

ORGANISATIEONTWIKKELING MOOI WARK

ADVIES

JANUARI 2025



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding	3
Hoofdstuk 2. De opdracht.....	4
2.1. Doel en beoogd resultaat van de opdracht.....	4
2.2. Uitgangspunten opdracht (korte termijn)	4
2.3. Dynamisch ontwikkelen.....	5
Hoofdstuk 3. De analyse	6
3.1. Hoe hebben we het gedaan?	6
3.2. Analyse beschikbare informatie	6
3.3. Inventarisatie en analyse vijf perspectieven	7
3.4. Conclusie analyse	9
3.5. De organisatiecultuur van gemeente Berkelland	9
Hoofdstuk 4. Voorstel organisatie- en sturingsprincipes.....	11
4.1. Toelichting organisatiestructuur	11
4.2. Organisatie- en besturingsfilosofie (OBF) in (door-)ontwikkeling	13
4.3. De medewerker en de teams centraal	13
4.4. Concernsturing	13
4.5. Programmateams en programmasturing	13
Hoofdstuk 5. Rollen en bevoegdheden van lijnfunctionarissen en concernstaf	14
5.1. De gemeentesecretaris/ algemeen directeur	14
5.2. Concern Management Team (CMT)	14
5.3. Concernmanager.....	15
5.4. De teamleider	15
5.5. De coördinatierol	16
5.6. De medewerker	16
5.7. Programmamanager	17
5.8. Bestuursadviseur.....	18
5.9. De rollen in een overzicht.....	18
Hoofdstuk 6: Financiën.....	20
Hoofdstuk 7: Vervolg fase II	21
Bijlage I: geformuleerde risico's + go/no go-momenten.....	23
Bijlage II: overzicht van documenten als input voor de analyse	24
Bijlage III: korte toelichting drie dialogosessies	25
Bijlage IV: resultaten analyse, visueel gemaakt.....	27

Hoofdstuk 1. Inleiding

Medio mei 2024 ben ik gestart als gemeentesecretaris voor de gemeente Berkelland. Berkelland is een van de mooiste gemeenten van Nederland. Er wonen zo'n 44.000 mensen en werken zo'n 450 collega's. De opgaven waar we voor staan zijn groot. We willen dat iedereen hier kan wonen en werken, zich ontwikkelen, ondernemen en een toekomst opbouwen. We zien om naar onze naasten, naar kwetsbare inwoners en nieuwkomers. We bieden elkaar kansen, koesteren tradities en maken samen plezier. Zo is het nu en zo moet het in de toekomst ook zijn. Dit gaat echter niet vanzelf, er is wel wat voor nodig.

Eenheid in concerngedachte

Tijdens de heftige bestuurlijke periode toonden de collega's hun loyaliteit, vakmanschap, veerkracht en verbondenheid aan het bestuur en daarmee indirect ook richting inwoners. Wat mij raakte, is de enorme betrokkenheid en ambities van de mensen die hier werken. Tegelijkertijd is er gedoe, over wie nu waar verantwoordelijk voor is. En ik mis eenheid in de concerngedachte. Collega's willen het liefst in de actiestand en tot resultaat komen, maar onduidelijkheden belemmeren met regelmaat de voortgang. Of men gaat alvast op eigen wijze aan de slag. Er is een gemis aan erkenning en waardering voor het werk dat wordt gedaan. Natuurlijk willen ambtelijke vakmensen geen beperking van hun autonomie. Maar autonomie vraagt om een eenduidige opdracht, die bijdraagt aan de concerngedachte en -opgave. Autonomie vraagt om kaders, procesafspraken en helderheid in wie wat mag beslissen. Ik heb vaak gehoord dat er behoefte is aan iemand die knopen kan en mag doorhakken.

Onderzoeken hoe een middenlaag ons kan helpen

Om de ontwikkeling op gang te brengen heb ik de opdracht gegeven om te onderzoeken hoe een middenlaag ons daarbij kan helpen. Dat is spannend, het brengt onzekerheden met zich mee. Anderzijds heb ik ook gezien hoeveel mensen zich betrokken voelen bij de ontwikkeling. De urgentie wordt gevoeld.

Samen houden we koers!

De snelheid waarmee we resultaten willen boeken is best een uitdaging, maar ik voel me gesteund door de betrokkenheid van onder andere de Ondernemingsraad, concernopdrachtgevers, programmamanagers, huidige 'middenlaag' en het team kritische meedenkers. We zijn in gesprek met elkaar. We hebben naar elkaar geluisterd en van elkaar geleerd. Jullie samen hebben mij voorzien van vele waardevolle praktijkvoorbeelden die nieuwe inzichten hebben toegevoegd aan deze organisatieontwikkeling. Het heeft ons verbonden. Het advies dat nu voorligt helpt ons verder. Samen houden we koers om blijvend te werken aan de opgaven voor de inwoners, ondernemers, gemeenteraad en college!

Janien Jonker, gemeentesecretaris

Hoofdstuk 2. De opdracht

De gemeentesecretaris heeft haar 100 dagen bevindingen gedeeld met college en met de organisatie. Naar aanleiding van deze bevindingen heeft het college haar opdracht gegeven aan de slag te gaan met organisatieontwikkeling. De gemeentesecretaris heeft hiervoor de projectgroep Organisatieontwikkeling Mooi Wark ingesteld en opdracht gegeven een advies voor te bereiden.

2.1. Doel en beoogd resultaat van de opdracht

Het doel van de opdracht is:

Optimaal benutten van het ambtelijk vakmanschap om zo de kwaliteit van onze dienstverlening aan inwoners en ondernemers blijvend aan te passen aan veranderende omstandigheden. Daar is professionele autonomie en eigenaarschap voor nodig. Dat vraagt om een heldere concerngedachte met kaders en kernwaarden, rolduidelijkheid, eigenaarschap, aandacht voor het ambtelijk vakmanschap en ontwikkeling daarvan. Zo werken we samen aan een 'Mooi Wark organisatie'.

Het beoogde resultaat van de opdracht is:

- Een analyse op basis van wat er al aan input ligt en op basis van dialoog vanuit diverse perspectieven (medewerkers, CO/PM, COO, huidige 'middenlaag' en OR), over de vraag hoe een middenlaag ons kan helpen bij de regeltaken, aandacht en rolduidelijkheid.
- Een opzet voor de nieuw in te richten managementstructuur waarin onderscheid is gemaakt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- Een uitwerking op hoofdlijnen van de kenmerken van deze niveaus en bijbehorende rollen, aangevuld met duidelijke voorbeelden (taken, verantwoordelijkheden, mandaat, overlegstructuur etc.).

De uitvoering van deze opdracht brengt risico's en go/no go momenten met zich mee. Een uitwerking hiervan is terug te vinden in bijlage I.

2.2. Uitgangspunten opdracht (korte termijn)

De volgende uitgangspunten zijn vastgesteld:

- De huidige teams blijven intact (eerst vaststellen van de managementstructuur, vervolgens wordt er in de loop van 2025 door de nieuwe middenlaag met input vanuit de teams zelf en in overleg met concernmanagers overgegaan naar een definitieve teamindeling).
- De huidige focusvelden blijven voor nu intact (eerst het nieuwe management organiseren. Samen de indeling van de focusvelden en teams opnieuw beoordelen in de nieuwe context).
- We nemen afscheid van de zelforganisatie.
- We nemen afscheid van de termen 'basisteam' en 'opgaveteam'.
- Deze organisatieontwikkeling is in verbinding met andere ontwikkelingen binnen de organisatie (projectmatig werken, visie op bedrijfsvoering en visie op dienstverlening).

2.3. Dynamisch ontwikkelen

Onder dynamisch ontwikkelen wordt verstaan het werkenderwijs, in nauwe samenwerking met de medewerkers en met actieve betrokkenheid van de Ondernemingsraad, veranderingen 'vanzelf' laten ontstaan en laten groeien met de daarbij horende rechtspositionele waarborgen voor de medewerkers.

Uitgangspunt is dat organisatieveranderingen zoveel mogelijk via dynamisch ontwikkelen worden doorgevoerd om te komen tot een moderne, flexibele en wendbare organisatie, waarin samengewerkt wordt aan duurzame inzetbaarheid en maximaal ingezet wordt op de ontwikkeling van medewerkers.

Dynamische ontwikkeling kan alleen plaatsvinden als een organisatieverandering niet op voorhand leidt tot de aanwijzing van boventallige medewerkers. Voor organisatieveranderingen die zich niet lenen voor het principe van "dynamisch ontwikkelen" geldt dat we spreken van het "klassiek reorganiseren".

In overleg met de Ondernemingsraad kan gedurende een dynamische ontwikkeling besloten worden om alsnog over te gaan tot toepassing van de klassieke reorganisatie. Bijvoorbeeld als in de praktijk blijkt dat het dynamische ontwikkelingsproces leidt tot belangrijke wijzigingen met nadelige gevolgen voor medewerkers, zoals de aanwijzing van boventallige medewerkers terwijl deze uitkomst vooraf niet was voorzien. De WOR-bestuurder heeft de verantwoordelijkheid om dit proces continue te monitoren en met elkaar (de Ondernemingsraad) te blijven evalueren.

De keuze voor het dynamisch ontwikkelen heeft als doel om de organisatie proactief wendbaar te houden, dat de dienstverlening aansluit bij de behoeften van onze inwoners en ondernemers. Daarnaast is het van belang dat de medewerkers zekerheid over maatregelen en faciliteiten wordt gegeven om ook medewerkers wendbaar en inzetbaar te houden. Zo willen we boventalligheid en gedwongen ontslag voorkomen.

Mens volgt werk

Ten aanzien van de plaatsing van medewerkers in de nieuwe organisatie is het uitgangspunt "mens volgt werk".

Hoofdstuk 3. De analyse

3.1. Hoe hebben we het gedaan?

Om het doel van de opdracht te kunnen realiseren is de projectgroep begonnen met een analyse van de informatie die al beschikbaar was en hebben we bij de verschillende perspectieven in de organisatie informatie opgehaald.

1. Medewerkers
2. Huidige (tijdelijke) middenlaag
3. Programmamanagers
4. Gemeentesecretaris en concernopdrachtgevers
5. Ondernemingsraad

De zienswijze van de vijf perspectieven en de beschikbare informatie hebben we over elkaar heen gelegd. We hebben gekeken naar de overeenkomsten en de verschillen. Met elk perspectief is meerdere keren gesproken. Gedurende dit proces heeft het plaatje steeds meer scherp te gekregen.

3.2. Analyse beschikbare informatie

In de afgelopen jaren zijn verschillende onderzoeken, interviews en analyses gedaan waarbij ook de organisatiestructuur ter sprake kwam. In bijlage II een overzicht van de beschikbare documenten.

Uit de analyse van de diverse documenten blijkt dat medewerkers graag bij de gemeente Berkelland werken om een maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren en om van betekenis te kunnen zijn voor inwoners en ondernemers van de gemeente Berkelland. Positief zijn medewerkers over de (familiaire) sfeer, de samenwerking met collega's, de autonomie en zelfstandigheid.



Naast de positieve geluiden wordt aandacht, belangstelling en waardering gemist. De uitvoering van de regeltaken, de afstand tussen beleid en uitvoering en het niet gunnen van doorgroeimogelijkheden worden genoemd als minder positieve punten. Ook wordt duidelijkheid gemist over rollen, taken en verantwoordelijkheden. Er zijn kritische geluiden over de huidige organisatiestructuur; het missen van iemand die een besluit neemt, het team en medewerkers begeleidt en faciliteert en zicht heeft op de werkvoorraad en organisatie van het werk.

3.3. Inventarisatie en analyse vijf perspectieven

Een middenlaag toevoegen raakt de gehele organisatie. Daarom hebben we bij de verschillende perspectieven in de organisatie opgehaald hoe zij denken dat een middenlaag kan helpen.

De informatie bij medewerkers hebben we opgehaald middels drie dialoogsessies. Met zowel de huidige (tijdelijke) middenlaag, programmamanagers en concernopdrachtgevers hebben een aantal sessies en overleggen plaatsgevonden. Met de Ondernemingsraad heeft in juli 2024 een 'benen op tafel sessie' plaatsgevonden.

Dialogsessies

Aan de dialoogsessies namen circa 30 collega's per sessie deel en toonden hiermee hun betrokkenheid bij de organisatieontwikkeling. Zij dachten kritisch mee en leverden waardevolle input. De drie dialoogsessies verliepen ontspannen en er was voldoende ruimte om ervaringen met elkaar te delen en met elkaar hierover in gesprek te gaan in een fijne sfeer. Tijdens de tweede sessie waren de gemeentesecretaris, de griffier en wethouder bedrijfsvoering aanwezig. Zij hadden een observerende rol.

In bijlage III een korte samenvatting over het verloop en inhoud van de dialoogsessies.



Wat gaat goed

- Deskundige loyale en betrokken collega's met hart voor de inwoners en de ondernemers van Berkelland en voor elkaar.
- Ruimte voor ambtelijk vakmanschap en persoonlijke ontwikkeling en nieuwe ideeën (B-Young)
- Veerkrachtige mensen in een dynamische organisatie die samen doen wat nodig is.

Wat kan beter

- Onduidelijkheid over regeltaken
- Wat is de concerngedachte
- Verbinding tussen beleid en uitvoering
- Belangstelling en waardering vanuit de organisatie
- Terugkoppeling en evaluaties
- Ontbreken van kaders
- Focus op prioritering
- Meer werken met bestuursopdrachten
- Duidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden.

De conclusie van de projectgroep na de inventarisatie en de eerste dialoogsessie was dat een middenlaag kan helpen bij het oplossen van een aantal van de knelpunten. Daarbij moet ook gekeken worden naar andere onderdelen dan alleen de middenlaag. De resultaten van de analyse zijn ook visueel gemaakt, zie hiervoor bijlage IV.



3.4. Conclusie analyse

De opbrengst vanuit de verschillende perspectieven en de bestaande input heeft aangetoond dat het toevoegen van een middenlaag helpend kan zijn bij de doorontwikkeling van de organisatie, met specifieke aandacht voor de volgende punten:

Regeltaken

Een teamleider voert de regeltaken uit wat resulteert in een efficiënte en eenduidige werkwijze. Dit bevordert de professionalisering en draagt bij aan de concerngedachte binnen de organisatie.

Aandacht voor medewerker en team

Een teamleider biedt persoonlijke aandacht en ondersteuning aan de individuele medewerkers en aan het team door zich te richten op persoonlijke, team- en professionele ontwikkeling. Dit draagt bij aan een positieve werkomgeving en verhoogde motivatie.

Rolduidelijkheid

Een teamleider kan helpen bij het monitoren, coördineren, motiveren van medewerkers en indien nodig bijsturen om de focus te behouden. Door zich te richten op het scheppen van de juiste randvoorwaarden, kunnen medewerkers zich beter concentreren op hun vakinhoudelijke taken.

Daarnaast zorgt het introduceren van een teamleider voor een verschuiving van verantwoordelijkheden binnen de organisatiestructuur. Dit leidt tot meer duidelijkheid over wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is binnen de (gehele) organisatie.

Kanttekening:

Het is niet de structuur alleen die het verschil gaat maken, dat is natuurlijk het geheel van inzet van mensen en nieuwe afspraken. Een andere structuur helpt wel om een beweging in gang te zetten. Een nieuwe beweging levert nieuwe gesprekken, inzichten en nieuwe verbindingen op.

3.5. De organisatiecultuur van gemeente Berkelland

Bij de gemeente Berkelland zijn we trots op onze organisatiecultuur. Onze medewerkers zetten zich voor de volle 100% in voor de inwoners en ondernemers in onze gemeente. Medewerkers zijn betrokken, bevlogen, collegiaal, hebben hart voor de zaak en werken graag voor het mooie Berkelland.

Deze toewijding is een grote kracht, maar kent ook een keerzijde. We willen iedereen tevreden houden; inwoners, bestuur en collega's. We vinden het daarbij moeilijk om nee te zeggen. Dit kan ertoe leiden dat we langer doorgaan met bepaalde zaken dan wenselijk is, wat kan zorgen voor frustratie en onduidelijkheid. Dat gaan we anders doen. Het is ook belangrijk om een zakelijke benadering te kiezen en duidelijk te weten wat wel en niet van ons wordt verwacht. Die zakelijke benadering is er onvoldoende. Het vinden van de juiste balans tussen betrokkenheid en zakelijkheid is essentieel om effectief en efficiënt te blijven werken, met als doel: het zo goed mogelijk bedienen van onze inwoners.

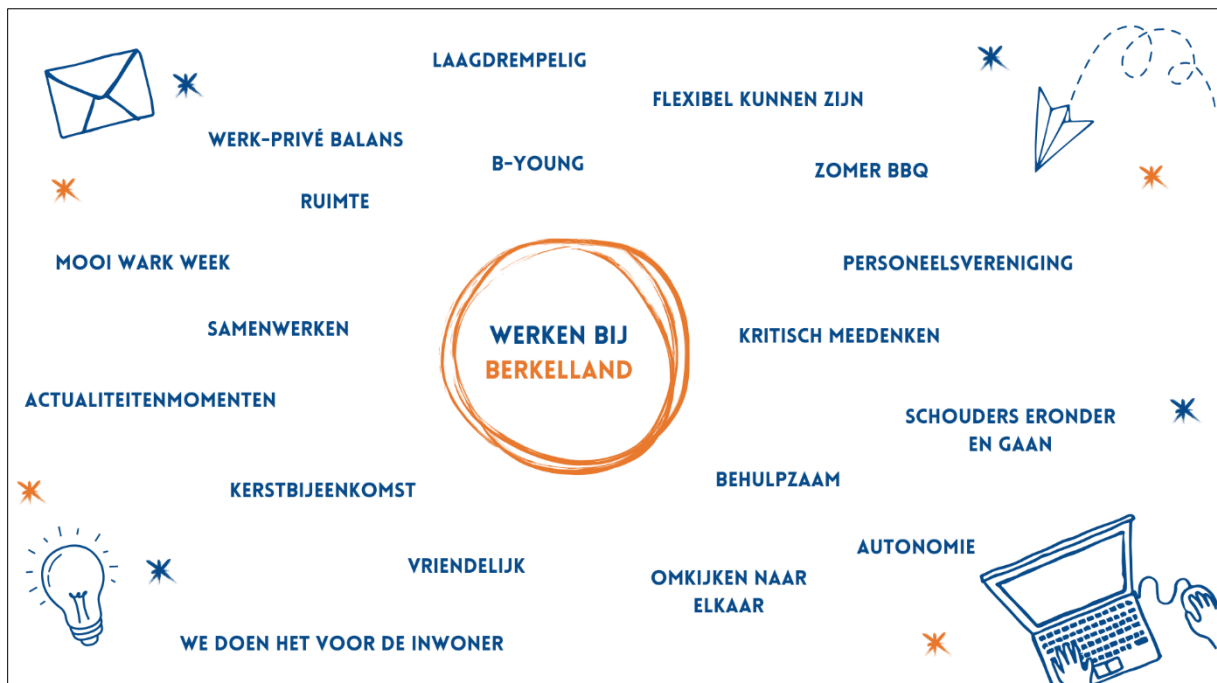
Daarom willen we binnen onze organisatie een cultuur bevorderen waarin we elkaar ondersteunen en versterken. Door duidelijke richting en kaders aan te brengen vanuit het management en daar open met elkaar over te communiceren. Zodat we weten wat er van ons wordt verwacht en wanneer wij het goed doen. Zo kunnen we groeien en onze doelen bereiken zonder onze betrokkenheid en loyaliteit te verliezen.

Een prettige en veilige werkomgeving

Een veilige en prettige werkomgeving is daarbij nodig. Uitspreken en open zijn over fouten doet ertoe, want alleen zo kunnen we leren en ons ontwikkelen. We leren immers door te vallen en weer op te staan. Samenwerken is nodig om een veilige en prettige werkomgeving te creëren waarin zowel betrokkenheid als zakelijkheid hand in hand gaan, en waarin we elkaar blijven inspireren en motiveren.

Vanuit de organisatie steunen we medewerkers hierin: fouten maken mag! Met elkaar gaan we het gesprek aan, met als doel het gesprek zelf. Vanuit de projectgroep 'prettige en veilige werkomgeving' wordt aan dit onderwerp meermaals aandacht besteed, zodat we het steeds meer aan leren en ons eigen kunnen maken.

En we kunnen vooral trots zijn op wat we allemaal al bereikt hebben de afgelopen jaren. Zie in onderstaand kader voorbeelden waar we de afgelopen jaren o.a. succesvol in zijn geweest.



Hoofdstuk 4. Voorstel organisatie- en sturingsprincipes

De hierna beschreven organisatie- en sturingsprincipes hebben geresulteerd in de volgende organisatiestructuur (zie de afbeelding op de volgende pagina). Bij het benoemen van de uitgangspunten voor de doorontwikkeling van de organisatie zijn wij uitgegaan van:

- Het intact laten van de focusveldindeling en, zoveel als mogelijk, de bestaande teamindeling (zie ook paragraaf 2.2.)
- Circa 25 – 45 personen per aansturing door teamleider.
- Waar nodig zijn hulpconstructies met coördinatoren mogelijk zonder HR-bevoegdheid en dus niet in de managementlaag.

4.1. Toelichting organisatiestructuur

Sturen, beheersen en verantwoorden gebeurt in een verticale lijn die loopt van college, naar gemeentesecretaris, concernmanagers, teamleiders naar de medewerkers en vice versa. Programmamanagers maken geen deel uit van het lijnmanagement van de organisatie.

In de nieuwe organisatiestructuur is enkel de samenstelling van één team gewijzigd, dit betreft het team Bestuursondersteuning. De programmamanagers en de concerncontroller worden geplaatst in de concernstaf. De medewerkers van communicatie, externe betrekkingen en het bestuurssecretariaat worden geplaatst onder focusveld Bedrijfsvoering.

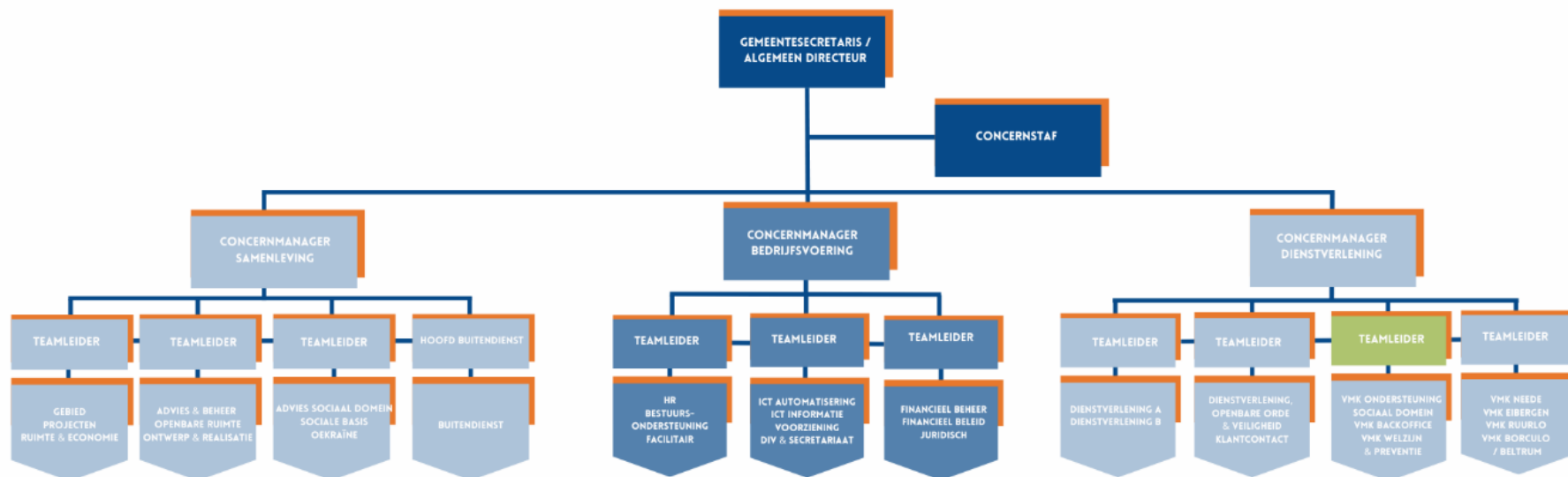
Daarnaast is er in de teams Voormekaar ondersteuning sociaal domein, Voormekaar backoffice en Voormekaar welzijn en preventie gekozen voor een tijdelijke inzet van één teamleider (zie 'groen' in de afbeelding op de volgende pagina). Hierbij is de organisatie in afwachting van de resultaten vanuit de 'businesscase welzijn en preventie'.

Niet van de kelder naar de zolder

De focusveld- en teamindeling blijft voorlopig in stand, zodat er eerst ruimte ontstaat om de managementstructuur goed te organiseren. Met behulp van de nieuwe middenlaag kan er vervolgens constructief en met belangrijke en noodzakelijke input vanuit de teams zelf, gewerkt worden aan een nieuwe organisatiestructuur. Wel zien wij een noodzaak om deze indeling opnieuw voor het voetlicht te brengen en te kijken of een andere indeling beter aansluit bij de ambities van de organisatie. Het advies is om dat te onderzoeken in de volgende fase, met het nieuwe management.

Daarbij is tevens het advies om de teamleiders in 2025 gefaseerd toe te voegen, rekening houdend met de huidige middenlaag en de aflopende termijnen. Te beginnen bij de teams zonder ondersteuning van de huidige middenlaag.

ORGANISATIESTRUCTUUR GEMEENTE BERKELLAND



4.2. Organisatie- en besturingsfilosofie (OBF) in (door-)ontwikkeling

De huidige OBF is niet meer actueel, omdat we afstappen van zelforganisatie als sturingsprincipe. Echter, we behouden graag het goede zoals het vakmanschap, autonomie en zelfstandigheid binnen de gemeente Berkelland. In fase 2 gaan we daarom aan de slag met de (door-)ontwikkeling van de OBF en de gevolgen hiervan.

4.3. De medewerker en de teams centraal

Het werk wordt uiteindelijk verzet door de medewerkers, gezamenlijk in het team. De medewerkers en teams staan centraal en zijn belangrijk om onze organisatiedoelstellingen te behalen.

We geven medewerkers verantwoordelijkheid door duidelijke doelen en verwachtingen te stellen, zodat iedereen weet wat er individueel, en in het team, moet gebeuren. Dat draagt bij aan het geven van feedback aan elkaar. Medewerkers mogen zelf bepalen hoe ze hun werk doen, zolang het bijdraagt aan het hogere doel. We vertrouwen erop dat medewerkers hun werk goed doen en helpen hen waar nodig. We bieden trainingen en ontwikkelingsmogelijkheden aan, zodat medewerkers beter kunnen worden in hun werk.

Teamleiders bespreken de voortgang en resultaten met medewerkers en sturen bij waar nodig. Dit betekent dat we investeren in duidelijke opdrachten (wat er moet gebeuren), professionaliteit, vertrouwen geven, ruimte om te leren en te reflecteren. Fouten maken mag. Medewerkers leggen verantwoording af aan hun teamleiders.

4.4. Concernsturing

De gemeente Berkelland functioneert als één organisatie, werkend vanuit de concerngedachte.

De ambtelijke organisatie wordt hiërarchisch gestructureerd onder leiding van de gemeentesecretaris/algemeen directeur. De gemeentesecretaris wordt daarbij ondersteund door een compacte strategische concernstaf. In fase 2 wordt de samenstelling en werkwijze van de concernstaf nader uitgewerkt.

De gemeentesecretaris vormt samen met concernmanagers het Concern Management Team (CMT). Het CMT en de individuele concernmanagers sturen op basis van de concerngedachte. Ze dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het concernbelang, de koers van het bestuur en de ontwikkeling van de organisatie.

4.5. Programmateams en programmasturing

Voor tijdelijke opgaven kiezen we werkvormen als projectmatig of programmatisch werken. Een programma is een logisch samenhangend geheel van projecten die een specifiek doel nastreven.

Een programma wordt aangestuurd door een programmamanager die in opdracht van het CMT en in afstemming met de teamleiders een team samenstelt om de beoogde doelen te realiseren. Alleen die taken die echt programmatisch moeten worden aangestuurd worden als opdracht bij de programmamanager neergelegd. Overige taken worden belegd vanuit het CMT richting de teamleiders. Hiermee wordt een duidelijke scheiding aangebracht tussen uitvoering/taken die niet in een programma vallen, en programma's.

Hoofdstuk 5. Rollen en bevoegdheden van lijnfunctionarissen en concernstaf

Alle beleid- en besluitvorming is gericht op het realiseren van de doelen uit de meerjarenbegroting en Lange Termijn Agenda. Daarvoor is er interactie tussen gemeenteraad, college, portefeuillehouders, CMT, teamleiders en (beleids-)ambtenaren. In dit hoofdstuk worden de verhoudingen geschetst tussen de ambtelijke lijnfunctionarissen en de concernstaf.

In fase 2 gaan we nader in op de diverse bestuurslagen en de interactie. Onder andere naar aanleiding hiervan zal ook in die fase het organisatiebesluit, delegatie- en mandaatstatuut en budgethouders-regeling geactualiseerd worden.

5.1. De gemeentesecretaris/ algemeen directeur

De gemeentesecretaris is eerste adviseur van het college van Burgemeester & Wethouders (B&W). De gemeentesecretaris zorgt dat het college over de juiste informatie beschikt, dat het college goed en tijdig geadviseerd wordt, draagt zorg voor tijdige en goede uitvoering van de besluiten en het vastleggen en openbaar maken van de besluiten van het college.

De gemeentesecretaris is ook algemeen directeur en daardoor de schakel tussen bestuur en organisatie. De gemeentesecretaris is de eindverantwoordelijke ten opzichte van het college.

Het college benoemt op advies van de gemeentesecretaris (die zich door het CMT hierover laat adviseren) locosecretarissen als vervanger van de gemeentesecretaris. De locosecretarissen zijn tevens waarnemend algemeen directeur.

Het college verstrekt mandaat aan de gemeentesecretaris / algemeen directeur die dit mandaat deels doorlegt naar concernmanagers. Vanuit de concerngedachte beslist het CMT in welke mate zij verantwoordelijkheden overdragen aan teamleiders of budgethouders. We gaan uit van taakvolwassen medewerkers en het bijbehorende vakmanschap. De verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd om efficiënt en effectief te kunnen werken. Belangrijk om te noemen is dat medewerkers verantwoordelijkheid afleggen aan één functionaris.

5.2. Concern Management Team (CMT)

Het CMT is strategisch adviseur van het college. Dat betekent dat deze verantwoordelijk is voor het voorbereiden van beleid, het uitvoeren van beleid en het ontwikkelen van de organisatie. Daarnaast geeft het CMT advies aan het college over belangrijke vraagstukken. Deze vraagstukken bespreekt het CMT eerst gezamenlijk voordat ze naar het college gaan. Het CMT zorgt ervoor dat alles wordt beheerd en verantwoord, zodat het bestuur zijn werk goed kan doen.

Vorbereiden van beleid

Het CMT zorgt ervoor dat het bestuur op tijd en volledig advies krijgt, zodat het bestuur goede keuzes kan maken en kaders kan opstellen (zoals verordeningen en beleidsnota's).

Uitvoeren van beleid

Het CMT verdeelt de doelen uit de begroting aan teamleiders door middel van opdrachtverstrekking. Doelen omtrent programma's worden middels opdrachtverstrekking toegewezen aan programmamanagers. Het CMT stelt kaders en beleid vast die binnen de organisatie gelden, naast landelijke, provinciale en lokale wetten. Het CMT is eindverantwoordelijk voor de P&C producten als geheel en voor het specifieke focusveld in het bijzonder. Teamleiders en programmamanagers leveren hiervoor hun input.

Ontwikkelen van de organisatie

Het CMT zorgt voor een ontwikkelagenda en stuurt vanuit daar aan met behulp van opdrachten richting de teamleiders of programmamanagers. Een belangrijk onderdeel van organisatieontwikkeling is de cultuur van de organisatie als een succesfactor voor sturing en uitvoering.

5.3. Concernmanager

De concernmanager (de huidige concernopdrachtgever) is samen met het CMT de opdrachtgever voor planontwikkeling en beleidsontwikkeling. De concernmanager zorgt ervoor dat de burgemeester en wethouders (B&W) evenwichtig opgebouwde voorstellen ter besluitvorming krijgen voorgelegd. De concernmanager toetst of het plan voldoet aan de strategisch gestelde organisatie doelen.

De concernmanager vertaalt de begroting naar concrete opdrachten en kiest de opdrachtnemers. Hij of zij vervult de opdrachtgeversrol richting teamleiders en programmamanagers. Daarnaast heeft de concernmanager een verantwoordelijkheid op gebied van organisatieontwikkeling. De concernmanager is de verbinder tussen en binnen focusvelden in samenwerking met de andere concernmanagers. Ook haalt de concernmanager de buitenwereld binnen.

De concernmanager is de leidinggevende van een aantal teamleiders en fungeert als strategisch adviseur voor het college. De concernmanager is daarnaast, vanuit de concerngedachte, bestuursadviseur voor individuele portefeuillehouders. Bijvoorbeeld, als er plannen zijn voor de herinrichting van een centrum, zorgt de concernmanager ervoor dat deze plannen aansluiten bij de lange termijnstrategieën van de gemeente. De concernmanager geeft advies over hoe de herinrichting kan bijdragen aan de economische groei, duurzaamheid en leefbaarheid van de betreffende kern.

Tot slot is de concernmanager namens CMT de portefeuillehouder van een focusveld, thema's of projecten. Bijvoorbeeld, de concernmanager kan als verantwoordelijke voor het thema 'gezondheid' ervoor zorgen dat de projecten en initiatieven binnen de gemeente bijdragen aan een gezondere leefomgeving voor de inwoners.

5.4. De teamleider

De teamleider zorgt voor het realiseren van de gegeven opdrachten van de concernmanagers. Deze opdrachten betreffen:

- Inhoudelijke doelstellingen, veelal taken en doelstellingen uit de begroting.
- Ontwikkeldoelstellingen, zoals beschreven in het concernplan, maar ook eigen ontwikkeldoelstellingen om het team gereed te maken én houden voor de toekomst.

De rollen van de teamleider

De teamleider geeft leiding aan de teams op teamniveau. De teamleider toont eigenaarschap over de ontwikkelagenda op concernniveau. Bijvoorbeeld, als er een nieuw project is om de digitale vaardigheden van medewerkers te verbeteren, zorgt de teamleider ervoor dat dit project goed kan worden uitgevoerd en dat de doelen worden behaald.

De teamleider bevordert integraliteit, wat betekent dat de teamleider ervoor zorgt dat verschillende teams goed samenwerken. De teamleider stuurt actief op het leggen van

verbindingen en zorgt ervoor dat er regelmatig overleg is met andere teamleiders. Daarnaast is de teamleider medeverantwoordelijk voor de beleidsuitvoering binnen het focusveld. De teamleider is verantwoordelijk voor het consistent werken binnen onze kaders. De teamleider levert een bijdrage aan het (door-)ontwikkelen van kaders waar deze nog ontbreken.

Aanvullende taken en verantwoordelijkheden

De teamleider faciliteert, coacht, inspireert en brengt focus aan op de doelen. De teamleider voert HR-taken uit, zoals het begeleiden van individuele medewerkers en de ontwikkeling van het team. Daarnaast voert de teamleider de regeltaken uit.

De teamleider heeft aandacht voor de medewerkers en het team en voor de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers en teams. De teamleider zorgt ervoor dat het team en de individuele medewerkers groeien en weet wat hiervoor nodig is. De teamleider bevordert de wendbaarheid en zelfstandigheid van het team en de medewerkers. Bijvoorbeeld, de teamleider organiseert trainingen om de vaardigheden van het team te verbeteren, moedigt aan om zelfstandig te werken en te laten ervaren dat fouten maken mag om zo bij te dragen aan het vergroten van het vakmanschap en de autonomie, welke we in Berkelland belangrijk vinden.

De teamleider is daarnaast verantwoordelijk voor het resultaat, de inhoud, het budget en de rechtmatigheid van de beleidsuitvoering. De teamleider stuurt (op vraag van de concernmanager) de jaarplancyclus aan, bewaakt de kwaliteit, legt verantwoording af aan de concernmanager en schakelt tijdig op als dat nodig is.

Een goede teamleider toont voorbeeldgedrag, heeft interesse in mensen en samenwerking, durft lef te tonen en stimuleert ambtelijke tegenspraak. Daarnaast is een teamleider nieuwsgierig, stelt goede vragen en toont dienend leiderschap. Bijvoorbeeld, een teamleider die regelmatig vraagt naar de ideeën en meningen van teamleden en hen ondersteunt bij hun ontwikkeling, laat zien dat hij of zij dienend leiderschap toont.

5.5. De coördinatierol

In situaties waarbij de span of attention voor een teamleider te groot is, kan een medewerker binnen een team belast worden met coördinerende taken. Deze rol zorgt ervoor dat de teamleider ondersteund wordt in de dagelijkse (werk-) aansturing van een teamonderdeel. Medewerkers met coördinerende taken vormen *geen aparte managementlaag* als bedoeld in de sturingsvisie. Dit betekent dat zij geen hiërarchische bevoegdheid hebben ten aanzien van de medewerker. De HR-verantwoordelijkheid (zoals ontwikkeling van medewerkers, ziekteverzuim etc.) en uitvoering blijft altijd een rol van de teamleiders.

De coördinatierol heeft geen gevolgen voor de functiebeschrijving c.q. waardering van de functie waar de coördinerende taken zijn belegd. Dit uitgangspunt moet worden heroverwogen als de coördinerende taken een substantieel onderdeel van de functie zijn geworden.

5.6. De medewerker

De medewerker is loyaal aan de teamopdracht. Dit betekent dat de medewerker zich inzet voor de doelen van het team en samenwerkt om deze te bereiken.

De medewerker is integer en toont zich verantwoordelijk in het concernconform werken. Dit houdt in dat de medewerker eerlijk en betrouwbaar is en zich houdt aan de regels en richtlijnen van de organisatie. Bijvoorbeeld, als de medewerker vertrouwelijke informatie ontvangt, de medewerker

ervoor zorgt dat deze informatie veilig wordt bewaard en alleen wordt gedeeld met de juiste personen.

De medewerker heeft kennis van het ambtelijke vakmanschap en weet hoe hij of zij professioneel moet handelen binnen de ambtelijke organisatie. Dit betekent ook dat de medewerker goed kan samenwerken met het bestuur. Bijvoorbeeld, een medewerker die goed op de hoogte is van de regels en procedures, kan deze kennis toepassen in het dagelijkse werk. Een medewerker kan de wethouder op verzoek informeren hoe het met bepaalde zaken gaat.

De medewerker is verantwoordelijk voor zijn eigen werk en werkvoorraad en heeft hierover afstemming met het team en indien nodig, met de teamleider. De medewerker zorgt voor continue eigen ontwikkeling op inhoudelijke expertise. Dit betekent dat de medewerker zich blijft ontwikkelen en op de hoogte blijft van de ontwikkelingen binnen het vakgebied. Bijvoorbeeld door het volgen van cursussen of het bijwonen van conferenties.

De medewerker is medeverantwoordelijk voor een goede sfeer en aandacht binnen het team. Dit houdt in dat de medewerker bijdraagt aan een positieve werkomgeving en aandacht heeft voor de behoeften van collega's.

De medewerker neemt opdrachten aan van de opdrachtgever en toetst of deze passen bij de eigen planning, maar ook op het past bij de opdracht van het team. Dit betekent dat de medewerker bij het ontvangen van een nieuwe taak controleert of deze taak past binnen de eigen planning en hierover in overleg gaat met het team, indien nodig met de teamleider.

De medewerker koppelt informatie en voortgang richting team en teamleider. Dit betekent dat de medewerker regelmatig updates geeft over de voortgang van het werk en belangrijke informatie deelt met het team en de teamleider. Bijvoorbeeld, door tijdens team overleggen te vertellen over de status van lopende projecten.

De medewerker is verantwoordelijk voor wat hij zegt, en óók voor wat hij niet zegt. Dit houdt in dat de medewerker eerlijk en transparant communiceert en belangrijke informatie niet achterhoudt. Bijvoorbeeld, als er onderwater iets speelt, gaat de medewerker niet over, maar met een collega het gesprek aan om eventuele problemen of misverstanden op te lossen.

5.7. Programmamanager

Bij een programma draait het om één of meerdere complexe ambities die behaald moeten worden. De programmamanager leidt in gang gezette ontwikkelingen en projecten samen tot het behalen van de centrale, *overall* ambities.

De programmamanager vervult geen werkgeverstaken. Wel maakt een programmamanager een begroting voor de inzet die hij nodig heeft voor het programma, op kwantiteit en kwaliteit. Dat is een onderdeel van het programmaplan; het organiseren en realiseren van zijn programma. Daarover maakt hij afspraken met de opdrachtgever. Na het akkoord op de opdracht en het plan, zal de programmamanager afstemmen over de inzet van mensen met de teamleiders. Ook tijdens het programma is er verbinding met de teamleiders over de voortgang. Daarin wordt inzet geëvalueerd, maar is er ook breder overleg over tactische uitvoeringzaken, zodat de consistentie (op eenzelfde wijze werken binnen kaders van de organisatie) en congruentie (het bijdragen aan de organisatiedoelstelling).

De programmamanagers zijn verantwoordelijk voor inhoudelijke beleidsprogramma's en opdrachtgever van onderliggende projecten om de programma's te realiseren. Het programma is doelgericht. Het is afhankelijk van de resultaten van meerdere projecten en daarmee minder voorspelbaar.

Programmamanagers hebben mandaat om beslissingen te nemen. Ze beschikken over budget. Ook speciale (complexe, of gevoelige) projecten kunnen ondergebracht worden bij programmanagers in samenspraak met het CMT.

Daar waar het een programma betreft zijn de programmamanagers bestuursadviseurs.

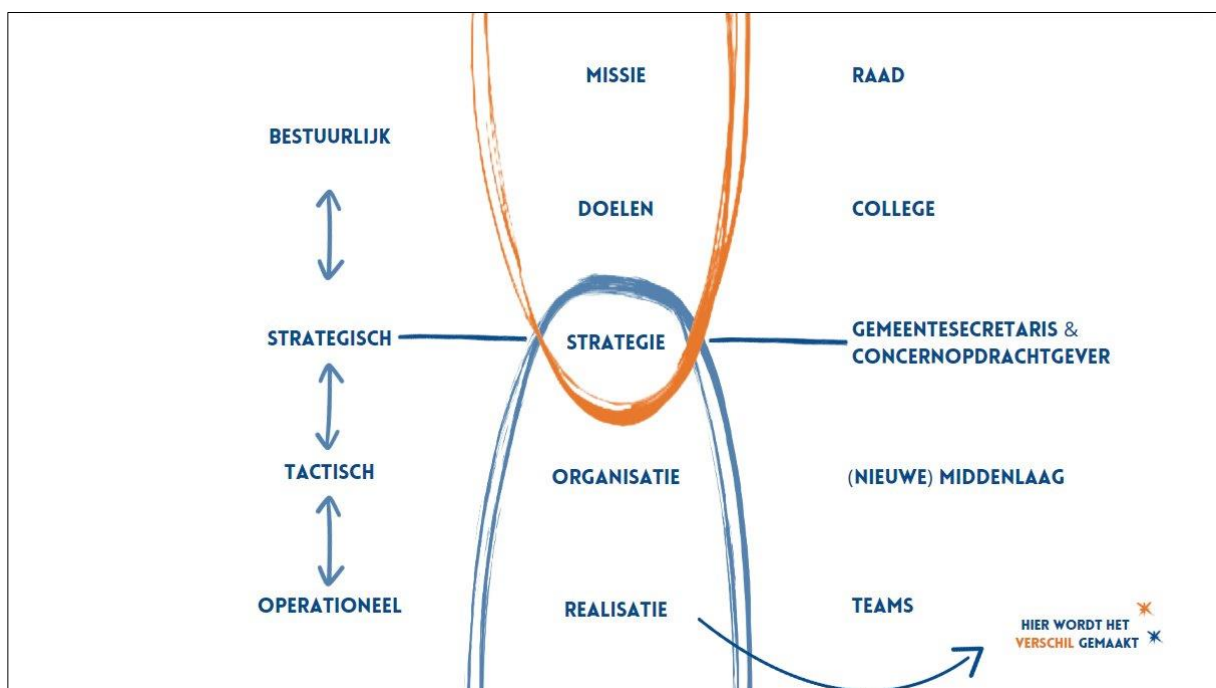
5.8. Bestuursadviseur

Deze nieuwe rol richt zich op het strategisch advies aan de gemeentesecretaris en het college als geheel. De bestuursadviseur toetst en bewaakt de integraliteit en kwaliteit van voorstellen en de bijdrage/lijn met het grotere geheel/visies. Ook signaleert en adviseert de bestuursadviseur het college en de gemeentesecretaris over algemene trends en ontwikkelingen. Daarnaast zal er meer worden gewerkt met bestuursopdrachten. Waarbij aandacht is voor een goede inhoudelijke opdracht, rolverdeling en voortgang daarvan.

In de volgende projectfase zullen de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de bestuursadviseur nader uitgewerkt worden en zal een functieprofiel opgesteld worden.

5.9. De rollen in een overzicht

In onderstaand figuur zijn de verschillende onderdelen bij besluitvorming in kaart gebracht. Omdat deze begrippen meervoudig te interpreteren zijn, volgt hieronder een beschrijving hoe wij het bedoelen.



Missie / visie gaat over de langere termijn. Het bestaansrecht van onze ambtelijke organisatie. Deze onderdelen wijzigen ongeveer eens per tien jaar. Het zijn maatschappelijke bewegingen die

hier invloed op hebben. De basis voor de missie en visie wordt vastgesteld door het bestuur en is de basis voor de opdracht aan de organisatie.

Doelen en strategische koers er naartoe

Het CMT stelt de organisatiedoelen vast in een plan voor de middellange termijn. Dat geeft richting en biedt houvast. Het bevat de ankerpunten waar teamplannen op getoetst worden door de concernmanager. De organisatiedoelen worden vastgesteld door B&W en gemeentesecretaris. Ze bieden houvast ook bij onverwachte gebeurtenissen.

Om te komen van de huidige praktijk naar de geformuleerde doelen wordt een strategische koers uitgezet. Deze koers heeft bij voorkeur heldere en een beperkt aantal focuspunten. Dit noemen we de strategische koers of het strategisch concernplan. Dat is onder verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris en concernmanagers.

Organiseren

De teamleiders zijn verantwoordelijk voor het waarmaken, het organiseren en realiseren. Dat begint met het aannemen van een opdracht van de concernmanager. Voordat deze opdracht wordt aangenomen is er een kritische toets tussen concernmanager en teamleider. Dat gaat dan over de helderheid van de opdracht en de aansluiting op het grotere geheel. Of er bijvoorbeeld voldoende capaciteit is. Zijn de processen voldoende helder zijn. Is het mogelijk een realistische planning te maken. Sluit het aan bij andere opdrachten. Is de expertise voldoende aanwezig in het team. Sluiten de opdracht aan bij de andere opdrachten. Voor een deel een optelsom van de huidige regeltaken en wat nu de concernopdrachtgevers doen.

Realisatie

Hier gebeurt het. Hier vindt het ambtelijk vakmanschap plaats. Hier ontstaan de inzichten over wat wel werkt en wat beter kan. Hier wordt het echte verschil gemaakt, adviezen opgesteld, onderzoek gedaan en diensten geleverd. Hier wordt ook besproken wat er niet goed werkt in de praktijk. Teams en medewerkers geven terug wat in de praktijk niet goed uitpakt, wat obstakels zijn voor een goede en doelmatige uitvoering. Via de teamleider komt het bij het CMT. Dat kan door middel van een teamleider meer gestructureerd en minder gefragmenteerd zoals dat nu vaker gebeurt. Door een meer realistische span of attention, door meer duidelijkheid in de richting en meer kaders.

Hoofdstuk 6: Financiën

Het advies gaat uit van een formatieve ontwikkeling naar 11 teamleiders, een bestuursadviseur en een programmaregisseur organisatieontwikkeling. In de huidige formatie is voor een aantal van deze functies al een vergelijkbare functie aanwezig. Voor de functies waarvoor nog geen vergelijkbare functie aanwezig is, zien wij voldoende mogelijkheden in de aanwezige bedrijfsvoeringsbudgetten om dit advies binnen de bestaande budgetten te realiseren. Dat betekent wel dat er kritischer naar de flexibele inzet zal moeten worden gekeken. Voor de korte termijn zijn er echter ook mogelijkheden om het budget voor flexibele inzet te verhogen door bijvoorbeeld de inzet van tijdelijke rijks gelden.

Hoofdstuk 7: Vervolg fase II

Na het strategisch overleg van 14 januari 2025 volgt een go/no go moment waarna er gestart wordt met bestuursopdracht II. Deze staat in het teken van verdere verdieping, implementatie en realisatie. In onderstaand overzicht de activiteiten. De activiteiten zijn in willekeurige volgorde benoemd. Bij de start van fase II zal prioritering, planning en aanpak van de activiteiten vastgesteld worden.

Activiteiten	Toelichting
<i>Bestuursopdracht fase II</i>	
Prioritering, planning en aanpak van de activiteiten volgens uit bestuursopdracht fase I	
Werving en selectie programmaregisseur organisatieontwikkeling	Zo spoedig mogelijk
<i>Organisatieniveau</i>	
Beschrijving van de belangrijke kernwaarden die de concerngedachte en 'Mooi Wark' onderschrijven	
Doorontwikkelen c.q. bijstellen organisatie- en besturingsfilosofie (OBF)	
Nader ingaan op de diverse bestuurslagen en de interactie, naar aanleiding hiervan actualiseren van o.a.: • Organisatiebesluit • Delegatie- en mandaatstatuut • Budgethoudersregeling	
Ontwerp en vaststellen nieuw management, weten wie en wat we zoeken	
Vaststellen van een ontwikkelagenda	Sturing op organisatie-ontwikkeling betekent dat het CMT een ontwikkelagenda heeft en van daaruit de lijn aanstuurt met behulp van opdrachten.
Opzetten overlegstructuren (doel en vorm)	
Focusveld: besluiten over het behouden van de huidige focusvelden en benaming 'focusveld'	
Gevolgen van vervallen termen 'basisteam' en opgaveteam in kaart brengen en mogelijke acties uitzetten	
Opstellen communicatieplan (o.a. wat wanneer naar wie te communiceren)	
Ontwerpen en organiseren management ontwikkelplan	Uniform nieuw management dat past bij wat de organisatie en teams nodig hebben. Borging van congruentie en consistentie
<i>Teamleiders</i>	
Besluit nemen over al dan niet onderscheid tussen operationeel en tactisch teamleiders	
HR 21 functieprofielen (voorlopige) teamleiders opstellen, dit als uitgangspunt voor Werving en selectie van de teamleiders	Eind 2025 evaluatie van de functie. De resultaten van de evaluatie input voor definitief HR-21 profiel en inschaling. Hierbij ook het minimaal aantal uren vaststellen.

Formuleren / concretiseren opdracht voor teamleiders, aandacht voor: • Beleid / uitvoering • Gebiedsgericht werken • Inrichting en wijziging verdeling teams, mogelijk over focusvelden heen (bijvoorbeeld middels SPO) • Coördinatie	
Besluiten over opvolging huidige middenlaag (planning en wijze waarop)	Het advies is om de teamleiders in 2025 gefaseerd toe te voegen, rekening houdend met de huidige middenlaag en de aflopende termijnen. Te beginnen bij de teams zonder huidige ondersteuning van de huidige middenlaag.
<i>Werving en selectie teamleiders met een passend ontwikkelassessment</i>	Rekening houdend met samenstelling 'team' teamleiders; verhouding aantal in- en extern, ervaringsjaren, wel/niet ervaring gemeente etc.
<i>Concernstaf</i>	
Invulling en werkwijze concernstaf	
Nadere invulling rol, taken en verantwoordelijkheden Bestuursadviseur	
Vaststellen HR21 profiel Bestuursadviseur	
Werving en selectie Bestuursadviseur	
Aandacht voor huidige specifieke functies, zoals de coaches VMK, regisseur Zorg en Veiligheid, ontwikkelmanager (VMK) en hoofd Buitendienst	
Ontwikkelassessment voor CMT (vanwege nieuw leiderschap)	
Uitwerken van de regeltaken (wat valt er wel/niet onder, autorisaties, systemen, duidelijkheid)	
<i>Bedrijfsvoering</i>	
Aansluiting van de visie bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling. De komst van teamleiders vraagt aanpassing van rol, verantwoordelijkheden en afstemming met o.a. HR-adviseurs, financieel adviseurs, ICT adviseurs en DIV.	Het uiteindelijke doel van beide ontwikkelingen benoemen en verbinden aan elkaar. Deze ontwikkelingen kunnen elkaar versterken wanneer we de communicatie en uitwerking ervan goed neerzetten In nauwe samenwerking / afstemming met concernopdrachtgever Bedrijfsvoering
Aanpassen diverse digitale systemen	Voor 1 januari 2026 dienen systemen ingericht te zijn.
Aanpassen personeelshandboek / regelingen (incl. gesprekkencyclus)	

Bijlage I: geformuleerde risico's + go/no go-momenten

De projectgroep heeft de volgende risico's en go/no go-momenten geformuleerd:

Risico's:

1. Er is (mogelijk) onvoldoende draagvlak en geen eenduidig beeld van de noodzaak en urgentie voor ontwikkeling binnen de organisatie.
 - Er worden dialoogsessies met diverse perspectieven gevoerd. De opbrengsten hiervan zijn input voor het ontwerp, zodat zoveel mogelijk inzichten worden meegewogen.
 - De informatie wordt gedeeld met collega's die betrokken zijn op verschillende manieren.
2. Het voorstel kan gevolgen hebben voor de (regel-)taken.
 - Deze organisatieontwikkeling betekent niet dat er gedwongen ontslagen vallen.
3. Voor de huidige programmamanagers, ontwikkelmanagers of concernopdrachtgevers kan de inhoud van het werk veranderen. Dat zorgt voor onzekerheid en daarmee onrust.
 - Dit wordt aanvaard en onderkend.
 - De dialogen worden breed gevoerd.
 - Zorgen voor een transparant proces.
 - Duidelijk maken wie het besluit neemt.
4. Er is beperkte tijd om in december 2024 het gewenste organisatieplaatje op te leveren:
 - We zijn daarom reeds gestart met het formeren van een projectgroep en hebben in kaart gebracht wat er al is.
 - Met diverse perspectieven voeren we meerdere gesprekken over de gewenste organisatieontwikkeling.
 - Collega's hebben reeds duidelijk wat er in tijd en inzet van ze wordt gevraagd.
 - Er is een uitdagend maar realistisch tijdpad opgesteld.
5. Het is nog onzeker hoe het hele nieuwe plaatje er precies uit gaat zien. Daarmee is het nog niet heel concreet welke advies wij nodig hebben van de medezeggenschap.
 - De medezeggenschap is betrokken vanaf de start van het project, ook bij het opmaken van deze opdracht.
6. Onvoldoende vertrouwen in een zorgvuldig proces door ervaringen uit het verleden.
 - Kritische meedenkers vanuit verschillende perspectieven worden gevraagd om het huidige en het wenselijke te duiden.
 - Er wordt in kaart gebracht wat er goed gaat en beter kan. Zo wordt er aangesloten op de huidige praktijk.
 - Er is geen sprake van een gewenst theoretisch model waar de organisatie zich op aan moet passen, maar een passend model, tot stand gekomen met de inzichten vanuit de praktijk en de ervaring. Zo wordt er recht gedaan aan wat er al is en wie wij (ook) zijn.
 - Communicatie op frequente en passende wijze.

Go / no go momenten:

Het strategisch overleg op 14 januari 2025.

Bijlage II: overzicht van documenten als input voor de analyse

De volgende documenten / informatie hebben we gebruikt voor de totstandkoming van de analyse:

- Rapportage Risico-inventarisatie en -evaluatie Gemeente Berkelland, derde en vierde kwartaal 2021
- Memo Sturing VMK door Betty Rikken d.d. 22 maart 2022
- Verzuimanalyse Kwiek d.d. 1 juni 2023
- Memo Regeltaken door Edwin Melinga d.d. 27 september 2023
- Verhalen vangen, een duikje in de onderstroom, Lars Ratering, december 2023
- Resultaten van de exitgesprekken 2023 en eerste helft 2024
- Memo opdracht scenario's versterking structuur door Edwin Melinga en Jorien Stolwijk, d.d. 26 maart 2024
- Het verhaal van de gemeente Berkelland, voorjaar 2024
- Uitkomsten 'benen op tafel sessie met de OR' d.d. 15 juli 2024
- Terugkoppeling 100 dagen van Janien Jonker, d.d. 30 september 2024
- Bespiegelingen van Joost van Oostrum over de bestuurlijk ambtelijke samenwerking d.d. 14 november 2024
- Programmamanagement gemeente Berkelland november 2024

Bijlage III: korte toelichting drie dialoogsessies

Dialoogsessie 1 (7 november 2024)

In de eerste dialoogsessie zijn aan drie verschillende groepen vragen gesteld over:

- Regeltaken
- Duidelijkheid rollen, taken en verantwoordelijkheden
- Aandacht voor de medewerker

DEELNEMERS DIALOOGSESSIE

- INHOUD WIL IK LIEVER NIET LATEN CORRIGEREN DOOR EEN MANAGER, LIEVER EEN COLLEGA. EEN MANAGER KAN NIET ALLES WETEN
- IK WORD NIET OF TE LAAT GEVRAAGD OM TE ADVISEREN OF IETS WEL KAN, HEEL IRRITANT, WANT LATER KAN IK HET WEL OPLOSSEN
- IK KRIJG INFORMATIE, DIE VAN BELANG IS VOOR MIJN WERK, TE LAAT OF NIET
- IK HEB TE WEINIG TIJD. TELKENS WEER IETS ANDERS TERWIJL HET ENE NOG NIET KLAAR IS
- IK BEN VOORZICHTIG MET KRITISCHE UITSPRAKEN BINNEN MIJN TEAM. IK ZIE HET SOMS TOCH ANDERS, MAAR DURF HET NIET TE ZEGGEN
- GAANDEWEG WORDT DE OPDRACHT GEWIJZIGD OF KOMT ER WAT BIJ, TE LAAT OF NIET
- ER IS TE WEINIG TIJD VOOR SCHOLING. HET IS ALTIJD DRUK
- IK MOET OVERZICHTEN LEVEREN WAAR VERVOLGENS NIKS MEE WORDT GEDAAN

GESPREKSLEIDERS EERSTE RONDETAFELSESSIE

Een mooie en leerzame sessie waarin samen over de regeltaken gesproken is. Alle deelnemers droomden dat de regeltaken anders georganiseerd zouden worden, wel zitten er verschillen in de wijze waarop. De één droomde van een teamcoördinator, de ander vond dat teams beter gefaciliteerd moeten worden om de rollen uit te kunnen blijven voeren en weer anderen droomden over de middenlaag waarbij één lijnfunctionaris voor meer teams de regeltaken uitvoert. Belangrijk vond men dat het team niet achterover gaat leunen, maar verantwoordelijk is en eigenaarschap toont

Bijlage IV: resultaten analyse, visueel gemaakt

