



Gemeente
Altena

Gedeelte relevant voor het MD-traject

MEERJARENPLAN

Organisatieontwikkeling

'gunstige vooruitzichten'

Stuurgroep
organisatieontwikkeling

26 november 2021

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Ontwikkelagenda vanuit de organisatiefilosofie	2
3. Realisatie van de ontwikkelagenda tot nu toe	3
4. Van nieuwe organisatie naar jonge effectieve organisatie	4
5. Projecten in halfjaarlijkse cyclus	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6. Meerjaren planning	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 1a Kenmerken van de bezielde organisatie	7
Bijlage 1b Kenmerken van het overheidsontwikkelmodel	8

1. Inleiding

Het afgelopen jaar hebben college, directie, MTA-leden en de organisatieadviseur zich gebogen over de gewenste organisatieontwikkeling van de gemeente Altena. Een gezamenlijke visie op organisatieontwikkeling is ontstaan. Vanuit de stand van zaken van de realisatie van de ontwikkelagenda behorend bij de organisatiefilosofie uit 2017 is vervolgens geïnventariseerd welke verandertrajecten de komende jaren aandacht moeten krijgen om de gewenste ontwikkeling door te maken. Dat heeft geleid tot een raamwerk met thema's en bijbehorende projecten die een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling. In juni 2021 heeft het college de visie en het raamwerk vastgesteld, en zijn deze voorlopige denkbeelden in een webinar gedeeld met alle medewerkers. Ook hebben er aansluitend teamsessies plaatsgevonden om daarover door te spreken. Het nadenken over organisatieontwikkeling staat niet stil en ook in de laatste maanden zijn er in een aantal gesprekken tussen college en directie thema's aan bod geweest waarvoor het wenselijk is dat deze in de organisatieontwikkeling een plaats krijgen.

In deze notitie zijn de verschillende onderdelen beschreven met daarbij een meerjarenplanning en een procesaanpak. Wij realiseren ons dat dit de kennis en opvattingen anno oktober 2021 zijn en dat er zich de komende maanden ontwikkelingen kunnen voordoen die ertoe leiden dat er ander of aanvullende keuzes gemaakt moeten worden. Daarom wordt deze notitie als een organisch document gezien en wordt er een procesmatige aanpak beschreven die regelmatig wordt geëvalueerd. Daarmee kan de meerjarenplanning worden aangepast en bijgesteld waar nodig met als doel het nastreven van een flexibele wendbare organisatie die in kan spelen op de actuele maatschappelijke vraagstukken.

2. Ontwikkelagenda vanuit de organisatiefilosofie

In 2017 is als voorbereiding op de herindeling een organisatiefilosofie opgesteld op basis van het DOR-model (Doelen stellen, Organiseren, Realiseren) + evalueren. Deze organisatiefilosofie bestaat uit een samenhangend geheel van uitgangspunten en keuzes voor de wijze waarop de organisatie – in lijn met het dienstverleningsconcept en de besturingsfilosofie – ondersteunend is aan het bestuur en bijdraagt aan het bereiken van de (organisatie)doelen. De filosofie is richtinggevend voor de wijze waarop de organisatie haar werk doet en samenwerkt.

De ontwikkelagenda voor de nieuwe organisatie van Altena zag er als volgt uit:

Strategie

- 1) Bij de vorming van het nieuwe coalitie-/collegeprogramma komen tot heldere en concrete bestuurlijke doelen en deze vertalen naar de organisatie.
- 2) Bepalen of de door het bestuur van Altena te stellen doelen moeten leiden tot een aanpassing van de strategie en richting van en voor onze organisatie.

Cultuur

- 3) Eén geïntegreerde en gezamenlijke cultuur ontwikkelen voor de nieuwe organisatie.
- 4) Flexibiliteit, wendbaarheid, leren, reflecteren, ondernemen en oplossingsgerichtheid nog meer onderdeel laten worden van de gezamenlijke organisatiecultuur.

Personeel

- 5) Talentontwikkeling medewerkers.
- 6) Aandacht voor evenwichtige personeelsopbouw.

Systemen

- 7) Doorontwikkeling van systemen om de gewenste ambities en werkwijze te blijven ondersteunen.
- 8) Ontwikkeling van juiste en adequate sturingsinformatie.

Structuur

- 9) Continue reflectie op verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- 10) Verantwoordelijkheden en bevoegdheden daadwerkelijk en concreet dicht bij de uitvoering beleggen.
- 11) Werkwijze kerngericht werken en rol kernregisseur doorontwikkelen.
- 12) Ontwikkeling zelfstandigheid teams.

Managementstijl

- 13) Doorontwikkeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden lager beleggen in de teams.
- 14) Management- en leiderschapsonwikkeling om directie en teamleiders toe te rusten op nieuwe manieren van werken en aansturen.

3. Realisatie van de ontwikkelagenda tot nu toe

In de afgelopen jaren is hard gewerkt om de basis op orde te krijgen en beleid en processen te harmoniseren. Er is volop geïnvesteerd in systemen om de werkzaamheden te faciliteren. Achter deze paar woorden gaat een wereld schuil. Immers, alleen al het afronden van de harmonisaties is een prestatie om trots op te zijn. Zeker in het licht dat bij het ontstaan van de nieuwe gemeente ook achterstanden uit de 3 oude gemeenten mee zijn overgekomen en moeilijke dossiers tot een afronding zijn gebracht. Dit geldt evenzeer voor het gegeven dat in de afgelopen 2,5 jaar ook een groot gedeelte van het ambitieuze bestuursakkoord is gerealiseerd.

Daarentegen moet anno november 2021 ook de conclusie getrokken worden dat niet op alle plaatsen de basis op orde is en dat het beoogde niveau van dienstverlening nog niet gerealiseerd wordt. Sterker, op een aantal plaatsen staat de basisdienstverlening sterk onder druk. Dit blijkt uit het niet of niet tijdig terugbellen van inwoners en ondernemers en/of het beantwoorden van e-mails. Gedeeltelijk speelt hierin werkdruk als gevolg van stevige bestuurlijke ambities in combinatie met het wegwerken van achterstanden en ook onderbezetting in teams een rol. Daarbij zal er ook goed naar de werking van systemen en processen gekeken moeten worden en kan cultuur hierin een rol spelen.

Niet alle onderdelen van de ontwikkelagenda uit 2017 konden worden opgepakt. Er was te licht gedacht over wat het aan inspanningen kost om op orde te komen na de fusie. Het inlopen van achterstanden heeft veel tijd en energie gekost. Daardoor bleek er ook te weinig mentale ruimte te zijn om vanuit een overlevingsstand naar persoonlijke ontwikkeling en een hoger niveau van organisatiebewustzijn te komen. Een andere niet te onderschatten belemmerende factor in de ontwikkeling van de organisatie was het ontstaan van de COVID 19 pandemie, met als gevolg een suboptimale bezetting en werkomgeving, meer psychische belasting en extra werkzaamheden. Werken aan ontwikkeling vereist verbinding, samenwerking en betrokkenheid, eigenschappen die door COVID 19 onder druk kwamen te staan. Het doorontwikkelen van nieuwe organisatie naar jonge effectieve organisatie werd door de pandemie dus extra complex.

Niet alle teams hebben alle ontwikkelfases goed kunnen doorlopen en integraal werken is nog onvoldoende uit de verf gekomen. In een grotere organisatie zijn andere methoden van samenwerken nodig om integraliteit en goede sturing te waarborgen.

Het leiderschap is op alle niveaus nog te veel ingezet om gaten dicht te lopen, waardoor rollen vertroebelen en sturing in de organisatie niet naar behoren verloopt. Hoewel dit alles uit goede intenties en hoge betrokkenheid bij gemeente Altena gebeurt, is het niet effectief.

Na het uitvoeren van een extern benchmarkonderzoek, aangevuld door een verdiepend onderzoek naar vergelijkbare plattelandsgemeenten, bleek dat de ambtelijke capaciteit en strategische denkracht tekort schoot om de gewenste toekomstrichting in te gaan. Hiervoor is een traject van organisatieversterking uitgevoerd, met een focus op de kritieke teams. Dit heeft gewenste versterking gebracht, maar nog niet voor alle onderdelen van de organisatie. Op verschillende plaatsen is nog versterking in kwaliteit of kwantiteit nodig.

Behalve bovengenoemde onderwerpen, die specifiek voor Altena gelden, spelen er in de buitenwereld ontwikkelingen waarop gemeente Altena moet anticiperen. Zo wordt het steeds moeilijker om voldoende mensen met de juiste competenties te werven en aan ons te binden, zeker in het licht van een vergrijzende arbeidspopulatie. Daarnaast is het van belang om tijdig in te spelen op de mogelijkheden van technologische vooruitgang zoals kunstmatige intelligentie, robotisering en datagedreven werken. Dit alles vereist dat er goed zicht is op de talenten en kwaliteiten die er in de organisatie zijn en, rekening houdende met te verwachten uitstroom, hoe de behoefte aan de verschillende kwaliteiten zich in de tijd ontwikkelt.

Samenvattend kan gesteld worden dat er in de organisatie ontwikkeling nodig is op de volgende onderwerpen: het verder op orde brengen van de basis, cultuur, leiderschap en rolinvulling, kwaliteit en kwantiteit van de ambtelijke capaciteit, sturing en prioritering, methoden van samenwerken en de ontwikkeling van medewerkers.

4. Van nieuwe organisatie naar jonge effectieve organisatie

Vanuit de notie dat het van belang is de ontwikkeling van de organisatie gestructureerd aan te pakken om eenzijdige ontwikkeling te voorkomen, is ervoor gekozen hiervoor een tweetal modellen als leidraad te hanteren: het overheidsontwikkelmodel en het model van de bezielde organisatie. Waar de koppeling met het overheidsontwikkelmodel handvaten biedt om de resultaten van de projecten te monitoren, biedt het model van de bezielde organisatie een evenwichtige opbouw en een heldere communicatie structuur richting de medewerkers. Bijlage 1 geeft achtergrondinformatie over beide modellen.

De huidige situatie in Altena vraagt echter om gerichte interventies op de in paragraaf 3 genoemde onderwerpen:

- a. Basis op orde brengen:
 - In alle teams zal worden geïnventariseerd op welke punten de basis nog niet op orde is. Vanuit de opbrengst van deze inventarisatie zullen vervolgens geprioriteerde interventies volgen.
 - We voeren een nulmeting uit om de knelpunten in de organisatie te analyseren ten aanzien van dienstverlening. Zo achterhalen we: welke beelden hebben medewerkers bij dienstverlening, in welke mate voelen zij zich geëquipeerd om aan de normen te voldoen, en welke factoren zien zij als van invloed op de mate waarin zij überhaupt aan de normen kunnen voldoen? Waar zit de 'gap' tussen wat Altena wil, wat de inwoner verwacht en wat medewerkers daadwerkelijk doen, en hoe komt dat? Op basis hiervan wordt een verbeterplan opgesteld voor het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de dienstverleningsprocessen.

- Zorgdragen voor goede ondersteuning van onze bestuurders en het maken van heldere afspraken rondom poho overleggen. Hiertoe is er een instructie - een gebruiksaanwijzing – gecreëerd omtrent het toevoegen van actuele informatie aan de actiepunten van het college, aan openstaande moties en aan toezeggingen. Inclusief een overzicht van rollen en verantwoordelijkheden rondom de poho. Ervoor zorgen dat medewerkers elkaar kennen en vinden door verder gebruik te maken van de mogelijkheden die het Altenaplein hiervoor biedt. Weten wie je waarvoor kunt benaderen. In een grote organisatie is dat geen vanzelfsprekendheid, zeker in coronatijd niet.

- b. Cultuur
 - Er voor zorgen dat de kernwaarden het uitgangspunt vormen voor de houding en het gedrag van medewerkers, onder andere door de kernwaarden te verweven in systemen en processen. Een eerste stap hierin is al genomen, zijnde bewustwording, er voor zorgen dat de kernwaarden gekend zijn binnen de organisatie. Dit is gerealiseerd middels de verspreiding van een bundel met daarin de kernwaarden, wat ze betekenen, voorbeelden, toepassingen en inspiratie. Middels talent management zal vervolgens de koppeling worden gemaakt met de doorvertaling naar competenties en integratie in het Altenagesprek zal invloed uitoefenen op uiteindelijk gedrag. Ook zullen we door middel van intervisie elkaar sterk maken op deze ontwikkelingen.
 - Het stimuleren van dienstverlening in houding en gedrag

- c. Leiderschap en rolinvulling
 - Voor leidinggevend wordt een MD-programma op maat samengesteld, uitgaande van dienend leiderschap
 - Tussen college, directie en teammanagers zullen de verschillende rollen en het onderling samenspel worden geëvalueerd en geëxpliciteerd met als doel rol duidelijkheid en rolvastheid te bevorderen, elkaar beter in positie te brengen en sterker te verbinden.
 - Investeren in een goede toerusting van de medewerkers en leidinggevend. Onderdeel hiervan zijn het creëren van rol duidelijkheid, duidelijkheid over rolneming en verantwoordelijkheden, en rolvastheid. Met andere woorden, heldere verwachtingen en weten: wat is je rol, waar ga je over, hoe vul je je rol in. Maar ook: verantwoordelijk zijn voor wat je doet en aanspreekbaar zijn. Dit alles draagt bij aan efficiënter werken, overzicht behouden, en het creëren van uniformiteit. Weten hoe men bijdraagt aan het grotere geheel leidt daarbij ook tot meer voldoening en werkplezier.

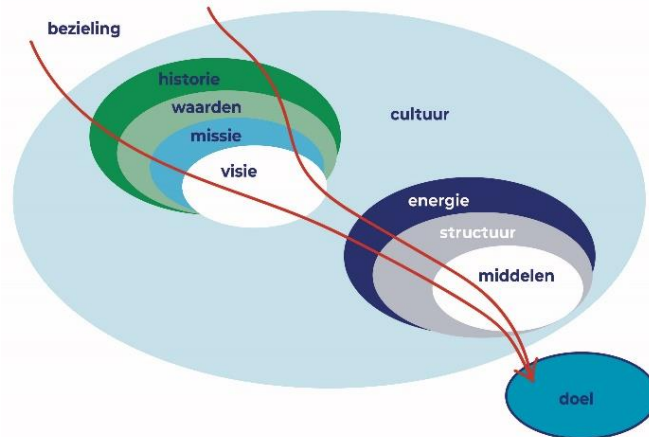
- d. Sturing en prioritering
 - Uitgaande van het overheidsontwikkelmodel zal een nulmeting worden gedaan. Dit biedt de mogelijkheid om op basis hiervan de voortgang van de organisatieontwikkeling te monitoren.
 - Vanuit het bestuursakkoord en coalitieprogramma zal een concernplan en teamplannen worden opgesteld. Dit biedt een handvat bij het stellen van prioriteiten in de diverse teams en de sturing hierop.

- e. Methoden van samenwerken:
 - Projectmatig werken wordt meer geüniformeerd en toegankelijk voor de gehele organisatie

- Opgavengericht werken wordt in een aantal pilots ingevoerd
 - Snelle positionering van opgavenmanagers
 - Effectiever samenwerken door middel van de toepassing van moderne technieken zoals de scrum-aanpak en de facilitering in soft- en hardware
- f. Ontwikkeling van medewerkers:
- Van alle medewerkers zullen de individuele talenten in kaart worden gebracht. Momenteel is een pilot in uitvoering waarin een bepaald systeem hiervoor wordt getest. Bij succesvolle evaluatie zal de pilot worden verbreed tot alle medewerkers.
 - Over de gehele organisatie wordt een strategische personeelsplanning opgesteld.
 - Er wordt geïnvesteerd in het verder vormgeven van het Altenagesprek als hét instrument waarin leidinggevende en medewerker gezamenlijk spreken over de ontwikkeling en voortgang van de medewerker
 - Bij functioneringsproblemen zal het goede gesprek worden aangegaan. We zetten hierbij in op de juiste instrumenten en interventies die de problematiek zou kunnen verhelpen.

Bijlage 1a Kenmerken van de bezielde organisatie

Daniel Ofman schreef in 1992 al over de bezielde organisatie: een organisatie die in balans is en waar mensen werken met focus, energie en volledige inzet voor eenzelfde doel, met respect voor de historie en de waarden die er leven.

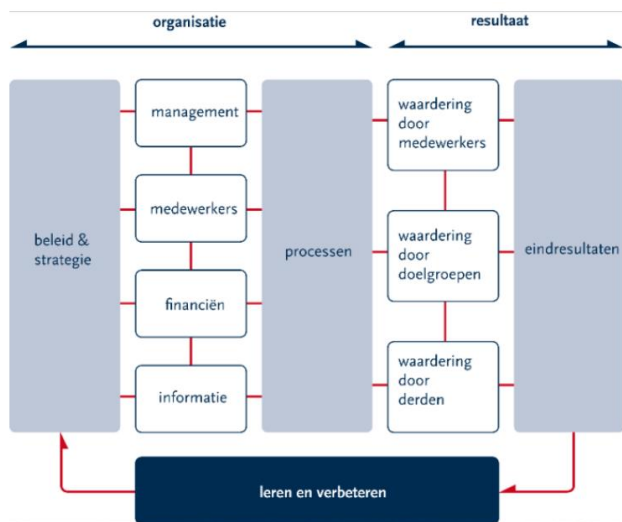


Om een moderne, bezielde organisatie te bereiken is aandacht nodig voor 4 thema's:

- **Reden van bestaan:**
wat is het bestaansrecht van de organisatie, wat is de toegevoegde waarde;
- **Bezielde mensen:**
hoe zorg je ervoor dat mensen zich verbonden voelen met de organisatie, met "ziel en zakelijkheid" werken;
- **Dienend leiderschap:**
op welke manier kunnen leidinggevendenden bijdragen aan de prestaties en ontwikkeling van mensen;
- **Een gebalanceerd systeem:**
hoe zorg je voor structuren en processen, die in dienst staan van de organisatie en voor wie men werkt.



Bijlage 1b Kenmerken van het overheidsontwikkelmodel



Het Overheidsontwikkelmodel (kwaliteitsmodel overheidorganisaties) is een gemeente specifiek model dat bestaat uit zes organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en het veld 'leren en verbeteren'. Een van de fundamenteën van dit model is de PDCA-cyclus (plan, do, check, act). Na het plannen en uitvoeren van acties en het meten van resultaten, wordt er geëvalueerd wat er beter kan.

De organisatiegebieden zijn:

- Beleid en Strategie
- Management
- Medewerkers
- Financiën
- Informatie
- Processen

Overheidsorganisaties organiseren en voeren activiteiten met een bepaald doel uit (beleid en strategie). De organisatiegebieden zijn de gebieden waarmee de overheidsorganisatie wordt ingericht en bestuurd. De middelen worden ingezet (financiën, medewerkers, informatie en processen) om beoogde doelen/effecten te kunnen bereiken.

Of de uitgevoerde activiteiten ook daadwerkelijk hebben geleid tot het gewenste doel wordt gemeten in de resultaatgebieden.

De resultaatgebieden zijn:

- Waardering door medewerkers
- Waardering door doelgroepen
- Waardering door derden
- Eindresultaten