen dat niet kopiëren naar Rheden. Rheden heeft zijn eigen historie en cultuur en van daaruit zoeken we naar wat bij onze organisatie past. Bij de implementatie volgen we de aanpak van het projectteam cultuur. Zij hebben ook gekeken naar andere organisatie en de lessen die daar geleerd zijn.

2. *Ontwikkeling*

Bij het onderdeel ontwikkeling wordt het z.g. adoptie scenario van het projectteam gekozen (zie scenario voorstellen subgroep gebied ontwikkeling). In elk gebied is er één ontwikkelmanager. De taak van de ontwikkelmanager is om samen met inwoners, partners en collega's uit de gemeentelijke organisatie de gebieden vitaler te maken. Meer zelf- en samenredzaamheid, veiliger, burgerparticipatie etc.

Afhankelijk van de opgave wordt de ontwikkelmanager ondersteund door medewerkers uit de organisatie. Wel vaste contactpersonen, maar de contactpersonen niet vast in een team.

De ontwikkelmanager is een netwerker, innovatief, verbindend, denkt in kansen en is resultaatgericht. Geeft ruimte voor couleur locale binnen de gebieden en houdt rekening met doelen en kaders van de raad/college.

3. *Centraal*

In van Beter naar Best was Gebied Centraal bedoeld voor die functies/taken die voor de gebieden werken maar waarbij het verdelen over de gebieden niet kan of geen meerwaarde heeft. Deze groep komt dan onder de verantwoording van de operationeel manager.

Kijken we naar de uitdaging van de operationeel manager, dan focust deze persoon zich maximaal op het efficiënter en effectiever maken van interne processen, de slag naar zelfverantwoordelijke teams en het faciliteren van het gebied zodat de teams kunnen excelleren. Daarnaast is hij of zij de contactpersoon namens het gebied naar de rest van de organisatie waar het gaat over de doorontwikkeling in het algemeen.

Om zich maximaal op deze taak te focussen is besloten om deze opgave P-matig aan te pakken en het team Centraal niet te in te vullen. De operationeel manager is dan de opdrachtgever aan het Projectteam.

In de bijlage is een schema opgenomen van de gebieden. Het bovenstaande heeft geen gevolgen voor de formatie van de teams, met uitzondering van het Serviceteam waar 2 fte bijkomen. Dit is een interne verschuiving.

Team Beleid

Uitgangspunten team Beleid

Het team Beleid is de thuisbasis voor het invullen van de beleidsdoelen van de organisatie. Het team hanteert daarbij de volgende definitie:

Beleid is het stellen van strategisch (inhoudelijke) doelen, middelen en een globaal tijdspad in onderlinge samenhang.

Onder beleid verstaan we dus het aangeven van de richting en de middelen, waarmee men gestelde strategische doelen realiseert voor de daarvoor gestelde globale termijn.

Deze termijn is flexibel want het kan voorkomen dat het beleid is geformuleerd en het beleid pas wordt uitgevoerd als een bepaalde situatie zich voordoet.

Het team Beleid streeft naar beleid dat doelen bevat die helder, haalbaar en onderscheidend zijn en een antwoord bieden op de onderliggende vraagstukken in de samenleving. Het heeft daarmee betekenis voor de samenleving, zorgt voor gelijke behandeling in mogelijkheden en zorgt voor transparantie.

Het beleid geeft de kaders en uitgangspunten weer waarbinnen gewerkt wordt. Hierbij wordt gestreefd naar draagvlak voor het beleid bij de inwoners en andere stakeholders. Het beleid dient uitlegbaar te zijn. Er is sprake van succesvol beleid wanneer het beleid wordt uitgevoerd, rekening is gehouden met de risico's en de doelen ook daadwerkelijk en op tijd zijn behaald.

Waar staat de medewerker van het team Beleid voor?

Het team Beleid geeft integraal invulling aan de beleidsdoelen van de organisatie op basis van de toegewezen Global Goals (met een clustering daarbinnen van vier hoofdthema's: gebiedsontwikkeling, welzijn, economische ontwikkeling en duurzaamheid)). Het team Beleid is de thuisbasis voor in ieder geval de medewerkers die hoofdzakelijk werken aan het opstellen van strategisch en tactisch inhoudelijk beleid en het doorvertalen van initiatieven uit de samenleving en politiek in beleid. Dit zijn professionals die zich verbinden door de liefde voor hun vak, het samenwerken met collega's, inwoners en andere stakeholders, het beleidsproces en gezamenlijke vakontwikkeling. Door het bij elkaar brengen van deze professionals in één beleidsteam wordt het beleid integraler opgesteld op zowel inhoud als proces. Er kan zowel een integraal antwoord op de politieke vraag als op het initiatief van de samenleving worden gegeven. Tevens kan op een eenduidige wijze de verbindingen met de andere teams worden ingericht. Medewerkers van het team gaan meer P-matig werken en participeren zo in andere teams.

Op basis van de geformuleerde definitie van beleid is gekeken naar de hoofdtaken die worden beledigd binnen een team Beleid. De volgende taken zijn geformuleerd:

- ✓ het initiëren en (interactief) ontwikkelen van beleid op de thema's op basis van de Global Goals;
- ✓ het opstellen van beleidskaders om in te spelen op politieke wensen, maatschappelijke ontwikkelingen en initiatieven vanuit de samenleving;
- ✓ integrale inhoudelijke advisering (richting bestuur en organisatie) over deze vraagstukken en afstemming van interne en externe processen;
- ✓ signaleren en analyseren van (lokale, regionale en landelijke) inhoudelijke ontwikkelingen en wetgeving en inzichtelijk maken van de consequenties die deze hebben voor de gemeente;
- ✓ het opstellen en voeren van de regie over het uitvoeringsprogramma;
- ✓ verwerving en beheren van fondsen ten behoeve van de opstelling en uitvoering van het beleid. Verantwoording af leggen over het budgetbeheer naar subsidiënten en intern via de begrotingscyclus;
- ✓ afstemming en evaluatie van beleid op effect en doelmatigheid;
- ✓ het initiëren en deelnemen aan divers complexe (externe en interne) programma's, projecten en overlegverbanden;
- ✓ het inhoudelijk leiding geven aan de (beleids)processen/projecten en de daaraan verbonden projectteamleden;
- ✓ het zorgvuldig verbinden en afwegen van belangen van de verschillende stakeholders op de brede (beleids)thema's.
- ✓ de vertegenwoordiging van de gemeente in een breder extern (lokaal, regionaal en landelijk) netwerk en het bouwen en onderhouden van een netwerk van relevante contacten.

Inrichting op basis van (beleids)hoofdtaken

Het team Beleid is ontstaan vanuit de teams Strategie & Ontwikkeling van Ruimte en Sociaal, het team Leefbaarheid en Integrale Veiligheid en Advies, Beheer & Projecten van Ruimte. Het nieuwe team biedt de thuisbasis voor de meeste medewerkers uit die teams. Een klein aantal functies zijn geplaatst in het team Beheer. De precieze gegevens vind je in het rapport van de projectgroep. De keuze is gebaseerd op basis van de functieomschrijvingen, het opgestelde beleid van de afgelopen jaren op de vier thema's Welzijn, Economische Ontwikkeling, Duurzaamheid en Gebiedsontwikkeling.

Geadviseerd wordt om in principe de volgende functies in het team Beleid te plaatsen (*).

- Medewerkers ontwikkeling SSO; (seniors en regisseurs op de doelen in het meer jaren beleidskader)
- Medewerkers ontwikkeling RSO; (Ruimtelijke Ontwikkeling, Economische Zaken, Wonen, Stedenbouw en Landschap, Duurzaamheid, Cultuurhistorisch Erfgoed)
- Medewerkers ontwikkeling RPR; (Verkeer, Recreatie en Toerisme, Milieu en Afval)
- Medewerkers ontwikkeling RAB; (Klimaat en Water)
- Medewerker ontwikkeling Nieuw; Volksgezondheid
- Medewerkers ontwikkeling RLO; (Leefbaarheid en integrale veiligheid, regisseur casuïstiek)
- Projectleiders
- Planeconoom

Naast vaste medewerkers hebben de huidige teams tijdelijke krachten werken. Zij werken aan een specifieke opdracht voor een bepaalde tijd. Zodra gestart wordt met de implementatie wordt gekeken welke inhuurkrachten aanwezig zijn en hoe zij verdeeld worden naar team Beleid of team Beheer. Die verdeling gebeurt aan de hand van de aard van de opdracht die ze hebben.

De juridisch medewerkers (2), nu werkzaam bij Strategie en Ontwikkeling van Ruimte krijgen BAO als thuisbasis en worden afhankelijk van de opgave door het nieuwe team Beleid ingezet.

De volgende organisatorische keuzes hebben gevolgen voor de vorming van team Beleid.

- ✓ Er wordt gewerkt vanuit de global goals
- ✓ Er is een team Strategie waar de strategische corporate onderwerpen zijn ondergebracht.
- ✓ Er komen 2 algemeen projectleiders
- ✓ Er komen twee programmamanagers
- ✓ Er komen ontwikkelmanagers

() Op basis van eerder advies van de werkgroep bedrijfsvoering (voorjaar 2017) is besloten om het beleid van BAO niet op te knippen en bij het nieuwe team Beleid onder te brengen. Het opknippen is te omslachtig en levert niet of nauwelijks meerwaarde. Het strategisch deel van BAO is wel ondergebracht bij team Strategie.*

Deze keuzes hebben tot gevolg dat een aantal taken, nu uitgevoerd door medewerkers van Strategie & Ontwikkeling, elders komt te liggen. Het gaat hier om taken niet om functies. Die taken, straks uitgevoerd door de 2 algemeen strategen, 2 organisatie strategen, 2 programmamanagers, 2 algemeen projectleiders en 3 ontwikkelmanagers, betreft in totaal 3 fte.

Het nieuwe team Beleid krijgt daarom de opdracht om met 3 fte minder de taken te realiseren. Het is aan de leiding en de medewerkers te bepalen hoe zij dit gaan doen.

Na besparing van de 3 fte is de formatie voor het nieuwe team Beleid ± 33 fte . Gezien de deeltijdcontracten van de medewerkers bedraagt de span of support inclusief de tijdelijke inhuur ±40 personen. Vandaar dat hier kiezen voor 2 teammanagers. De teammanagers en de medewerkers gaan in de implementatieperiode met elkaar afstemmen hoe zij gaan samenwerken vanuit de opgave.

Team Beheer

Op basis van beleid worden uitvoeringsplannen gemaakt en afspraken gemaakt met interne en externe partners en onderhoudsplannen gemaakt. Na implementatie volgt beheer en adviseren de experts de beleidsmakers gevraagd en ongevraagd over ontwikkelingen.

In domein Ruimte kennen we een team Advies en Beheer.

De kerntaken zijn:

- Het beheren van de kapitaalgoederen op efficiënte en effectieve wijze voor de korte en langere termijn.
- Het adviseren over deze kapitaalgoederen, vanuit de vakkennis binnen de disciplines, naar de organisatie en de omgeving.
- Het voorbereiden, coördineren en (laten) uitvoeren van projecten die voortkomen uit enerzijds het beheer van de kapitaalgoederen als anderzijds (technische) projecten en vraagstukken uit de organisatie.

Het beheer is gericht op beheer van kapitaalgoederen en het onderhoud ervan.

In het team Strategie & Ontwikkeling in het Sociaal Domein worden vergelijkbare beheer taken uitgevoerd. Het gaat dan om het toezicht te houden op naleving van de gemaakte afspraken, verzorgen van het accountmanagement met grotere toeleveranciers en het bespreken van de effectiviteit en efficiency van en met uitvoering. Zij adviseren en rapporteren aan de beleidsmedewerkers over de werkelijke resultaten ten opzichte van de afgesproken resultaten.

In de nieuwe structuur ontstaat één team Beheer. Ook hier geldt dat gewerkt moet gaan worden vanuit de opgave en de scheiding tussen Ruimte en Sociaal gaandeweg verdwijnt.

Het nieuwe team Beheer heeft een formatie van ±40fte. Inclusief tijdelijke inhuur bedraagt de bezetting +/- 45 personen. Omdat in deze teams al in ruime mate zelfstandig gewerkt wordt en de opgave duidelijk is, kiezen we vooralsnog voor één teammanager. Een kwartiermaker gaat in het eerste kwartaal bepalen welke hulpstructuur gewenst is bij één teammanager.

Team ROV

De directie volgt bij team ROV scenario 1 en daarmee de voorkeur van het projectteam. Het team ROV heeft een duidelijke gezamenlijke opgave van de aanvraag tot een met de afhandeling op vergunningen. Omdat het team Veiligheid en Leefomgeving wordt gesplitst in beleid en uitvoering, krijgen de medewerkers voor bijzondere wetten (2 personen) en de BOA's (6 personen) ook ROV als thuisbasis. Met de toevoeging van de BOA's kan het team ook beter controleren op naleving van de afspraken in de vergunning verlening. Het team is centraal gehuisvest onder leiding van een teammanager en werkt gebiedsgericht. De teammanager zorgt in eerste instantie voor een goede samenvoeging van het huidige team ROV en de medewerkers van Veiligheid en Leefomgeving. Gezien de eenduidige gezamenlijke opgave is een ontwikkeling richting een meer zelfverantwoordelijk team een vervolgstap.

Team Bedrijfsbureau Sociaal

Het projectteam heeft een aantal scenario's uitgewerkt waarbij vanuit de groep enigszins de voorkeur uitging naar gezamenlijk onderbrengen bij gebied centraal. Omdat ervoor is gekozen om geen gebied centraal in te richten, is de keuze gevallen op het tweede scenario.

Het team bedrijfsbureau sociaal kent de volgende taken en bezetting:

- ✓ Juridische zaken (3 personen)
- ✓ Kwaliteit (6 personen)
- ✓ Financiën & backoffice (12 personen)
- ✓ Functioneel beheer (2 personen)
- ✓ Kinderopvang (1 persoon)
- ✓ Inkoop & contractmanagement (1 persoon)
- ✓ Sociale recherche (2 personen)
- ✓ Projectleiders tijdelijk tot medio 2018 (3)
- ✓ Projectmedewerkers tijdelijk tot medio 2018 (2)

De onderdelen juridische zaken, financiën functioneel beheer en inkoop & contractbeheer gaan respectievelijk over naar juridische zaken, financiën, functioneel beheer en inkoop bij BAO.

De kwaliteitsmedewerkers zijn vooral actief met het stroomlijnen (lean) van de bedrijfsprocessen binnen de gebieden. Zij worden om die reden gekoppeld aan de medewerkers binnen BAO die dit in hun takenpakket hebben.

De Sociale Recherche heeft een bijzondere taak en zeker bijzondere bevoegdheden in het toezicht op rechtmatig ontvangst van uitkeringen. Plaatsing binnen het gebied lijkt een logische, maar onafhankelijkheid is juist belangrijk. Daarnaast is directe rapportage aan een manager van belang vanwege de doorzettingmacht die soms noodzakelijk is. Daarom is de sociale recherche een apart onderdeel binnen BAO en rapporteert rechtstreeks aan de manager. Bij BAO (zie verder) komen 2 teammanagers. Sociale recherche krijgt dezelfde teammanager als juridische zaken en kwaliteitsmedewerkers. Dit in verband met de nauwe samenwerking tussen deze drie functies.

Bij kinderopvang gaat het om beleidsuitvoering (0,3 fte) deze functionaris krijgt team Beheer als thuisbasis.

De nieuwe thuisbasis betekent dat op een andere manier verbinding moet worden gemaakt met de gebieden. Een rol voor de teammanagers van BAO om samen met de medewerkers te bepalen hoe gebiedsgericht werken binnen BAO gestalte krijgt.

Team BAO

Bij team BAO wijzigt voor de huidige medewerkers de thuisbasis niet. Er wordt gehecht aan het bijeen houden van vakgenoten. Wel komen er medewerkers van Bedrijfsbureau Sociaal erbij. Net als in de huidige situatie krijgt BAO 2 teammanagers. De teammanagers gaan samen met de medewerkers bepalen wat de beste verdeling is.

Naast het maken van een verdeling krijgt BAO de opdracht hoe zij gebiedsgericht werken inhoud gaan geven.

Team KCC

Bij team KCC wijzigt de thuisbasis ook niet. Een optie was om deze groep te plaatsen binnen gebied centraal, maar de voorkeur gaat uit naar de huidige samenstelling. Er wordt gewerkt met een front- mid- en backoffice die nauw samenwerken.

Er komt één teammanager die samen met het team inhoud gaat geven aan gebiedsgericht werken binnen KCC.

Team sportbedrijf

Voor het team sportbedrijf wordt in 2018 het project gestart. Dit project gaat over de toekomst van het sportbedrijf en de positie van het sportbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie. Mogelijkheden tot regionale samenwerking worden ook onderzocht.

Dit project hoeft niet synchroon te lopen met de doorontwikkeling van de rest van de organisatie.

Directie

De directie gaat qua formatie en bezetting terug van 3 naar 2. Eén directeur (gemeentesecretaris) richt zich met name op de politiek. De andere directeur richt zich met name op de organisatie en de organisatie ontwikkeling. De directie is de opdrachtgever van de resultaatgerichte afspraken (*teamdeals*) met de zelfverantwoordelijke teams. Daarnaast werkt zij nauw samen met het team Strategie waar het gaat om landelijke en regionale ontwikkelingen.

Formatie

Bij formatie gaat het om:

1. Formatie plaatsen
2. P-budget

Uitgangspunt is dat de gevolgen van de doorontwikkeling binnen de huidige budgetten voor formatie en salariskosten blijven.

Ad 1. Formatie

In het plan zijn nieuwe of gewijzigde functies opgenomen. Ook komen functies te vervallen.

In de afgelopen periode is uitgebreid met alle managers gesproken over de effecten van de doorontwikkeling op hun functie. Er is belangstelling getoetst en gesproken over de benodigde competenties en wensen. Daaruit ontstond een plaatje waar managers op nieuwe of andere functies benoembaar zijn. De wisseling van mensen en functies brengt nieuwe dynamiek en energie en geeft ook kansen voor de cultuurverandering en andere manier van werken.

De afspraak is dat medewerkers die een functie bekleden die komt te vervallen voorrang hebben bij interne vacatures. In het overzicht staan in de linker kolom de nieuwe functies. Voor de volledigheid zien we de teammanagers functies allemaal als nieuw. Mocht er duidelijk sprake zijn van mens volgt werk en de teammanager heeft geen belangstelling aangegeven voor een andere (nieuwe) functie, dan behoudt hij/zij zijn eigen functie. .

Nieuw		Huidig	
Directie	2	Directie	3
Teammanagers	8	Teammanagers	16
Ontwikkelmanagers	3	Programmamanager	1
Operationeel manager	1	Alg. projectleider	1
Coaches	3	Medewerker BOR (*)	1
Strategen algemeen	2	Beleid (**)	3
Strategen organisatie	2	Overig (***)	2
Programmamanagers	2		
Alg. projectleiders	2		
Implementatie manager Strategie (tijdelijk)	1		
Totaal	26	Totaal	27

(*) De vacature bij medewerker BOR die onlangs de organisatie heeft verlaten wordt niet vervangen.

(**) Zoals bij hoofdstuk team beleid genoemd krijgt dit team de taakstelling met 3 fte minder de opgave te verrichten

(***) 2 vacatures worden intern ingevuld met interne sollicitaties

Ad 2. P-Budget

Voorwaarde is dat de doorontwikkeling binnen het p-budget blijft.

Van verhoging van het p-budget is alleen sprake als er meer kosten worden gemaakt dan voorheen.

Een interne verplaatsing leidt niet tot verhoging van de kosten, tenzij iemand in een hogere functie terecht komt. Op dit moment is er geen zicht op verplaatsingen intern die een hogere schaalindeling tot gevolg hebben.

Wordt extern geworven, dan is zeker sprake van een kostenverhoging.

Er is sprake van een besparing als medewerkers daadwerkelijk de organisatie verlaten en er geen loonkosten meer tegenover staan.

Door natuurlijk verloop (nu al bekend) verlaat 4,2 fte de organisatie (1fte directielid, 2,2 fte teammanagers, 1 fte medewerker)

Nieuw zijn 3 fte (2 strategen en 1 teammanager).

Het financieel overzicht hiervan van de concerncontroller volgt nog.

Implementatie

Bij de implementatie gaan we door op de ingeslagen weg. Niet over medewerkers beslissen, maar met medewerkers beslissen. In de implementatiefase gaat het niet meer over de WAT vraag en vooral over de HOE vraag. Die vraag kan alleen en het beste beantwoord worden door het team zelf. Zij zijn de ervaringsdeskundigen. Deze keuze past in de visie van zelfverantwoordelijkheid geven en nemen en het loslaten in vertrouwen.

De nieuwe teams zal gevraagd worden om een implementatieplan op te stellen.

Het realiseren van de cultuuromslag en de implementatie van de nieuwe werkwijzen wordt een taak van een programmamanager.

Tot slot

We zijn op weg van goed naar beter en best. Met z'n allen hebben we de weg ernaartoe bewandeld. Als de netwerkorganisatie straks staat, zijn we niet klaar met het ontwikkelen van de organisatie. Want klaar zijn we nooit. Veranderen is immers een continu proces. Als we openstaan voor feedback, leren we van onze omgeving en van elkaar. Van onze eigen ervaringen en van ontwikkelingen in ons vakgebied. Dit alles helpt ons te blijven groeien.

Het advies is tot stand gekomen met veel inzet en kennis van medewerkers uit de organisatie. Tijdens de implementatie zullen zaken naar voren kunnen komen, waar we ondanks inbreng van zo veel mensen, niet aan gedacht is. In het 4^e kwartaal van 2018 wordt de doorontwikkeling geëvalueerd en waar nodig zullen verbeteringen worden doorgevoerd. Dit in overleg met de ondernemingsraad.

Dit was de eerste keer dat we gewerkt hebben met een oproep via de interne marktplaats. De reacties waren overweldigend en de inbreng van iedereen waardevol. We gaan het proces met een aantal medewerkers en projectleiders evalueren en komen tot verbetervoorstellen voor een volgende keer.

Alle deelnemers worden begin volgend jaar uitgenodigd op een borrel, waarbij de opdrachtgever en opdrachtnemer hun waardering en dank uitspreken. Daarnaast krijgen zij uitleg wat de directie gedaan heeft met de scenario's die allemaal zijn ontvangen.

Bijlage 1.

Organisatie Gebieden

