

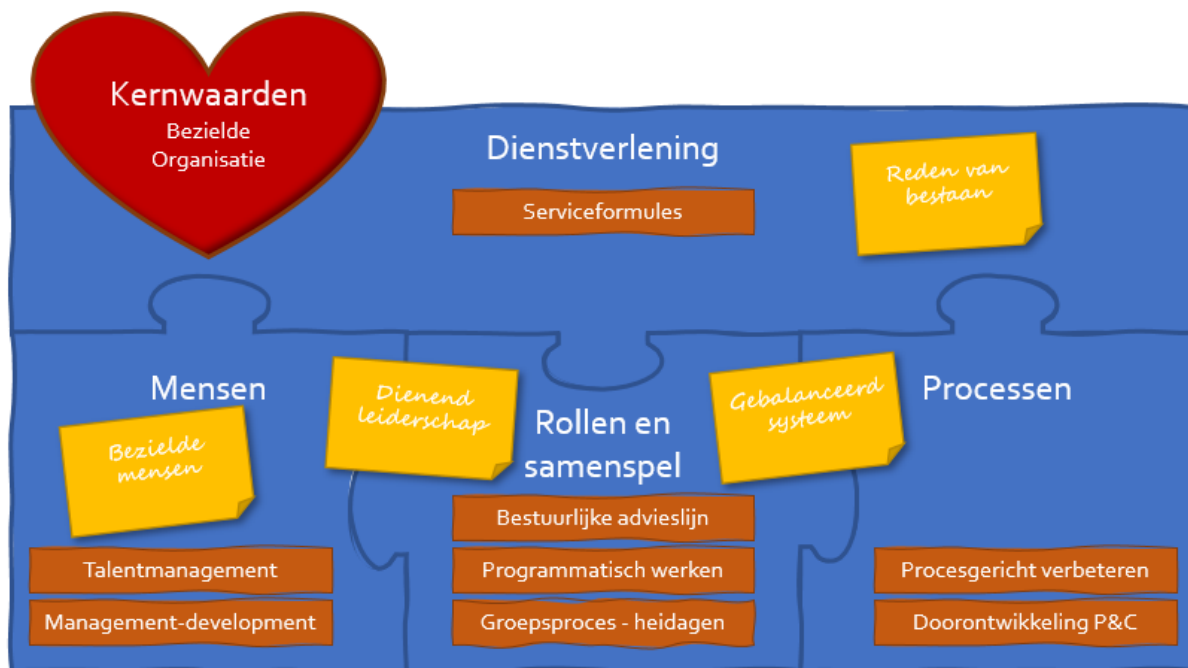


Gemeente
Altena

Gedeelte relevant voor het MD-traject

Vervolgproces

“Altena. Service om u tegen
te zeggen”



Maart 2023

Inhoudsopgave

1. Aanleiding.....	2
2. Historie en context	2
2.1 Visie, raamwerk en meerjarenplan	2
2.2 Nulmetingen en ontwikkelthema's	3
2.3 Dienstverleningsconcept en serviceformules	3
2.4 Speer- en actiepunten bestuursakkoord	4
2.5 Ontwikkeling van de roadmap.....	5
3. Probleemstelling/uitdaging	5
4. Doel en beoogd resultaat	5
5. Rolverdeling project- en lijnorganisatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.1 Projectorganisatie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.2 Lijnorganisatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6. Bestuurlijk en ambtelijk overleg.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.1 Bestuurlijk overleg.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.2 Ambtelijk overleg.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.3 Schematische weergave overlegstructuur	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7. Totstandkoming planning.....	6
8. Communicatie.....	6

1. Aanleiding

In 2022 is gewerkt aan de serviceformules voor dienstverlening. Dit is het kader van waaruit de organisatie zich verder gaat ontwikkelen. Organisatieontwikkeling en dienstverlening komen samen vanuit het overheidsontwikkelmodel. De thema's die tot de doorontwikkeling behoren zijn samengebracht in een roadmap. Om de gewenste ontwikkeling te realiseren en de uitvoering van de roadmap te monitoren is het belangrijk om de rollen, taken en verantwoordelijkheden vast te leggen. In deze notitie wordt een voorstel gedaan voor de aansturing hiervan. Van belang daarbij is om te weten waar we vandaan komen (historie) en waar we op dit moment staan (context), om daarna de verdere koers te bepalen.

2. Historie en context

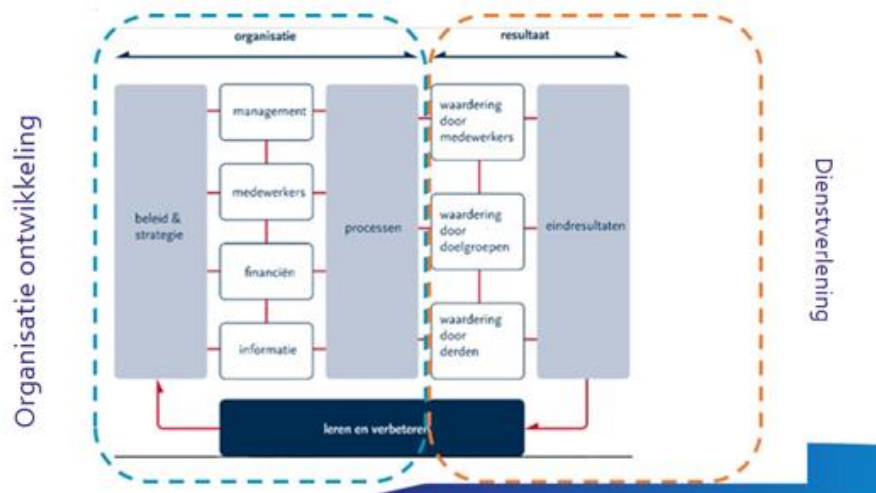
2.1 Visie, raamwerk en meerjarenplan

In de eerste helft van 2021 is vanuit gesprekken tussen college, directie, management en adviseurs een gezamenlijke visie op organisatieontwikkeling ontstaan, vanuit het gedachtengoed van de bezielde organisatie.



Bij dit koersdocument werd een raamwerk opgezet met de thema's (reden van bestaan, bezielde mensen, dienend leiderschap, gebalanceerd systeem) en bijbehorende projecten die een bijdrage konden leveren aan de gewenste ontwikkeling.

Vervolgens is in november 2021 een Meerjarenplan voor de organisatieontwikkeling opgesteld. Uitgangspunt daarbij was dat de meerjarenplanning kon worden aangepast en bijgesteld om een flexibele wendbare organisatie te zijn. Vanuit de notie dat het van belang is de ontwikkeling van de organisatie gestructureerd aan te pakken, is toen de keuze gemaakt om naast het model van de bezielde organisatie als leidraad het overheidsontwikkelmodel te hanteren. Omdat daarbij geldt dat de kwaliteit van de dienstverlening (het resultaat) wordt bepaald door de wijze waarop de organisatie zich ontwikkelt, is besloten om de organisatieontwikkeling te laten aansluiten bij dienstverlening. In onderstaande afbeelding is de onderlinge relatie gevisualiseerd.



2.2 Nulmetingen en ontwikkelthema's

Begin 2022 hebben diverse metingen plaatsgevonden als nulmeting voor de stand van de dienstverlening: nulmeting dienstverlening, analyse van casuïstiek dienstverleningsmakelaar en organisatienulmeting. In 2020 was al een burgerpeiling uitgevoerd. Op basis van deze onderzoeken zijn 9 ontwikkelthema's als rode draad bepaald:

- 1) Focus aanbrengen in ambities
- 2) Integraal samenwerken
- 3) Dienstverlenende houding en communicatie
- 4) Rolduiding en eigenaarschap
- 5) Implementatiekracht
- 6) Weerbaarheid
- 7) Wederzijds vertrouwen
- 8) Aandacht voor werkdruk
- 9) Eenheid van handelen.

Andere metingen bestonden uit de Strategische Personeelsplanning en een Medewerkersonderzoek. De generieke aandachtspunten die daaruit voortkwamen sloten heel goed aan op de reeds benoemde ontwikkelthema's.

2.3 Dienstverleningsconcept en serviceformules

Uit de onderzoeken bleek dat het vastgestelde dienstverleningsconcept nog steeds actueel is, maar niet volledig aansluit bij de praktijk. De verschillende rollen, die de gemeente heeft, vragen om verschillen in type van dienstverlening. Het meer specifiek maken van de generieke serviceformule voor de diverse rollen is dan ook gewenst.

Vandaar dat in het voorjaar en de zomer van 2022 in allerlei co-creatie- en meedenksessies input is opgehaald om te komen tot een visie en uitgangspunten op de dienstverlening van Altena, en concreter nog, tot een invulling van serviceformules. Er zijn 6 serviceformules benoemd:

- Dienstverlening standaard
- Dienstverlening op maat
- Beheren en onderhouden
- Handhaven
- Samenwerking
- Interne dienstverlening.

In de serviceformules is beschreven wat de beoogde klantwaarden zijn en wat wij daar als organisatie voor moeten doen om dat te realiseren. Dit vormt de basis voor de verdere ontwikkeling van de organisatie aan de hand van 3 pijlers; mensen, rollen en samenspel, processen en systemen.

We gaan er daarbij vanuit dat werken volgens de serviceformules meer houvast geeft, de werkdruk verlaagt, werkplezier verhoogt en uiteraard de dienstverlening verbetert, door meer aan te sluiten bij de behoefte van de klant en meer oog te hebben voor de klantervaring.

2.4 Speer- en actiepunten bestuursakkoord

Bij het schetsen van de context hoort natuurlijk ook een weergave van de elementen uit het huidige bestuursakkoord, die de basis vormen voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. Uit het Bestuursakkoord 2022-2026 "SAMEN leven, wonen en werken in Vitaal Altena" zijn de vier genoemde kernwaarden van belang, die samen ons handelen bepalen en Altena in haar kracht zetten:

- We doen het samen, waarbij wij als gemeente een slagvaardige samenwerkingspartner zijn
- We stellen onze samenleving centraal en schatten haar op waarde
- We werken 'van buiten naar binnen' en informatie-/datagestuurd
- We zijn een wendbare organisatie.

In de verschillende hoofdstukken van het Bestuursakkoord worden actiepunten genoemd. Voor de ontwikkeling van de organisatie zijn met name de volgende actiepunten van belang:

Uit paragraaf 1.1 Uitnodigend bestuur en kerngericht werken

- We ontwikkelen een dienstverleningsagenda waarin we integraal prioriteiten stellen voor de inzet van de beschikbare capaciteit.
- We geven uitvoering aan het programma bestuurlijke vernieuwing en kerngericht werken, conform de vastgestelde uitvoeringsagenda van de notitie 'Bestuurlijke vernieuwing in actie'.

Uit paragraaf 6.1 HRM:

Programma WORT

- We vernieuwen onze **W**ervingsstrategie.
- We zetten de **O**rganisatieontwikkeling met volle overtuiging door.
- We gaan HR op **R**egionaal niveau versterken.
- We investeren in de **T**alenten van onze medewerkers.

Uit paragraaf 6.2 Huisvesting en dienstverlening

We maken een integraal plan om te groeien naar excellente dienstverlening, waarin we aangeven hoe:

- informatisering en automatisering een verbeterde performance krijgt;
- we onze eigen bestaande huisvesting beter willen benutten;
- we de dienstverlening gaan monitoren aan de hand van de 4 B: burgers bedrijven, belanghebbenden, buurten en bestuurders;

- onze werkprocessen moeten worden ingericht om vergaderingen en andere werkzaamheden op verschillende plekken te kunnen verrichten.

Uit paragraaf 6.3 Altena in Control

- Verdere doorontwikkeling van de informatievoorziening.
- Verbeteren begrotingsdiscipline.

Al deze actiepunten hebben een plaats gekregen binnen de opgaven van de roadmap.

2.5 Ontwikkeling van de roadmap

De serviceformules beschrijven de beoogde klantwaarden. Om dit te bereiken zijn er nog stappen te zetten door de organisatie en de medewerkers. Uit de verschillende onderzoeken, co-creatiesessies en het bestuursakkoord zijn opgaven naar voren gekomen die bijdragen aan de implementatie van de serviceformules. Deze zijn samengebracht in een roadmap (gevisualiseerd door The Revolution).

Invulling van de opgaven gebeurt vanuit organisatieontwikkeling, dienstverlening en de teams. Dit is inzichtelijk gemaakt in de roadmap. Verder is voor de rubricering een driedeling gemaakt: Mensen, Rollen & Samenspel, Processen & systemen. De opgaven zijn geplaatst in de categorie waar het zwaartepunt ligt. Een strikte scheiding is niet altijd te maken.

Bij de roadmap is een bijlage gevoegd die voor de verschillende opgaven het doel omschrijft. Ook zijn de 9 ontwikkelthema's nogmaals in beeld gebracht.

3. Probleemstelling/uitdaging

Bezien vanuit de historie en context zijn meerdere lijnactiviteiten en projecten nodig om te komen tot de gewenste organisatieontwikkeling en dienstverlening. Deze opgaven, die allemaal één of meerdere van de 9 ontwikkelthema's raken, zijn in de roadmap gevisualiseerd. De uitdaging daarbij is dat een ieder eigenaarschap gaat voelen bij de ontwikkeling van de organisatie en dat het gevoel ontstaat dat wij er SAMEN zijn voor de inwoners van Altena.

Om daadwerkelijk succes te behalen is het noodzakelijk om aan te sluiten bij wat er al in de teams gebeurt. Niet overnemen of opleggen, maar wel regisseren, inspireren, doseren, prioriteren, faciliteren en communiceren.

4. Doel en beoogd resultaat

Het doel is om een organisatie te zijn, die de behoefte van haar inwoners, ondernemers en andere stakeholders kent en zich verantwoordelijk voelt voor hun beleving van onze dienstverlening. En een organisatie die op een goede manier het bestuur bedient en ervoor zorgt dat de ambities uit het bestuursakkoord worden waargemaakt. Daarnaast is het doel om een flexibele en wendbare organisatie te zijn, die inspeelt op actuele maatschappelijke vraagstukken en die efficiënt en effectief te werk gaat.

In de wereld om ons heen verandert alles steeds sneller en kleine factoren kunnen steeds grotere en meer complexe gevolgen hebben. Daarom is het zaak om als medewerker flexibel te zijn en je te beseffen vanuit welke rol je betrokken bent en wat de 'klant' van onze organisatie mag verwachten. Daar helpen de serviceformules bij. Door dit te borgen in onze werkzaamheden en processen wordt het onderdeel van ons dagelijks werk. Met het voortzetten van de beweging die al in gang is gezet kunnen we samen verder bouwen aan de organisatie vanuit de beoogde klantwaarden.

Van belang is dat er samenhang is tussen de verschillende initiatieven en projecten, organisatie breed en in de teams. Vanuit de roadmap is het nodig om focus aan te brengen, zodat gedoseerd en geprioriteerd kan worden. Regievoeren over het oppakken van de gemaakte keuzes, ontwikkelingen faciliteren en het regelmatig communiceren over het waarom, hoe en wanneer is daarbij noodzakelijk.

.....

7. Totstandkoming planning

Voor de roadmap zal een planning worden opgesteld. Het totale traject zal de gehele collegeperiode beslaan. Om focus te kunnen aanbrengen, te doseren en prioriteren zal eerst inzichtelijk worden gemaakt welke organisatie brede projecten al in gang zijn gezet of op korte termijn op de planning staan om te starten. Voor deze projecten zal de benodigde capaciteit inzichtelijk worden gemaakt.

Op een aantal onderwerpen lopen al projecten:

- Rollen en samenspel (heidagen);
- Programmatisch werken (Twinstra);
- Talentmanagement (visie is ontwikkeld, implementatie start in 2023);
- MD: voorbereidingen gestart;
- Evaluatie P&C: afgerond, implementatie loopt voor Kadernota 2024);
- Proces bestuurlijke advieslijn (gestart).

In de kaderbrief van het DT voor 2023 worden twee topprioriteiten genoemd: investeren in professionaliteit (waaronder in samenwerking, eigenaarschap en bestuurlijke sensitiviteit) en investeren in talent. De kernwaarden zijn daarbij belangrijke randvoorwaarden vanuit de overtuiging dat van daaruit het werkgeluk en welzijn van medewerkers (werknemer centraal) binnen de gemeente Altena wordt bevorderd. Daarnaast is het doel om de dienstverlening aan burgers en interne klanten te verbeteren (burger centraal).

Deze prioriteiten moeten terug te zien zijn in de teamplannen, maar ook in planning bij de roadmap. Het is de bedoeling om in mei 2023 de totaalplanning beschikbaar te hebben, waarin ook inzichtelijk wordt welke 3 processen per team voor verbetering worden aangepakt in het huidige jaar.

8. Communicatie

Met elkaar ontwikkelen we door. Waar we voor staan en wat we willen uitdragen is uitgewerkt in het dienstverleningsconcept. Dit geeft ons richting en handvatten voor de doorontwikkeling. Op het Altenaplein is een plek vrijgemaakt waarin we collega's informeren over "Samen voor Altena" (werktitel).

Met nieuwsberichten op de homepage vertellen we over de activiteiten die we gaan doen en/of gedaan hebben.

Naast het informeren via het Altenaplein is er meer nodig om Organisatieontwikkeling en dienstverlening van ons allemaal te maken. In de roadmap pakken we daarop door. Communicatie denkt en praat mee hoe we ervoor kunnen zorgen dat de belofte die we naar buiten toe doen, intern waarmaken. En kijkt per project mee wat nodig is. Dit kan zijn met een communicatieplan of op andere manieren.

De organisatieontwikkeling zou ook een plek moeten krijgen in de onboarding, via een e-learning of presentatie tijdens de introductiedag. Verder hebben de teammanagers de opdracht om periodiek binnen de teams aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers. Wat speelt er en wat is er nodig om te kunnen werken vanuit de serviceformules?

Het is wenselijk om een communicatieplan op te stellen met daarin aandacht voor doel, middelen en doelgroepen. Belangrijk hierin is positionering van DV en OO, hoe we het gewenste gedrag stimuleren en vormgeven en wat van wie verwacht wordt.