

Zó werken wij!

Visie op de organisatie van de nieuwe gemeente Molenlanden

Advies Werkgroep Organisatievisie

oktober 2017

1. Inhoudsopgave

Titelblad Zó werken wij! Visie op de organisatie van de nieuwe gemeente Molenlanden	1
1. Inhoudsopgave	2
2. Van visie naar kernwaarden: bouwstenen van ons DNA	3
3. Principes bij de inrichting van het werk	7
4. Vormgeving van het organisatiemodel op hoofdlijnen	10
5. Zelforganisatie binnen Molenlanden	13
6. Groeiproces waarvoor tijd én ontwikkelbudget noodzakelijk is	17
Bijlage 1: Korte beschrijving van rollen	18
Bijlage 2: Overzicht externe oriëntatie en geraadpleegde literatuur	20
Bijlage 3: Doorkijk naar vervolgfases bouwspoor Organisatie	21

2. Van visie naar kernwaarden: bouwstenen van ons DNA

Het herindelingsontwerp Giessenlanden – Molenwaard biedt het inspirerende kader voor de visie op 'wat voor gemeente we willen zijn'. Via de dialoog met de samenleving zijn in het herindelingsontwerp de kernwaarden van onze samenleving opgetekend, die daarmee input hebben geleverd voor de plaats die de nieuwe gemeente zal hebben in de lokale samenleving. Tevens geeft dit input voor de opvatting van de rollen en vaardigheden die daarbij aansluiten en nodig zijn.

Het herindelingsontwerp geeft aan waarom we kiezen voor de fusie en welke kernwaarden daarbij als leidend worden gezien. Behalve dat we die kernwaarden nodig hebben als basis voor beantwoording van de hoe-vraag ten aanzien van de interactie met die samenleving en het inrichten van een gemeentelijke organisatie vanuit die waarden, vormen zij ook mede de basis voor de uitwerking van de wat-vraag, de inhoudelijke toekomstvisie. Deze toekomstvisie komt in verbinding en dialoog met de samenleving tot stand. Ongeacht de inhoudelijke visie op de diverse gemeentelijke terreinen als wonen, werken, zorg, recreëren etc. zal de nieuwe gemeente wendbaar moeten zijn, zich aanpassend aan soms zeer snel veranderende omstandigheden en opvattingen. Leidend principe voor zowel de inhoudelijke toekomstvisie als de organisatie identiteit is de (verdere/diepere) transformatie naar een wederkerige en lerende samenleving. Dit in samenspel tussen gemeenschap en gemeente. Deze transformatie vraagt om verdere verinnerlijking van de kernwaarden die in het herindelingsontwerp zijn aangegeven.

Onze ambitie is een moderne plattelandsgemeente te zijn die intensief in **verbinding** met de samenleving staat en via **dialoog** met die samenleving in al zijn facetten de aanwezige kracht en energie optimaal wil benutten.



Waar staan we voor, waar gaan we voor...

De basis van de fusie bestaat uit twee gemeenten die ieder vanuit hun eigen kracht al zichtbaar werken aan aansluiting op de actuele complexe maatschappelijke context. Een maatschappelijke context die ook nu al een hoge mate van wendbaarheid, participatie en netwerkvaardigheid vergt. De beide gemeenten kiezen uit die kracht en vaardigheden voor een gezamenlijke toekomst, waarbij gewaardeerde overeenkomsten worden gekoesterd en complementaire kwaliteiten als versneller voor verdere vernieuwing en verbetering worden ingezet.

Door de fusie ontstaan er kansen om de kwaliteiten van de beide gemeenten verder uit te bouwen, de talenten van medewerkers nog beter in te zetten en te ontwikkelen en het (regionale) netwerk verder te vergroten. Dat leidt tot de volgende ambitie waar we voor staan en gaan:

De essentie uit 'Wat van Waarde' is:

We zijn een gemeente die bijdraagt aan de behoefte aan autonomie, verbondenheid en ontwikkeling. Een inlevende overheid die altijd aanspreekbaar is en aanvoelt wanneer die bewust ruimte laat of juist zichtbaar en actief bijdraagt. Geen regels die onnodig belemmeren, maar investeren in samenwerking met gemeenschapszin en zelfredzaamheid als kwaliteiten. Wij vertrouwen daarbij op ieders eigen kracht en verantwoordelijkheid.

Verankering in de speerpunten Dienstverlening en Kerngericht Werken

Dienstverlening en Kerngericht Werken (KGW) zijn verbonden via de bovenstaande gemeenschappelijke visie. Deze speerpunten onderscheiden zich van elkaar in focus, uitgangspunten en aanpak. Echter, de verwantschap klinkt vanuit 'waar staan we voor, waar gaan we voor' door. Voor uitwerking van de visie, strategie en aanpak wordt hier korthedshalve verwezen naar de beide documenten 'Wij hebben een idee!' en 'Visie op ontmoeten. Inwoner centraal! (Zó kan het dus ook!)'.

Voor de verdere doorontwikkeling van KGW en Dienstverlening is het nodig om iedereen mee te nemen in de ontwikkeling van houding en vaardigheden. Eén gezamenlijk en continue leertraject kan voor beide sterk verwante thema's worden ingezet, met elk hun eigen accenten. We staan voor meer uitdagingen. Denk aan de aansluiting met de representatieve democratie in het KGW. Of de diversiteit van voorkeuren in het klantcontact bij dienstverlening. Deze worden ook verder toegelicht in de documenten van de beide themagroepen en vereisen vervolg in uitvoeringsplannen.

Vertaling naar ons DNA

Hierboven hebben we de plaats van en de kijk op de gemeente beschreven vanuit de dragers “waar staan we voor, waar gaan we voor”. Deze dragers vertalen we onderstaand door in de kernwaarden voor onze nieuwe gemeente, ons eigen DNA:

‘Wat van waarde is’:	‘Zó werken we!’:
Essentie Wij zijn een aanspreekbare gemeente, die bijdraagt aan het vergroten van autonomie, verbondenheid versterkt en weet wanneer ruimte te laten dan wel zichtbaar en actief te zijn.	Wendbaar We sluiten telkens flexibel aan op de behoefte van de ander. We dragen actief bij of bieden juist ruimte. We zijn flexibel in tijd, inbreng en plaats van ontmoeting.
Eigenheid in Verbondenheid De eigenheid van elke kern respecteren en waarderen wij als verbindende kracht in een gemeenschap.	Verbindend We willen eerst de ander en zijn behoeften echt ontmoeten om acties dienstbaar en treffend te richten. We bieden aandacht en respect, geven grenzen aan en nodigen uit tot wederkerigheid.
Authentiek Innovatief Ons gebied is onderscheidend doordat een dienende houding en creativiteit elkaar versterken. Die innovatieve kracht biedt de kans voor een hoge standaard in het persoonlijk contact.	Vernieuwend We vernieuwen door samen te verkennen, verlangen en vorm te geven. Verschillen bestrijden we niet maar integreren we in nieuwe werkwijzen die digitaal of dichtbij zijn, maar altijd persoonlijk.
Lerende Gemeenschap Van een binnen- en buitenwereld naar een lerende gemeenschap. Wisselende rollen in een lerend klimaat dat fouten en kritiek omarmt als kansen voor groei en verbetering.	Actief Leren (ondernemend) We leren actief uit interactie en samenwerking met anderen en zetten leerpunten snel om in effectief gedrag. Met durf en vakkennis richten we ons op resultaat en proces.
Vertrouwen in verantwoordelijkheid We vertrouwen op de eigen kracht en verantwoordelijkheid van de samenleving en medewerkers en laten meer los.	Verantwoordelijk (persoonlijk leiderschap) We bepalen door zelforganisatie de methoden, tijd en plaats in ons werk vanuit een verantwoordelijke toewijding om aan te sluiten op de behoeften van inwoners, ondernemers en bestuurders en daarover kan en wordt verantwoording afgelegd.
Grondhouding: in voortdurende verbinding met elkaar gaan we de dialoog met de samenleving aan	

Van woorden naar daden: vertrouwen in eigen verantwoordelijkheid

Is onze overtuiging dat onze gemeente de samenleving faciliteert of leidt en stuurt? Omarmen we de behoefte aan ruimte voor eigen initiatief? Durven we los te laten en meer te vertrouwen op de kracht en verantwoordelijkheid van mensen zelf? In een notendop zijn dit de essentiële vragen die niet alleen onszelf maar de hele overheid bezighouden, zoals goed zichtbaar is in het sociaal domein en het omgevingsrecht.

Deze transformatie (of veranderende houding en rol van de gemeente) verwarren we niet met een volledig loslaten. Er blijven wettelijke en financiële kaders die bepaald en bewaakt worden door de representatieve democratie. Soms willen mensen duidelijkheid en richting en is er behoefte aan een vangnet, garanties en inspirerend leiderschap. We doen en bedenken zo veel mogelijk samen en vergroten de speelruimte, maar er worden ook grenzen gesteld en gehandhaafd vanuit het algemeen belang. Een overheid op de achtergrond zolang het kan en op de voorgrond als het moet.

3. Principes bij de inrichting van het werk

Inleidend

Als wij deze overtuiging volgen dat de gemeente primair de samenleving faciliteert en ruimte biedt voor eigen initiatief met vertrouwen in de eigen verantwoordelijkheid van die samenleving, heeft dit effect op de wijze waarop we ons werk inrichten, richten en verrichten. Het vereist verinnerlijking van de kernwaarden en het daadwerkelijk durven loslaten.

Dan is het in onze ogen noodzakelijk op dezelfde wijze naar onze medewerkers te kijken. We willen immers onze kernwaarden in al ons handelen tot uitdrukking brengen. Een herkenbare benadering laten zijn in al onze activiteiten: wendbaar, verbindend, vernieuwend, actief leren en verantwoordelijk. Dat betekent dat we primair uitgaan van én vertrouwen op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en teams. Het doet een beroep op ieders eigen inbreng op terreinen van innovatie, communicatie, samenwerking en vertrouwen, vertaald in waar we als organisatie voor willen gaan:

Waar gaan (of staan) we als organisatie voor en wat voor organisatie willen we zijn?

We zijn een moderne, wendbare organisatie die de kracht en behoeften van de samenleving kent en centraal stelt en deze kan vertalen naar resultaten door in constante verbinding en dialoog met die samenleving te staan. We vertrouwen daarbij op ieders eigen kracht en verantwoordelijkheid.

Van belang is bij deze organisatievisie te komen tot het inrichten van een organisatiemodel dat de wendbaarheid, verantwoordelijkheid en lerend vermogen van de (medewerkers in) de organisatie ondersteunt met als doel de resultaten te bereiken die van die organisatie worden verwacht. Wat verwachten we van de medewerkers die in Molenlanden werken? En hoe organiseren we dat het beste?

Passende inrichtingsprincipes als basis

Het organisatiemodel dat we kiezen voor Molenlanden ondersteunt bij de ontwikkeling naar de gemeente die we willen zijn, gebaseerd op onze missie en visie en kernwaarden. Het past bij de wijze waarop we willen werken en hoe we opgaven waarvoor we gesteld worden aanpakken om tot de gevraagde resultaten te komen. Het bevordert flexibiliteit en innovatie. En staat het lerend vermogen van de medewerkers niet in de weg.

Daartoe heeft de werkgroep een aantal principes en uitgangspunten bepaald die daarbij helpen:

- We kiezen voor een model dat zelforganisatie van medewerkers en teams omarmd als meest passend bij de ambities van de nieuwe organisatie;
- We kiezen voor een groeimodel omdat de ambities die we hebben niet direct voor iedereen tegelijk op 1/1/2019 bereikbaar zijn en dit het lerend vermogen bevordert;
- We kiezen voor een maatwerkmodel omdat we niet alle werkzaamheden en medewerkers over de spreekwoordelijke zelfde kam kunnen en willen scheren;
- Het gekozen model moet vernieuwing, verbinding, actief leren, persoonlijk leiderschap en wendbaarheid bevorderen;
- We werken resultaatgericht, waarbij verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen hand in hand gaan;
- Het college en de raad moeten professioneel en tijdig bediend blijven worden, ook tijdens de ontwikkelingen die zij zelf in dit proces gaan doormaken (zoals invulling geven aan hun nieuwe rol die passend is bij de schaalvergroting);
- We gaan uit van Goed werkgeverschap door inzet op talenten en zorg voor alle medewerkers en verschillende doelgroepen.

Intermezzo: De reis van de werkgroep Organisatie

Vanaf april van dit jaar is de werkgroep Organisatie, samengesteld uit leden vanuit de beide gemeenten, op pad gegaan om aan de opdracht te voldoen advies te geven voor een passende organisatievisie en –model gebaseerd op de uitgangspunten verwoord in het herindelingsontwerp en andere relevante documenten zoals de reisgids. Wij hebben daarvoor diverse andere organisaties bezocht die op een vergelijkbare wijze de behoeften van inwoners, cliënten en klanten centraal stellen bij hun handelen. Daarbij zijn we gezamenlijk tot de volgende conclusies gekomen:

- Dat een model een middel is en geen doel op zich is voor de realisatie van de visie;
- Er geen ideaal model bestaat gegeven ontwikkelingen die we zien;
- Verandering van model helpt bij cultuurverandering maar die niet garandeert;
- Een organisatie gaat om mensen en niet om structuren of modellen;
- De meeste medewerkers taakvolwassen zijn en behoefte hebben aan autonomie (zelforganisatie of zelfregie);
- Dat een keuze voor een model geen blauwdruk is: het een leer- en ontwikkelproces is waarin het model aan verandering en doorontwikkeling onderhevig is indien daar aanleiding toe is;
- Dat leidinggevenden nu een ‘schaap met 5 poten’ takenveld uitvoeren dat anders en beter georganiseerd kan worden;
- De talenten van alle medewerkers optimaal tot zijn recht dienen te komen en te worden ingezet.

Vervolgens heeft de werkgroep en drietal modellen gewogen: van directiemodel met 2 hiërarchische lagen tot zelfsturende organisatie in honingraatmodel. De werkgroep heeft in een aantal sessies geprobeerd tot consensus te komen bij de keuze van een model. Dit was tijdens de presentatie van het advies van de werkgroep op 3 juli nog niet gelukt. De uitkomsten van de bespreking op 3 juli en de gesprekken daarna met onder andere de reisleiding en GMT heeft tot verdere doorleving geleid binnen de werkgroep. Dat leidt ertoe dat de werkgroep nu vanuit één visie tot het uitgewerkte model komt dat in deze notitie wordt gepresenteerd.



De organisatie van het werk

Wat zijn dan de opgaven waarmee de medewerkers zich bezig houden binnen Molenlanden?
Dat zijn in hoofdlijn werkzaamheden afkomstig vanuit:

- Door college en raad vastgestelde opgaven;
- Landelijke tot lokale Wet- en regelgeving;
- Maatschappelijke opgaven en initiatieven.

Om deze opgaven van een goede integrale aanpak, tijdig én van goed resultaat te voorzien zijn in de organisatie van het werk de volgende aspecten van belang:

- Per opgave wordt bepaald welke medewerkers er betrokken zijn om deze opgave aan te nemen en van een resultaat te voorzien.
- Wet- en regelgeving is de basis onder veel van het reguliere (uitvoerings)werk van de medewerkers in de organisatie en van de standaard dienstverlening. Deskundige medewerkers organiseren in grote mate zelf dit werk en voeren het zo efficiënt mogelijk uit, met oog voor innovatie van methode en maatwerk waar nodig. Initiatieven van medewerkers tot innovatie en verbetering worden geagendeerd en gepromoot;
- Maatschappelijke initiatieven krijgen ruimte en worden projectmatig opgepakt. De medewerkers worden betrokken in een dergelijk project op basis van hun toegevoegde waarde / deskundigheid dan wel omdat zij zelf aangeven een bijdrage te kunnen / willen leveren. Dit gegeven de verschillende manieren waarop een maatschappelijk initiatief tot stand kan komen en inzet vanuit de gemeentelijke organisatie vereist;

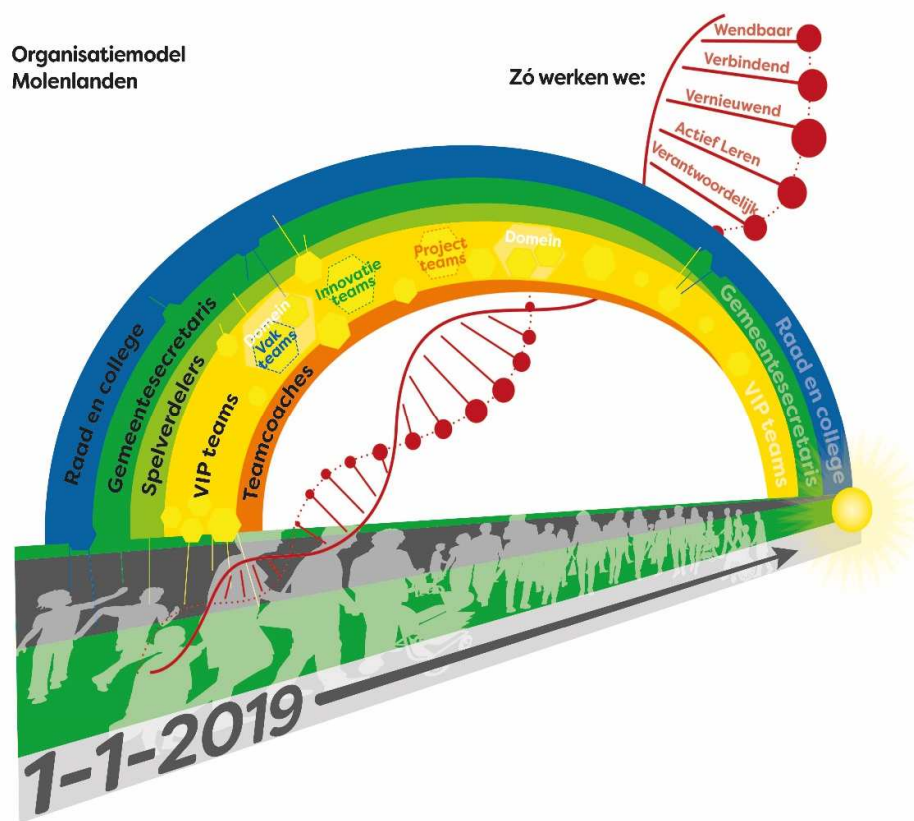
Werken in Molenlanden

Vanuit de identiteit van de nieuwe gemeente, de kernwaarden en de opgaven kan een profiel van het werken in Molenlanden op hoofdlijnen worden gekarakteriseerd:

- Werken in Molenlanden vraagt de inwoners / de samenleving te kennen en er betrokken bij zijn. De dialoog aan te gaan met de samenleving via allerhande vormen van ontmoeting. Op onderzoek te gaan naar de vraag achter de vraag door te luisteren en te verbinden.
- De medewerkers van Molenlanden hebben het vermogen én het plezier met anderen (integraal) samen te werken en samen te komen tot innovatie en ontwikkeling. Zij zijn deskundig, flexibel en durven de dingen anders te doen als dat kan.
- Zij zijn vanuit zichzelf gemotiveerd om gewenste en afgesproken resultaten te behalen. Zij nemen daarbij stap voor stap gezamenlijk in een team dan wel als individuele medewerkers de verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid voor het bereiken van het resultaat wordt belegd en duidelijk is waar verantwoording over het werk wordt afgelegd.
- Om goede ondersteuning te bieden aan het bestuur zijn medewerkers stevige en deskundige gesprekspartners die dilemma's op tafel leggen en het beste advies geven. Bestuur en medewerkers werken (procesmatig) samen met besef voor elkaars rollen, verantwoordelijkheden en mogelijkheden.

4. Vormgeving van het organisatiemodel op hoofdlijnen

Onderstaand de weergave van het gekozen organisatie(ontwikkelings)model.



Toelichting op het gekozen organisatiemodel

We hebben gekozen voor een organisatiemodel uitgaande van zelforganisatie. Die keuze noodzaakt tot uitleg wat we daarmee precies bedoelen en hoe we kijken naar de relatie tussen bestuur en organisatie om tot resultaten en doorontwikkeling te komen. En hoe formeel leiderschap zich in een dergelijke organisatie verhoudt tot de teams.

Zelforganisatie en de groei daarnaar toe

Er zijn vele definities in vakbladen, boeken en organisaties in omloop, waarbij de termen zelfsturing en zelforganisatie regelmatig door elkaar gebruikt worden. Tijdens de ontdekkingsreis van de werkgroep is ontdekt dat er vooral in de mate van zelforganisatie verschil zit. Bij de ene organisatie (bijvoorbeeld de gemeente Nijkerk) is er sprake van overdracht aan de teams van zowel 'wat' het team tot de taken rekent als 'hoe' het team de taken uitoefent. Bij andere organisaties is alleen 'hoe' de taken worden uitgevoerd in de teams belegd en 'wat' wordt (nog) bepaald door bestuur en leidinggevend in de organisatie (bijvoorbeeld de Woningcorporatie Arnhem-Nijmegen).

We kiezen voor een wijze van aanpak gericht op zelforganisatie die groeit naar zowel de 'hoe' als het 'wat' dat nu op het niveau van de leidinggevend in de teams mogelijk te maken en te bevorderen. Vanzelfsprekend behoudt bestuur en raad in de uiteindelijke bepaling van het totaal van de opgaven die worden opgepakt de eindverantwoordelijkheid. Zij bepalen de 'wat', waarbij het gesprek over het 'wat' wel rechtstreeks tussen bestuur en zelforganiserend team kan plaatsvinden.

Ieder team zal vanuit een eigen niveau van zelforganiserend vermogen starten. Daarom is het belangrijk om ruimte te bieden aan diverse groeipaden. Niet elk team hoeft en kan dezelfde stappen maken. Dit impliceert dat er verschillen zullen ontstaan én blijven tussen de diverse teams. Dit zal in onze overtuiging altijd aan de orde zijn in een zelforganiserende organisatie en niet van tijdelijke aard zijn. Daarom is monitoren en evalueren waar de diverse teams staan en welke aanpak of niveau van zelforganisatie duurzaam bij die teams past regelmatig aan de orde zijn.

De veranderende leiderschapsrol

Het vraagt grote wendbaarheid en oog voor innovatie van de leiderschapsrol in de organisatie om deze groei te begeleiden en daaraan coaching te geven. Wij hebben het benodigde leiderschap in de nieuwe organisatie eveneens gespiegeld aan de plaats van de gemeente in de samenleving: op de achtergrond zolang dat kan en op de voorgrond waar dat moet.

De introductie van zelforganisatie noodzaakt tot het inzoomen op het traditioneel leiderschap en de complexiteit van taken van dit 'schaap met vijf poten'. In onze ogen zal de wezenlijke bijdrage van de nieuwe leiders aan de ontwikkeling van de organisatie worden vergroot door een deel van de oude taken te verdelen over de zelforganiserende teams. En voor het begeleiden van de dynamiek binnen de teams teamcoaches in te zetten.

Zijn we nu al toe aan de meest doorgevoerde vorm van zelforganisatie (de 'wat' en 'hoe' binnen de teams), waarbij de ambtelijke formele hiërarchie belegd is bij de gemeentesecretaris/directeur? Wij beantwoorden deze vraag met nee en als niet haalbaar of wenselijk voor de startsituatie. Wel als een streven en punt aan de horizon op de wat langere termijn.

De individuele medewerker

Ook voor individuele medewerkers geldt dat het werken in een zelforganiserend team iets anders van hen vraagt dan wat men tot nu toe gewend zijn. Voor sommige mensen zal het slechts een kleine stap zijn, voor anderen is die stap (veel) groter. Sommigen kijken uit naar zo'n ontwikkeling, voor anderen is het een uitdaging, een potentiële zorg of een ontwikkelpad. In de basis geldt dat iedereen de kans krijgt om mee te gaan, om mee te bewegen en onderdeel uitmaken van een zelforganiserend team. Ook hier geldt dat er voldoende waarborgen en zorg geboden moet worden voor ieder individu, ook hier moet sprake zijn van maatwerk en aandacht voor het persoonlijk groeipad. Waarbij de menselijke maat van toepassing is en de persoonlijke groeipaden passen bij de ontwikkeling van de organisatie.

De definitie voor onze organisatie

Wij hanteren daarom bij aanvang van de nieuwe organisatie de volgende definitie:

Een zelforganiserend team:

- Neemt in afstemming met de spelverdeler (zoveel mogelijk) verantwoordelijkheid voor de toebedeelde opgaven, is als proceseigenaar verantwoordelijk voor de resultaten en legt verantwoording af over die resultaten;
- Heeft regelvermogen door de (proces)aanpak te bepalen, eigen prestaties te monitoren, problemen op te lossen en werkmethoden te verbeteren;
- Bekwaamt zich in samenwerking binnen en buiten het team en de organisatie;
- Ontwikkelt het zelforganiserend vermogen en innoveert waar mogelijk;
- En doet een beroep op de spelverdeler als de situatie daarom vraagt.

5. Zelforganisatie binnen Molenlanden

De inrichting van de zelforganiserende gemeente Molenlanden zien we op basis van het gekozen model als volgt:

De teams: vast en tijdelijk

A. De vaste vakteams



In de kern bestaat de organisatie uit een aantal **vak**teams. In deze vakteams worden door de medewerkers op dat terrein (in ieder geval) de reguliere werkzaamheden op het vakterrein planmatig opgepakt en gerealiseerd. In deze team kunnen ook kleinere, vakdiscipline niet overschrijdende werkzaamheden worden opgepakt. Overigens is de verwachting dat er steeds minder taken zijn die belegd zijn bij een specifieke medewerker. Iedere medewerker is lid van (minstens) één vakteam. Daarbinnen vindt hij/zij de collega's waar een eerste inhoudelijke verbinding en relatie mee van belang is. Het vakteam is, in gezamenlijkheid, verantwoordelijk voor het resultaat van het werk. Meer specifieke rollen die binnen een team vervuld zullen worden (denk aan rollen als eerste aanspreekpunt, planner etc.), maar ook zaken als de omvang van een vakteam zullen in fase 2 worden uitgewerkt. Daarbij is vanzelfsprekend de input van de huidige vakwerkgroepen onmisbaar.

B. Tijdelijke teams



Naast het reguliere werk dat in de vakteams wordt gedaan, zullen er ontwikkelopgaven liggen die moeten worden opgepakt als gevolg van een veranderende context, of bijvoorbeeld een (ernstig) incident in de samenleving waarop moeten worden gereageerd. Denk bijvoorbeeld aan zaken als:

- bedenk een snelle goede oplossing voor de opvang van vluchtelingen;
- bereid de invoering van de nieuwe Omgevingswet voor.

Hiervoor worden de zogenaamde **innovatie**teams in het leven geroepen. Deze zijn bedoeld om te zorgen dat de organisatie de tijd en ruimte voor innovatie blijft borgen. Medewerkers kunnen op basis van talent, kennis en/of ervaring, die noodzakelijk zijn om een innovatie te realiseren, deelnemen aan een tijdelijk innovatieteam. Ook binnen die teams is er sprake van een zelforganiserende aanpak om tot realisatie van de opgave te komen. Innovatieteams hoeven niet projectmatig te werken. Het gaat hier om vraagstukken die geïmplementeerd moet worden. Het resultaat moet iets mooiers, beters, anders zijn dan voorheen.



Daarnaast bestaan er **project**teams. Deze worden opgestart voor (in ieder geval) discipline overstijgende projecten. Medewerkers kunnen op basis van talent, kennis en/of ervaring, die deels van een andere aard zijn dan die bij innovatieteams, deelnemen aan een projectteam. Ook binnen die teams is er sprake van een zelforganiserende aanpak om tot realisatie van de projectopdracht of het gewenste resultaat te komen. Binnen de projectteams staat het realiseren van het project of programma vanzelfsprekend bovenaan.



Om de integraliteit te borgen, onderlinge verbindingen te realiseren en medewerkers in andere zaken te betrekken op basis van hun talenten etc., is deelname in verschillende teams zeer wenselijk. De medewerker blijft daarnaast altijd lid van zijn eigen vakteam.

Kortom: onze organisatie kent straks alleen nog VIP – teams!!

De spelverdelers

Bij de start van de nieuwe organisatie worden het bestuur en de teams ondersteund door spelverdelers. De opgaven die vanuit de bestuurlijke tafel komen, moeten een plek krijgen in de reguliere vakteams, dan wel binnen tijdelijke innovatieteams of projectteams. Daarbij wordt de opgave vertaald naar te behalen resultaten, de inzet van de teams en een concrete opdrachtformulering. Samen met de teams wordt de haalbaarheid besproken en de planning gemaakt en verantwoordelijkheid belegd. De integraliteit van het werken aan initiatieven en projecten wordt geborgd zodat de bestuurders hierbij ontzorgd worden. Zij moeten er immers op kunnen vertrouwen dat de nieuwe teams zich verantwoordelijk weten hiervoor en verantwoording afleggen over de behaalde resultaten.

We hebben deze werkzaamheden belegd bij de in het model genoemde spelverdelers.

Zoals wij er nu naar kijken is de spelverdeler degene, die initiatief neemt om nieuwe of onduidelijke zaken op te pakken en ze daar weg te leggen waar ze niet vanzelf landen, die het grotere geheel overziet, organisatiedoelen helder voor ogen houdt en de gemeente desgewenst op hoog niveau kan vertegenwoordigen en de secretaris van teamoverstijgend en/of organisatiebreed advies kan dienen. De meer 'strategische' kant van de huidige leidinggevende rol.

Hiernaast zal de spelverdeler voornamelijk waar nodig formeel leidinggevende bevoegdheden bezitten. De zelforganiserende teams zullen afhankelijk van hun teamontwikkeling gaandeweg in grotere mate zelfstandig voorstellen doen die nu nog berusten bij de leidinggevende. Van minimaal eigen taken organiseren naar maximaal wijzigingen van budgetten en formatie voorstellen. Waar het team succesvol zelforganiserend is, zal de spelverdeler in zijn leidinggevende rol slechts op de achtergrond aanwezig zijn. En zodra dat mogelijk is, zal het team aan de directie en het bestuur verzoeken de formele leidinggevende bevoegdheden aan het team over te dragen.

Door omstandigheden kan het zijn dat een team deze ontwikkeling (voorlopig) niet kan doormaken. In dat geval zal de spelverdeler langer de formele leidinggevende rol op zich nemen en met de directie bekijken welke interventies nodig zijn om de ontwikkeling naar zelforganisatie van dat team te bevorderen. Ook kan binnen een team opnieuw een situatie ontstaan dat zij een beroep doen op de leidinggevende rol van de spelverdeler.

Het is wenselijk dat de spelverdeler ook andere werkzaamheden en taken oppakt, zoals bijvoorbeeld projectleiderschap of als strategisch adviseur. Niet wenselijk is om de rol van spelverdeler en teamcoach te combineren. Voor deze beide rollen zijn immers andere vaardigheden en andere houding nodig.

De teamcoaches

De teams besteden tijd en aandacht aan hun eigen doorontwikkeling. Waar in beide gemeenten al een grote mate van vrijheid in uitvoering van het werk bestaat en de leidinggevende vooral coachend en bijsturend optreedt, zal het toch spannend zijn met elkaar als teamleden de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het werk te dragen. Samen de totstandkoming van het resultaat bewaken en de toegevoegde waarde van ieder teamlid tot zijn recht laten komen is niet eenvoudig en vraagt begeleiding. Dat gaat denken wij vooral om de interne teamverhoudingen, elkaar feedback geven, ontwikkeltrajecten aangaan en begeleiden, onderlinge kwesties (ook teamoverstijgend) agenderen en helpen oplossen etc. Wij stellen voor de rol van teamcoach hiervoor te introduceren. Deze

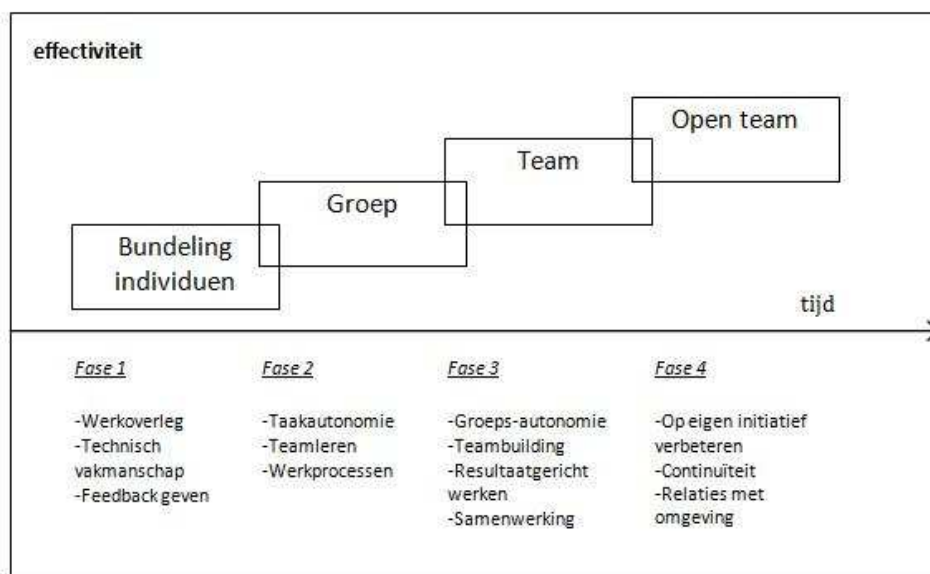
coaches zullen geselecteerd worden op basis van de specifieke vaardigheden / competenties. Dit wordt verder uitgewerkt in fase 2.

Teamcoaches worden flexibel ingezet naar behoefte. De inzet van de teamcoach wordt door de teams zelf bepaald, tenzij er aanleiding is dat een spelverdeler of teamcoach zelf een overleg agendeert.

De teamcoaches vormen samen een eigen innovatieteam en maken in ieder geval geen onderdeel uit van een vakteam waarvan ze coach zijn. Teamcoaches kunnen meerdere teams coachen. De rol van teamcoach kan idealiter niet worden gecombineerd met de individuele coaching van medewerkers.

De teamcoach kan, na overleg met de spelverdeler in zijn leidinggevende rol (indien aanwezig) voorstellen doen aan de gemeentesecretaris om concrete knopen door te hakken ten aanzien van een team (bijvoorbeeld na interne teammediation) op basis waarvan beslissingen kunnen worden genomen bij tegengestelde belangen.

Onderstaand schema (Van Amelsvoort & Scholtes: teamontwikkeling en -effectiviteit) laat de ontwikkelingsfasen zien die een groep medewerkers naar een samenwerkend effectief team kan doormaken. Onze teams kunnen daarbij een verschillende startpositie hebben en een eigen groepspad doormaken is ons beeld.



6. Groeiproces waarvoor tijd én ontwikkelbudget noodzakelijk is

Om zelforganisatie tot een succes te maken zullen we de tijd moeten nemen. We zijn er zoals al vaker gezegd in deze notitie niet op 1 januari 2019.

We komen in een periode van ontwikkeling en transformatie. We moeten ons daarbij realiseren dat er sprake is van een huidige vertrekpunt: twee op zichzelf staande organisaties met verschillende startposities. Ook is er sprake van verschillende manieren van werken en cultuurverschillen tussen de beide huidige organisaties. Daar zal oog voor moeten zijn.

We werken toe naar een gewenste situatie, namelijk de gefuseerde, stevige, flexibele, zelforganiserende nieuwe gemeente. Dit kost tijd, tijd voor analyse en aanpassing van elementen om het gat te kunnen dichten en de gewenste situatie te bereiken. Maar het kost ook tijd, aandacht en zorg voor de mensen die het uiteindelijk met elkaar moeten gaan doen.

Naast tijd zal er ook budget beschikbaar moeten zijn voor training, opleiding, begeleiding en ontwikkeling. Veel kan volgens het principe van lerend werken en werkend leren. We gaan aan de slag, iedere (positieve of negatieve) ervaring in het werk is een leerervaring.

We staan aan de start en er moet nog veel worden uitgewerkt en opgezet. Maar zó werken wij!

Bijlage 1: Korte beschrijving van rollen

Raad	Is volksvertegenwoordiger. Heeft kaderstellende en controlerende rol (strategie en budget) en pakt zaken op waar in de samenleving (tegenstrijdige) belangen over bestaan en legt deze voor om uitvoering.
College	Is eindverantwoordelijk voor bereiken van totaal resultaten binnen de door de raad vastgestelde kaders en stelt de raad eventueel voor die kaders aan te passen. Tevens draagt het college zorg voor de doorontwikkeling van de dienstverlening en KGW.
Gemeentesecretaris/directeur	Is eerste adviseur van het college. Is verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de organisatie. Is eindverantwoordelijk voor de resultaten van de organisatie en de juiste samenhang van die resultaten. Prioriteert en begeleidt het college bij organisatiebrede keuzes als geheel.
Spelverdeler	Is de spil in het bestuurlijk ambtelijk samenspel. Zorgt voor het aannemen van nieuwe opgaven en het doen landen van die opgaven binnen een team of meerdere teams, bewaakt daarbij de integraliteit en houdt organisatiedoelen helder voor ogen. Heeft over een (groep van) team(s) formeel leidinggevende taken totdat deze/dit team(s) volledig zelforganiserend zijn. Treedt desgewenst op als projectleider of strategisch adviseur bij complexe teamoverstijgende projecten. Kan de gemeente desgewenst op hoog niveau vertegenwoordigen en kan de secretaris van teamoverstijgend en/of organisatiebreed advies dienen.
Teamcoach	Ondersteunt een team in hun eigen teamontwikkeling en richting zelforganisatie.
Team	Is verantwoordelijk voor de hen toebedeelde opgaven en is als proceseigenaar verantwoordelijk voor de te leveren resultaten. Is verantwoordelijk, samen met de spelverdeler in zijn formeel leidinggevende rol als die aan de orde is, voor de doorontwikkeling van het team.

In de vervolgfase van de bouw van de organisatie zullen de verbindingen en interactie tussen de verschillende rollen van de genoemde gremia worden vormgegeven en geconcretiseerd. Ook hierbij zal er zoveel mogelijk sprake zijn van maatwerk, het effectief werken van het samenspel tussen bestuurder en ambtenaren zal daarbij voorop staan.

Bij die concretisering zullen ook bestuurders betrokken worden en input leveren. Het concreet uitwerken van de organisatievisie in een nog te kiezen detailstructuur is daar een belangrijk voorbeeld van.

Bijlage 2: Overzicht externe oriëntatie en geraadpleegde literatuur

Externe oriëntatie

7 maart	bezoek gemeente Bodegraven-Reeuwijk (concernsturing in een gekantelde organisatie)
22 maart	sessie praatplaten met collegeleden
28 maart	Training De kracht van zelfsturende teams (met deelsessies van Hollands Kroon, Archipel zorg/welzijn/wonen en ING)
6 april	Hamburgerparty sessie praatplaten met collega's
10 april	lezing Peter van Dongen (bureau De Werking) over begeleiding woningbouwvereniging Nijmegen
13 april	symposium "snuffelen aan zelfsturing" (met medewerkers van de gemeente Nijkerk)

Literatuur

Jaap Peters & Mathieu Weggeman	Het Rijnland boekje (wie het weet, mag het zeggen)
Jaap Peters & Mathieu Weggeman	Het Rijnland praktijkboekje (hoe maak je een Rijnlandse organisatie)
Jaap Peters & Mathieu Weggeman	Het Rijnland veranderboekje (het gebeurt als je het loslaat)
Wouter Hart	Verdraaide organisaties – terug naar de bedoeling
Freek van Looveren	De kleine Laloux (Frederic Laloux' Reinventing Organizations in het kort)

Bijlage 3: Doorkijk naar vervolgfases bouwspoor Organisatie

De huidige werkgroep Organisatie heeft zoals gevraagd vooruit gekeken naar de vervolgstappen die we in dit bouwspoor nog moeten zetten om te komen tot de nieuwe inrichting van de organisatie. Onderstaand overzicht is hiervan het voorlopige resultaat. Daarin is enkel op hoofdlijnen opgenomen 'wat' we moeten doen en niet 'hoe' we dat denken te doen.

Zoals besproken in het GMT van 11 oktober jongstleden zal een nieuwe werkgroep zich bezig gaan houden met de vervolgfase. Ons advies is een nieuw plan van aanpak te maken voor deze vervolgfase. Verder adviseren wij in de nieuwe werkgroep medewerkers vanuit vakdeskundigheid te betrekken als ook voor de borging van de ervaringen opgedaan in fase 1 leden vanuit de themawerkgroep Organisatie.

Bouwspoor organisatie & personeel (WAT)	
1.	Harmonisatie werkzaamheden (o.a. ook aanpassen mandaat- en budgetregeling)
2.	Teamontwikkeling (Inhoud-Proces-Relatie) (i.s.m. grenzeloos ontmoeten)
3.	Beschrijving rollen teamcoaches en spelverdelers + rollen binnen teams
4.	Organisatie hoofdstructuur opstellen
5.	Invulling / spelregels rondom vakteams (i.s.m. grenzeloos ontmoeten)
6.	Inspiratiebijeenkomsten organiseren voor de werkvloer bijv. Nijkerk/experimenteren
7.	Afstemming (planning/diverse onderwerpen) BOR en BGO
8.	Harmonisatie P&O beleid en regelingen
9.	Ontwikkelplan (opleiding, teamstartplan)
10.	Talentprofielen / rollen opstellen (MD + TMA)
11.	Dienstverlening P&O in nieuwe organisatie voorbereiden (incl. invulling arbitraire taak)
12.	Vorbereiden en inbedden P&O producten en PSA administratie
13.	Sociaal Plan opstellen
14.	Organisatiedetailstructuur inclusief formatieplan en personeelsbegroting opstellen
15.	Plaatsingsproces op een andere manier (bedenken en besluiten)
16.	Plaatsingsproces op een andere manier (uitvoeren)
17.	Werven teamcoaches en spelverdelers
18.	Werving en selectie gemeentesecretaris
19.	Realiseren werkgeversaansluitingen en voorzieningen
20.	Vorbereiden ontslag- en aanstellingsbesluiten
21.	Keuze Arbodienst
22.	Positie huidige afdelingshoofden en teamleiders in beeld brengen en begeleidingstraject opzetten
23.	Omschrijven en inpassen organisatiebrede rollen en functies (o.a. controlfunctie (w.o. financieel, juridisch, kwaliteit, doelmatigheid), informatiebeveiligingsfunctie, mediation, etc)
24.	Inzicht genereren in nieuwe, benodigde functionarissen, opgaven, kwaliteitsimpulsen en vacatures opvullen / doorkijk 2019 en verder
25.	Communicatie tijdens het bouwproces
26.	Uitdenken en introduceren nieuwe gesprekscyclus i.c.m. uitwerken resultaatgericht werken
27.	Monitoring persoonlijke, team- en organisatieontwikkeling
28.	Uitwerken aspecten Goed Werkgeverschap (taakstelling m.b.t. inwoners met afstand tot de arbeidsmarkt, seniorenbeleid, trainees, etc.)
29.	Vormgeven interactie en verbinding tussen verschillende gremia
30.	Uitwerken aansturing en span of control directie en spelverdelers