

Uitvoeringsplan organisatieontwikkeling 2014

Theo van Waes
Interim-secretaris
December 2013

Inleiding

In het kader van de Koersnotitie een viertal programma's ontwikkeld, o.a. het Programma Organisatieontwikkeling. Vanwege de komende verkiezingen is het nu niet haalbaar zo vergaand aan de slag te gaan als voorgesteld in dat Programma. Om die reden stel ik voor een Uitvoeringsprogramma 2014 vast te stellen, omdat het zeer wenselijk is de ontwikkeling in onze organisatie te blijven stimuleren.

Concreet stel ik als 'voorloper' en 'fundament' op het Programma Organisatieontwikkeling voor het jaar 2014 het volgende uitvoeringsprogramma voor:

A. Cultuur van werken: anders denken als kleine gemeente

Onze wijze van werken dient meer gericht te worden op resultaat: slagkracht en zichtbaarheid. Wat is mijn toegevoegde waarde in deze organisatie, is dat verantwoord in termen van resultaat boeken. Wie is daarbij mijn opdrachtgever en aan wie moet ik verantwoorden. De vraag voor iedere medewerker voor 2014 is: waar zit mijn resultaat, mijn prestatie? En dan redenerend vanuit te leveren producten aan de burger.

A. Voor het management stel ik het volgende voor:

Mijn voorstel is het management (afdelingshoofden en teamcoördinatoren) op een actieve feedback methode te instrueren (instructie en feedback) over de invoering en hanteren van deze cultuur van werken.

B. Voor de medewerkers:

De afdelings/teamplannen voor 2014 zijn bekend en worden in december a.s. vastgesteld. We weten dan wat van ons verwacht wordt in 2014 en hoe we dat op de planken gaan brengen c.q. wat je zelf wilt brengen. Organiseer het gesprek daarover met je teamcoördinator of afdelingshoofd. Kijk kritisch naar bestaande interne regels om het product buiten te bereiken. Maak het simpel en kijk naar resultaat. Leer te denken en te handelen in de gewenste organisatiecompetenties. Lees ook even na welke mogelijkheden Lean zou kunnen brengen.

B. HRM en Werkwijzen

Tot op heden kennen we een sterk verwaarloosd systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Voor mijn gevoel een onderschat element om onze medewerkers aan te spreken op het wel of niet behalen van de afgesproken resultaten. Daarnaast is de HRM-kant van onze organisatie onderbelicht gebleven

A. Organisatiecompetenties en talentscan

In de Kempen is in 2011 een OFB-systematiek ontwikkeld (Ontwikkelen, Functioneren en Beoordelen)

In deze systematiek worden tussen medewerker en leidinggevende werkafspraken gemaakt en afspraken over competenties, houding, gedrag en ontwikkeling.

In 2014 gaan we hier serieus werk van maken. Komende weken (december) benoemen we de organisatiecompetenties. De Koersnotitie en de 4 Programma's geven voldoende input om tot de kern van werken en cultuur te komen naar de toekomst toe. Deze competenties zullen ook worden uitgewerkt in houding en gedrag (deels per functie). Iedere medewerker zal in het voorjaar van 2014 een 'talentscan' gaan doorlopen, gebaseerd op de nieuwe competenties.

We stellen voor de startgesprekken van de OFB-cyclus in januari 2014 te houden aan de hand van het bestaande format 'Start- en voortgangsgesprek gemeente Oirschot'. In de z.g. rotonde/voortgangsgesprekken zullen afspraken gemaakt worden aan de hand van de resultaten van de talentscan en in de beoordelingsgesprekken komen zowel de afspraken uit het startgesprek als de afspraken uit de rotonde/voortgangsgesprekken terug.

Samenvattend:

in startgesprek (januari 2014):

wat ga je doen in 2014 (werkafspraken op basis van het jaarplan)

ontwikkelafspraken

arbo/werkplek/werksfeer

relatie met teamcoördinator: verhouding en verwachting

In rotonde/voortgangsgesprek (juni/juli 2014)

Resultaten talenscan en betekenis voor ontwikkeling

Verkenning plek in of buiten de huidige of toekomstige organisatie

Beoordelingsgesprek (november/december 2014)

Terugblik aan de hand van gemaakte afspraken startgesprek en rotonde/voortgangsgesprek en beoordeling

Dit voorstel houdt een verschuiving in van taken tussen afdelingshoofden en teamcoördinatoren. Daarbij de teamcoördinatoren als dagelijkse werkbaas meer in beeld komen. Later in deze notitie kom ik daarop terug.

De ontwikkelings- en rotonde/voortgangsgesprekken met de medewerkers worden gevoerd door de teamcoördinatoren, onder verantwoordelijkheid van de het afdelingshoofd. De beoordelingsgesprekken worden in ieder geval door de afdelingshoofden voorbereid en gevoerd wel of niet in aanwezigheid van de teamcoördinatoren.

C. Lean inrichten van processen

Het samenwerkingsvraagstuk, de transities op het sociaal domein en de ontwikkelingen in het kader van de dienstverlening aan de burger betekenen ook een nieuwe kijk op de bestuurlijke, primaire en ondersteunende processen binnen de gemeente. Zij moeten de ontwikkelingen die op de gemeente afkomen vormgeven binnen de middelen die daarvoor staan in euro's en beschikbare menskracht. Dat betekent dat nadrukkelijk ook gekken wordt naar efficiency en effectiviteit van bestaande processen. Leveren de processen datgene op wat de klant wil (effectiviteit) en gebeurt dat op een efficiënte wijze. Welke verspillingen zitten in de processen en hoe kunnen die geëlimineerd worden.

Niet alleen Oirschot staat voor die opgave, ook nadere gemeenten zijn bezig met dit vraagstuk. Daarbij is de lean-methodiek een geëigende methodiek om processen vorm te geven vanuit de uitgangspunten effectief en efficiënt.

Lean-trajecten worden door de eigen medewerkers ingevuld. Daarmee wordt bereikt dat processen enerzijds lean worden vormgegeven en dat anderzijds ook draagvlak ontstaat voor de invulling ervan. Het zijn immers de eigen medewerkers die de oplossingen hebben aangedragen. Met Lean wordt zodoende ook een stuk vitaliteit binnen de organisatie gecreëerd.

Voorgesteld wordt de concerncontroller met dit proces te belasten (hij heeft daartoe een opleiding genoten) en hem te vragen een plan de campagne uit te rollen voor 2014.

D. Oplossen van knelpunten in de bestaande structuur:

De vraag is of het invoeren van een nieuwe structuur (reorganisatie) op dit moment nuttig en gewenst is. Daar lopen de meningen over uiteen. Alles overwegende stel ik voor op dit moment geen formele reorganisatie te doen om de volgende overwegingen:

-er is te weinig draagvlak voor een dergelijke aanpak bij het college

-door middel van een knelpuntenanalyse van de bestaande organisatie kan op een 'organische' wijze de bestaande structuur aangepast worden

-er is zoveel beweging en dynamiek te verwachten (lees de Programma's) als gevolg van de ontwikkelingen om ons heen dat het bijna ondoenlijk is om de organisatie van de toekomst neer te zetten.

-de keuze om sterk in te zetten op mensen en hun kwaliteiten en werkwijzen (efficiënt en resultaat) , waarbij de bedrijfsvoering op peil blijft hoeft zeker niet suboptimaal te zijn. De voorwaarde daarbij is wel dat mensen ook in staat moeten zijn en willen zijn om reflectief naar hun functioneren te (blijven) kijken.

De bestaande knelpunten in de huidige structuur zitten vooral op de volgende elementen:

a. Afgelopen maanden is evident geworden dat een concerncontroller onmisbaar is in het proces van planning en control, de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering en het scherp houden van onze organisatie. Deze functie wordt op dit moment op interim basis vervuld. Te overwegen valt deze functie structureel in te vullen en op te nemen in de organisatiestructuur.

b. De afdelingshoofden zijn te weinig als MT zichtbaar, er is een te grote werkdruk omdat ze te veel in het dagelijks werk zitten. Het voorstel is hen meer te betrekken bij visievorming, de kaders en randvoorwaarden voor onze organisatie en meer over te laten aan de teamcoördinatoren.

c. De teamcoördinatoren meer bevoegdheden geven op de werkvloer (zie aanzet OFB-cyclus) teneinde meer als dagelijkse werkbaas te kunnen opereren. Er is nu teveel een grijs gebied waarbij het voor de medewerkers niet duidelijk is wie hun opdrachtgever is: afdelingshoofd of teamcoördinator.

d. De span of control nader bezien. Deze bedraagt op dit moment van 6,11 tot 16 fte. De dagelijkse aansturing binnen de teams door de teamcoördinatoren vraagt mogelijk om een heroverweging. De span of control en intrest vraagt om een herijking en flexibele benadering (denk aan de VTH-casus).

d. De bestuursondersteuning ter ontlasting van de secretaris en MT dient geregeld te worden. De teamcoördinator AZ vervult nu deze rol en is als zodanig toegevoegd aan het MT, is aanwezig bij de collegevergadering, doet de verslaglegging en terugkoppeling aan de organisatie. De secretaris kan hierdoor meer tijd vrijmaken voor de richting en koers van de organisatie, samen met het MT en meer het boegbeeld zijn naar buiten.

e. Op dit moment loopt een onderzoek naar het team Ruimtelijke Beheer en de buitendienst. De aanbevelingen uit dit rapport zijn nog niet meegenomen in deze notitie.

f. Knelpunten oplossen bij RO, door inzet van de legesopbrengsten.

Ik stel voor de punten a t/m e ter hand te nemen en verder uit te werken.

5. Samenvattend

Samenvattend stel ik voor:

- voor onze medewerkers de Koersnotitie en de 4 Programma's als lonkend perspectief te bestempelen en hen uit te nodigen hierin op een actieve manier te participeren
 - een resultaatgerichte cultuur te bewerkstelligen door management en medewerkers hierop te faciliteren
 - de OFB-cyclus in 2014 te doorlopen (startgesprekken, rotende/voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken)
 - het lean werken verder te onderzoeken en de organisatie in te richten volgens dit principe
- het oplossen van de bestaande knelpunten in de structuur zoals genoemd onder de punten a t/m f.