



ONTWIKKELAGENDA 2023-2025

Versiebeheer

Versie 1.0	Bespreking concept met CMT
Versie 1.1	Bespreking voorjaarsmeeting leidinggevenden
Versie 1.2	Bespreking OR, HR en feedback leidinggevenden

Steller: Alain Smit (Concernstaf)

INLEIDING

Drie jaar organisatieontwikkeling laten we achter ons. We maken ons op voor de volgende fase. De fase waarin we verder gaan bouwen op het fundament dat we in de eerste jaren hebben gelegd. We hebben geleerd van deze periode en de balans opgemaakt met het evaluatierapport organisatieontwikkeling 2020-2022. De uitkomsten van deze evaluatie vormen, samen met de bestuurlijke ambities (coalitieakkoord) en het gehouden medewerkersonderzoek, de basis voor de ontwikkelagenda voor de komende periode (2023 – 2025). Met veel energie en ambitie hebben we samengewerkt in het programma organisatieontwikkeling. Dit proces verliep met vallen en opstaan. Er is geleerd, gereflecteerd en daar waar gewenst is onze ontwikkelreis en koers aangepast.

We doen ons werk in een omgeving die continue in beweging is. Dit is de weerbarstige realiteit. De beweging gaat vele malen sneller dan we soms denken. Na de coronacrisis volgden o.a. de vluchtelingencrisis, de energiecrisis en lijkt het alsof crises een constante factor worden in onze dagelijkse praktijk. Dit doet een nog groter beroep op de flexibiliteit en aanpassingsvermogen van onze organisatie en medewerkers. Oók is uit het formatieonderzoek gebleken dat taken en menskracht op plekken in de organisatie niet in juiste verhouding staan. De (ervaren) werkdruk is hoog en wordt bevestigd in het medewerkersonderzoek. Ook speelt de afbouw van dienstverlening naar Ommen een rol: het zet de komende paar jaar nog een stempel op de organisatie.

Dit alles vraagt om een andere kijk op verandering en doet een zwaar beroep op het verandervermogen van onze organisatie. We zien de arbeidsmarkt in rap tempo krappere worden. De balans tussen vraag en aanbod van personeel zal de komende jaren alleen maar een verdere scheefgroei laten zien. Een andere en betere kijk op inzetbaarheid van medewerkers, optimale talentbenutting en werkgeluk zijn thema's die steeds belangrijker worden.

Organisatieverandering is zelf ook in verandering. Op papier kan alles: het maken van grondige diagnoses, analyses, herontwerp van processen en structuren en vervolgens implementeren. In de praktijk werkt het anders en is het vele malen moeilijker. Onze organisatie is complex, dynamisch en kent patronen die niet altijd passen bij de gewenste uitgangspunten. Verandering gaat vooral over het managen van energie. Een combinatie van 'hard' en 'zacht', boven- en onderstromen en een goede balans tussen de systeemwereld en leefwereld. Dit vraagt om een meer systemische aanpak. Én vraagt om focus, sturing en uitvoeringskracht. In de afgelopen drie jaar stond organisatieontwikkeling niet hoog op onze gezamenlijke wensenlijst. De waan van de dag was vaak onze realiteit. Dit is niet vreemd wanneer we terugkijken naar onze uitgangssituatie. Om verder te kunnen komen zullen we sommige patronen moeten loslaten en plaats moeten maken voor nieuwe patronen. Dit maakt dat we een échte veranderorganisatie worden die meebeweegt met dat wat er in de samenleving speelt. Én maakt dat we verder toegroeien naar de moderne en wendbare organisatie die we willen zijn.

Organisatieontwikkeling is van ons allemaal. Onze missie en organisatievisie hebben we in onze nieuwe sturingsvisie herijkt. Het voelt anders. De waan van de dag zorgt ervoor dat er een sterke focus ligt op de uitvoering: we zijn een echte doe-organisatie. Om de stap voorwaarts te zetten moeten we ons dit beseffen. Onze opgaven zijn vaak integraal, domeinoverstijgend, en vragen een andere aanpak en focus. Ook andere vormen van aansturing en andere manieren van werken. We kunnen in onze slagvaardigheid en professionaliteit verder groeien.

We mogen trots zijn op waar we nu staan. Het medewerkersonderzoek laat goede resultaten zien. Medewerkers waarderen de gemeente Hardenberg als werkgever, we zijn in beweging en zetten stappen in de gewenste richting. Met energie maken we ons op voor de volgende fase waarin we werk maken van de realisatie van bestuurlijke ambities. In deze ontwikkelagenda leggen we de basis voor de route voor de komende jaren.

1.

VAN ONTWIKKELAGENDA NAAR ONTWIKKELAGENDA

Aan de vorige programmaperiode lag net als nu een ontwikkelagenda ten grondslag. De ontwikkelagenda die nu voorligt is anders in opzet. Beknopter en minder uitgeschreven. In de afgelopen jaren hebben we gemerkt dat wendbaarheid in organisatieontwikkeling een belangrijk gegeven is. De ontwikkelagenda is onze routekaart, de ontwikkelactiviteiten (en projecten) beschrijven de wegen die we inslaan en bewandelen. Jaarlijks evalueren we deze projecten. We leren, reflecteren en stellen daar waar nodig bij. Als ontwikkelactiviteiten weer in de organisatie kunnen worden opgepakt, doen we dit. Het programma heeft primair een aanjagende rol: een omgeving waarin we met snelheid van handelen de gewenste ontwikkeling op gang kunnen brengen.

MISSIE EN ORGANISATIEVISIE

In onze sturingsvisie hebben we de missie en organisatievisie herijkt en vastgesteld. Deze zijn actueel en passend bij de ontwikkeling voor de komende jaren en vormen hiervoor de basis.

De missie van Hardenberg

Het gaat om Hardenberg, om meedoen en samendoen. Vanuit samenkracht richten we ons op kwaliteit van wonen, werken en leven. Wij bieden ruimte voor duurzame ontwikkeling. In een gezonde economie.

De visie van Hardenberg

Wij zijn een organisatie waarin we met veel plezier en energie met elkaar samenwerken. Daarvoor zijn we in gesprek en leggen we verbindingen. Hierbij is een goed bestuurlijk-ambtelijk samenspel onontbeerlijk. Ons menselijk kapitaal is ons belangrijkste bezit. Daar zijn we zuinig op. Wij vinden diversiteit belangrijk. Iedereen kan bij ons meedoen!

Onze basis is op orde. Waar nodig passen we ons aan. Want we willen een (financieel) gezonde organisatie zijn en blijven. Dat kan, omdat we flexibel zijn en in beweging blijven, letterlijk en figuurlijk.

Als slagvaardige organisatie zorgen we voor groei en bloei! Onze cultuur waarin we van onze fouten leren en ons blijven ontwikkelen is daarvoor een belangrijke voedingsbodem. We nemen tijd voor reflectie. Zijn we met de goede dingen bezig? We kijken daarbij ook regelmatig naar de toekomst. Wat komt er op ons af en wat betekent dat voor ons? Vanzelfsprekend kijken we voortdurend naar wat er buiten gebeurt. We volgen de (maatschappelijke) ontwikkelingen actief en spelen daarop in als dat nodig is.

DE BELANGRIJKSTE LEERPUNTEN UIT DE EVALUATIE

Wat hebben we geleerd van de afgelopen jaren? Met stip op 1 staat dat we een tomeloze ambitie hebben om stappen te zetten in ontwikkeling. Maar tegelijkertijd dit ook lastig vinden. De historie van onze organisatie speelt ons hierbij soms parten. We vinden het lastig om patronen los te laten en nieuwe patronen toe te laten. We hebben gemerkt dat onze uitvoeringskracht beperkingen kent, we structuren en werkwijzen hebben die ons beperken en niet voldoende ruimte geven om met lef ons werk te doen.

Werkdruk is ook een veelgenoemd thema. In de breedte van onze organisatie wordt dit ervaren en is vaak onderwerp van gesprek. Medewerkers ervaren meer werk dan tijd met als gevolg dat werkzaamheden niet tijdig worden afgerond. Werkdruk wordt ook vaak als reden genoemd waarom talentontwikkeling van medewerkers achterblijft, terwijl hiervoor in de eerste programmaperiode voldoende ondersteuning en faciliteiten zijn geboden.

We zijn trots op onze samenwerking. We zijn een organisatie met een informele werksfeer en collegialiteit een belangrijke plek inneemt. Dit typeert onze organisatie: een 'groene' organisatie waarin harmonie en loyaliteit belangrijke plekken innemen. Tegelijkertijd zien we ook dat dit soms onze ontwikkeling in de weg staat. Zoals eerder genoemd blijven we patronen vasthouden en is het lastig om nieuwe patronen eigen te maken. Stapsgewijs ontwikkelen we ons door naar een organisatie waarin nieuwe werkwijzen en innovatie gemeengoed wordt.

Communicatie is en blijft een aandachtspunt. Dit wordt ook vaak genoemd in de evaluatie. Hoe communiceren we over onze ontwikkelreis en wie pakt welke rol in dat proces? Wie is eigenaar van de verandering? Dit zijn vragen die in het vervolg van programma organisatieontwikkeling een plek moeten krijgen. Hoe zorgen we dat elke medewerker van de gemeente Hardenberg zijn of haar rol pakt in dit proces. Wat is de rol van de geformuleerde kernwoorden en hoe vertalen we deze naar gewenst gedrag? Leiderschap vervult hierin een cruciale rol. Het geven van voorbeeld, het voeren van het gesprek over (organisatie-)ontwikkeling en het maken van de juiste afspraken. We hebben gezien dat we meters hebben gemaakt op het 'wat', maar hoeveel meters hebben we gemaakt op het 'hoe'?

Medewerkers ervaren kansen. In het medewerkersonderzoek worden de opleidings- en ontwikkelmogelijkheden gewaardeerd. Onze Hardenberg Academie, de loopbaancoach en de herijkte medewerkericyclus. Toch blijft dit een lege huls wanneer de intrinsieke motivatie ontbreekt en te weinig tijd ervaren wordt om hiermee aan de slag te gaan. Dit verdient aandacht en meer samenhang in de nieuwe programmaperiode.

We blijven hameren op domeinoverstijgend werken en sturen. Nog steeds ervaren we eilanden in onze organisatie en kan meer (langs opgaves) samen worden gewerkt. Dit zien we terug in alle echelons: bij het bestuur, in het CMT, de domeinen en teams. Om de ambities van Hardenberg te realiseren is dit een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren en krijgt daarom een plek in deze ontwikkelagenda. Ook zullen we meer moeten investeren op dienstverlening en participatie. Het vertrouwen in de overheid neemt zienderogen af en de stem van de inwoners en bedrijven van Hardenberg wordt steeds belangrijker en leidend.

In het evaluatierapport organisatieontwikkeling 2020-2022 is de volledige evaluatie opgenomen.

2.

DE ONTWIKKELAGENDA 2023-2025

Programmatisch werken past bij onze organisatieontwikkeling. Centrale regie op voortgang, inhoud en integraliteit helpt ons om de toets aan ons perspectief, de missie en organisatievisie, te blijven doen. Het (soms) ontbreken van de gewenste uitvoeringscapaciteit (kwalitatief en kwantitatief) blijft een aandachtspunt. Met de ontwikkelagenda 2023-2025 kunnen we in samenhang, en met de gewenste ontwikkelsnelheid, blijven werken aan een organisatie waarin de samenleving écht centraal staat en een organisatie die dit ook uitstraalt.

In dit hoofdstuk worden de hoofdthema's en ontwikkelsporen voor de komende programmaperiode verder uitgewerkt. Deze thema's zijn passend bij waar we nu als Hardenberg staan en waar we met elkaar de komende periode voor willen gaan. Hierbij is samen werken met elkaar en voor Hardenberg het credo. We werken aan een organisatie waarin we de samenleving prominent op 1 stellen in ons dagelijks handelen en doen.

MEER NADRUK OP EEN SYSTEMISCHE AANPAK

Een systemische aanpak van organisatieverandering houdt in dat veranderingen worden aangebracht in het hele systeem van de organisatie, in plaats van alleen in één specifiek aspect. In de voorgaande programmaperiode hebben we tal van projecten uitgevoerd met als gemene deler de organisatievisie van de gemeente Hardenberg. De programmamanager heeft hierin een bewakende rol gespeeld: werden alle projecten met dezelfde doelenergie uitgevoerd en dienden zij ook de concernbrede veranderdoelstellingen? Dit bleek niet altijd het geval.

Voor de komende periode leggen we meer nadruk op een systemische aanpak. Ook meer passend bij de wens om meer integraal en domeinoverstijgend te werken. Én meer vanuit de leefwereld van onze inwoners en ondernemers. Concreet betekent dit dat we vaker stilstaan bij de concernbrede veranderstrategie, aan de voorkant meer tijd en energie steken in een sterke analyse, en met meer lef veranderingen aanbrengen en gezamenlijk aanjagen en omarmen. Hierbij is de rol van ons bestuur belangrijk: zij staan ook opgesteld op ons speelveld. Door een meer systemische aanpak van organisatieverandering te volgen, is Hardenberg beter in staat om als organisatie duurzame en langdurige veranderingen doorvoeren die de prestaties verbeteren en bijdragen aan de groei en ontwikkeling van de organisatie

Weerstand is dan vanzelfsprekend. Dit staat synoniem aan verandering. Het verhaal van Hardenberg en organisatieontwikkeling zal vaker onderwerp van gesprek moeten zijn. Vanuit een lerende aanpak en het voeren van het goede gesprek kan weerstand meer omgebogen worden naar medestand. Leiderschap speelt hierin een cruciale rol. Samen met elkaar zijn we eigenaar van de verandering en vertellen we hetzelfde verhaal. Later zien we dat onze leiderschapsontwikkeling onderdeel uitmaakt van het spoor integraal en domeinoverstijgend werken en sturen. Het leggen van de juiste verbinding en medewerkers laten meebewegen in het verhaal van Hardenberg ligt hiervoor aan de basis.

VAN KERNWOORDEN NAAR KERNWAARDEN

Langs de kernwoorden hebben we het verhaal van Hardenberg opgetogen. De kernwoorden hebben we gepresenteerd als woorden die centraal staan in ons dagelijks handelen. We merken dat we onvoldoende erin slagen om deze woorden te laden: ze leven niet in onze organisatie. In de volgende programmaperiode maken we de stap van woorden naar waarden. Kortgezegd beschrijven kernwaarden de basisprincipes die bepalen hoe mensen handelen, beslissingen nemen en met anderen omgaan. Deze kernwaarden kunnen worden gebruikt als leidraad bij het nemen van belangrijke beslissingen en bij het creëren van een organisatiecultuur die bijdraagt aan de missie en visie van een organisatie.

Kernwaarden kunnen we vertalen naar kerncompetenties. Met kerncompetenties kun je gewenst gedrag beschrijven en hier met medewerkers beter het gesprek (aan de hand van gedragsvoorbeelden over voeren). Doorleefde verandering vindt plaats in hoe we het doen en minder in wat we doen. De stap van minder wat (= vanzelfsprekend) en meer hoe zullen we verder moeten uitwerken en in moeten passen in ons bestaand (en deels nieuwe) HR-instrumentarium. Dit past in het ontwikkelspoor talentgericht werken en mobiliteit dat later in de agenda aan bod komt.

DE HOOFDTHEMA'S

1. VERBINDEN OP AMBITIES EN PARTICIPATIE

Wij werken voor en in een samenleving die ingewikkeld is en die verandert. Maar we geloven ook in de kracht van die samenleving. Daarvoor is een open houding naar onze inwoners en ondernemers nodig. Een houding die aansluit bij de initiatieven uit de samenleving. Waarbij de gemeente vanuit een positieve 'ja-mits'-benadering ruimte biedt aan dergelijke initiatieven. Zonder onnodig beperkende regels

Ontwikkelsporen

- a. Dienstverlening
- b. Integraal en domeinoverstijgend werken en sturen
- c. Met en voor Hardenberg (participatie)

2. WERKGELUK

Plezier en voldoening in het werk: dat is waar Hardenberg voor gaat. We hebben het dan over werktevredenheid, trots, betrokkenheid en motivatie. Werkgeluk heeft niet alleen betrekking op het werk zelf, maar ook op de werkomgeving, de relaties met collega's en leidinggevendenden. Het is een subjectief begrip dat voor iedereen anders kan zijn en afhankelijk is van factoren zoals talenten, interesses en waarden. Werkgeluk als centraal thema zorgt voor een positief effect op het welzijn van onze medewerkers en draagt bij een productieve en gezonde werkomgeving.

Ontwikkelsporen

- a. Talentgericht werken en mobiliteit
- b. Duurzame inzetbaarheid
- c. Arbeidsmarktstrategie (EBS)

3. EEN SLAGVAARDIGE ORGANISATIE

Hardenberg wil een organisatie zijn die snel en effectief kan reageren op veranderingen en uitdagingen in de omgeving. Daarvoor zijn de juiste middelen, processen en medewerkers nodig om flexibel en proactief te kunnen handelen en besluiten te kunnen nemen. We willen snel kunnen inspelen op kansen en bedreigingen in de omgeving zonder dat hier de kwaliteit of continuïteit van dienstverlening in het gedrang komt. Dit past bij de moderne en wendbare organisatie die we willen worden. Een cultuur van innovatie en samenwerking én ruimte voor experimenten en het nemen van risico's, zorgen mede voor een moderne en wendbare organisatie die zich snel kan aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Ontwikkelsporen

- a. Anders organiseren
- b. Strategische personeelsplanning
- c. Informatisering en datagedreven werken

BESCHRIJVING VAN DE 9 ONTWIKKELSPOREN

1.A DIENSTVERLENING

De gemeente is er voor alle inwoners en ondernemers. Onze dienstverlening is voor iedereen toegankelijk en eenvoudig bereikbaar. In onze communicatie zijn wij duidelijk, helder en op alle doelgroepen afgestemd. We vinden het in Hardenberg belangrijk dat onze inwoners en ondernemers weten wat we als gemeente voor de samenleving doen, maar ook bereikbaar zijn in de meest brede zin van het woord.

Dienstverlening raakt alle medewerkers. Direct of indirect levert elke medewerker zijn of haar bijdragen om de vastgestelde visie te realiseren. Het ontwikkelspoor is in de vorige programmaperiode gestart en zal worden voortgezet. De drie projecten die gestart zijn hebben allen hetzelfde doel: een betere relatie tussen gemeente en haar klanten en een hogere kwaliteit van dienstverlening.

De projecten die zijn opgestart en vervolgd worden: bereikbaarheid en telefonie, team online, direct duidelijk doen brieven en e-formulieren.

1.B INTEGRAAL EN DOMEINOVERSTIJGEND WERKEN EN STUREN

Er gebeurt veel in de samenleving. Ontwikkelingen gaan razendsnel. Onzekerheden op economisch en sociaal-maatschappelijk gebied nemen toe en het politieke landschap is onrustig. Het vertrouwen in de overheid neemt af. Beleid van hogere overheden vraagt veel extra werk van ons als gemeente. We hebben te maken met de gevolgen van de energiecrisis en vluchtelingencrisis. Het samenspel van al deze ontwikkelingen maakt bestuurlijke besluitvorming ingewikkelder. Tegelijk zijn de bestuurlijke ambities onverminderd hoog.

Integraal en domeinoverstijgend werken en sturen kan worden gestimuleerd door het delen van een gemeenschappelijke visie en doelen, de samenwerking hierin te zoeken en kennis met elkaar te delen. Leiderschap is hierin een cruciale factor: het creëren en omarmen van een cultuur waarin dit gestimuleerd wordt en als vanzelfsprekend wordt ervaren. Natuurlijk horen hier ook de gewenste ondersteuning en faciliteiten bij.

In de notitie 'Een organisatie die werk maakt van de bestuurlijke ambities' heeft het CMT de ambitie geuit om vraagstukken domeinoverstijgend aan te pakken. Het CMT wil onderzoeken hoe de samenwerking, maar ook het werk, anders kunnen organiseren (zie 3C – anders organiseren). Dit geldt ook voor de samenwerking met het college. Hiervoor geldt de ambitie om de samenwerking te bevorderen en versterken, het maken van nadere afspraken over portefeuille-overleggen, maar ook elkaar vaker treffen om te brainstormen over strategische onderwerpen.

1.C MET EN VOOR HARDENBERG

In Hardenberg geloven we in de kracht van samenwerking. Maar óók in de kracht van de samenleving. Die kracht willen we benutten. Door initiatieven uit de samenleving aan te jagen en mogelijk te maken zonder allerlei ingewikkelde regels. En door inwoners te laten meepraten, meedenken en meebeslissen waar het kan. Door samen te werken komen we vooruit. Dat heeft ons al veel gebracht. We bouwen bewust aan relaties met onze inwoners, ondernemers, mede-overheden en andere maatschappelijke partijen. Maar we bouwen ook aan een houding die oprechte ruimte biedt voor participatie van betrokken inwoners bij gemeentelijke initiatieven. En een houding die ruimte biedt voor het nog te ontwikkelen modern Hardenbergs kernenbeleid.

De eerste stappen zijn gezet. Vanuit het programma wordt een participatieplatform en personele capaciteit beschikbaar gesteld. Een inventarisatie rond het kernenbeleid en huidige participatietrajecten is gestart.

Op 13 april 2023 heeft Marianne van den Anker, gemeentelijke ombudsvrouw van de gemeente Rotterdam, een inspiratiesessie gegeven. In deze sessie is ruim 100 medewerkers een spiegel voorgehouden vanuit het perspectief van inwoners en ondernemers. De kern van deze sessie is meer bewustwording op de thema's die inwoners en ondernemers raken. Hoe we dit doen en vooral ook

welk effect dit heeft. Aan het einde van de sessie hebben we de ombudsdeal gesloten: afspraken die ons helpen om onze kracht met en voor Hardenberg in te zetten. Deze afspraken zijn als volgt.

1. Loyaliteit (we maken sneller iets vanzelfsprekend)
2. Bescheidenheid (dit siert, maar we mogen het meer naar buiten uitstralen)
3. Samenwerkingsgezindheid (het beleggen van publiek eigenaarschap is onze 'next step')
4. We benutten nog beter de energie in Hardenberg
5. Maatwerk moet over een tijdje vanzelfsprekend worden

2.A TALENTGERICHT WERKEN EN MOBILITEIT

In de afgelopen programmaperiode hebben we al flinke stappen gezet. Denk aan de Hardenberg Academie, de inzet van de loopbaancoach en de herijkte medewerkerencyclus. In de komende periode kan de volgende stap gezet worden naar meer talentgericht werken. Dit doen we door de talenten van medewerkers tot bloei te brengen en hen de kans te geven dit optimaal te benutten in hun werk. Hiermee vergroten we de motivatie en betrokkenheid, prestaties, en bovenal zorgt dit voor meer energie en plezier. Meer werkgeluk in Hardenberg.

Bij meer talentgericht werken zal de vraag naar (interne en externe) arbeidsmobiliteit toenemen. De tendens in de huidige krappe arbeidsmarkt is dat medewerkersbehoud en interne loopbaanmogelijkheden steeds belangrijker worden om continuïteit in je personeelsbestand te houden. Een volgende stap op het gebied van arbeidsmobiliteit is dan niet te vermijden.

Met de inzet van de loopbaancoach en gebruik het talent-motivatie-assessment hebben ruim 300 medewerkers inzicht in hun talenten en daarmee ontwikkelpotentieel. Door een samenhangend programma talentgericht werken op te zetten kunnen we de opgebouwde portfolio's verbinden met de loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden in Hardenberg. Dit vraagt om een integrale aanpak, met lef, waarbij aansluiting wordt gevonden met het gehele HR-instrumentarium.

2.B DUURZAME INZETBAARHEID

Duurzame inzetbaarheid gaat over het vermogen van medewerkers om gedurende hun hele loopbaan, in elke leeftijdsfase, gezond, gemotiveerd en productief te blijven werken. En dat medewerkers zich kunnen aanpassen aan veranderingen in hun werk en hun omgeving. Dit betekent ook dat ze over de juiste kennis, vaardigheden en competenties beschikken om hun werk goed uit te voeren. Duurzame inzetbaarheid is niet alleen belangrijk voor de medewerker zelf, maar ook voor de gemeente Hardenberg als werkgever en de maatschappij als geheel. Als werkgevers kunnen we bijdragen aan duurzame inzetbaarheid door medewerkers te stimuleren om zich te blijven ontwikkelen en door gezondheidsbevorderende maatregelen te nemen. Het hele palet.

In de eerste programmaperiode is de visie op duurzame inzetbaarheid tot stand gekomen en in een programma samengevat. Dit programma is uitgevoerd, maar heeft om verschillende redenen niet het gewenste effect bereikt. Met de uitkomsten van het medewerkeronderzoek en teamgesprekken zal de strategie en koers van het programma mogelijk worden bijgesteld. Dit zal leiden tot een meer gerichte aanpak van het programma.

Werkdruk is een terugkerend thema dat ook in het medewerkeronderzoek als aandachtspunt wordt genoemd. Dit is een landelijke tendens: de druk op de uitvoering van gemeentelijke taken wordt hoger en verandert continu door crises. Tegelijkertijd zien we dat de uitvoeringskracht van onze organisatie, door o.a. een krapper wordende arbeidsmarkt, veel fluctuaties laat zien. Dit vraagt een vergroting van onze wendbaarheid, maar ook de weerbaarheid. In een op te zetten aanpak rondom duurzame inzetbaarheid zal dit onderwerp een belangrijke plek moeten innemen.

2.C ARBEIDSMARKTSTRATEGIE (EBS)

Arbeidsmarktstrategie (Employer Branding Strategie – EBS) gaat om het creëren en uitdragen van een planmatige aanpak voor het verkrijgen van een herkenbare én onderscheidende (voorkeurs)positie als werkgever. Niet alleen bij (potentiële) medewerkers, maar ook bij hun beïnvloeders. Het is eigenlijk de verzamelnaam voor alle activiteiten die de gemeente Hardenberg onderneemt om als werkgever zichtbaar en aantrekkelijk te zijn op de huidige krappe arbeidsmarkt. Daaronder kan van alles vallen, zoals: advertenties, diverse activiteiten op social media, recruitmentmarketing, maar ook het onboardingproces (de kandidaatreis). Kortom: alles wat je doet om een goed werkgeversmerk te creëren en te behouden.

We zijn gestart met de pilot arbeidsmarktcommunicatie en hierin enige ervaring opgedaan. In de huidige fase buigen we ons over ons werkgeversimago, wervingsstrategie en worden processen rondom recruitment versterkt (ook in capaciteit).

3.A ANDERS ORGANISEREN

Anders organiseren betekent dat Hardenberg haar traditionele manieren van werken heroverweegt en vernieuwt. Dit kan op veel verschillende vormen manieren zoals versterking van flexibel werken, het afschaffen van hiërarchische structuren, het stimuleren van zelforganisatie of het toepassen van nieuwe methoden en technologieën. Het doel van anders organiseren is om meer wendbaarheid, innovatie, betrokkenheid en efficiëntie te bereiken. Door te focussen op vertrouwen, autonomie, samenwerking en klantgerichtheid kan de gemeente Hardenberg zich aanpassen aan de veranderende omgeving en tegemoetkomen aan de behoeften van hun stakeholders. Anders organiseren vergt echter wel een andere mindset, cultuur en leiderschapsstijl, en vereist dus een zorgvuldige aanpak.

Een eerste stap is gezet door het inzetten van een concernbrede leergang projectmanagement waarbij ook de werkwijzen worden herzien. Voor dit onderwerp zal het CMT zich laten inspireren door een extern adviseur om vervolgens het ambitieniveau vast te stellen.

3.B STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING (SPP)

Strategische personeelsplanning is erop gericht om te zorgen dat de gemeente Hardenberg beschikt over de juiste mensen, op de juiste plek, op het juiste moment en met de juiste competenties en vaardigheden. Het doel van dit project is om in de toekomst te kunnen blijven voldoen aan de personeelsbehoefte en om medewerkers te ontwikkelen en te behouden. SPP levert ook een bijdrage aan het verminderen van personeelstekorten, het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en het verhogen van de productiviteit van de organisatie.

Het project is in uitvoeren en kent een doorlooptijd tot september 2023. Het project mondt uit in een (strategische) HR-agenda waarin de routekaart voor SPP en benodigd instrumentarium wordt uitgetekend.

3.C INFORMATISERING EN DATAGEDREVEN WERKEN

Hardenberg heeft een informatievisie opgesteld. Een vergezicht dat houvast en richting biedt aan toekomstige ontwikkelingen op het gebied van informatievoorziening binnen onze gemeente. Het helpt ons om efficiënter en effectiever te werken, gegevens beter te beheren en te ontsluiten. Onze kwaliteit van dienstverlening wordt hierdoor verbeterd en fouten worden verminderd. Door meer datagedreven te werken kunnen we beter gebruik maken van de beschikbare gegevens. Door data te verzamelen en te analyseren kan Hardenberg inzicht krijgen in de behoeften, maar ook problemen, van inwoners en bedrijven. En er kan beter op worden ingespeeld. Datagedreven werken kan helpen om trends te identificeren, patronen te ontdekken en voorspellingen te doen.

Het project informatisering loopt in uitvoering door in 2023. Datagedreven werken is een nieuw onderdeel dat grote samenhang kent met het project informatisering, maar ook raakvlakken heeft met andere onderdelen uit de ontwikkelagenda.

3.

DE ONTWIKKELACTIVITEITEN VOOR 2023

In tegenstelling tot de eerdere ontwikkelagenda beperken we ons tot een uitwerking van activiteiten op jaarbasis. De samenleving is continu in verandering en vooruitkijken blijkt lastig. De ervaring leert dat een scope van 3 jaar te groot is.

Ontwikkelfortfolio 2023

- 1.A.1 Dienstverlening: project bereikbaarheid en telefonie
- 1.A.2 Dienstverlening: project team online
- 1.A.3 Dienstverlening: project DDD- brieven en e-formulieren
- 1.B.1 Integraal en domeinoverstijgend werken en sturen: project leiderschapontwikkeling
- 1.C.1 Met en voor Hardenberg: project participatieplatform
- 2.B.1 Duurzame inzetbaarheid: herijking koers en strategie
- 2.C.1 Arbeidsmarktstrategie: project EBS
- 3.A.1 Anders organiseren: project leergang projectmanagement
- 3.B.1 Strategische personeelsplanning: project uitvoering fase 2 SPP
- 3.C.1 Informatisering en datagedreven werken: project plan van aanpak informatisering

VAN ONTWIKKELAGENDA 2020 – 2022 NAAR LIJN/STAF

Onderstaande activiteiten zullen geen plek krijgen in de ontwikkelagenda 2023-2025 omdat de activiteit is afgerond of een vaste plek heeft gekregen in de organisatie. Hiervoor zal ook geen budget meer worden gereserveerd binnen het programma.

1. Hardenberg Academie (naar team HJC)
2. Talentontwikkeling en loopbaan (naar team HJC)
3. Thuis- en samenwerken (naar teams I&A en HJC)
4. Medewerkercyclus (naar team HJC)
5. Sturing en verantwoording (naar team F&C)
6. Formatieonderzoek (afgerond)
7. Control (afgerond)
8. Hardenbergse Ynnovators en procesbegeleiders (naar CMT)
9. Medewerkeronderzoek (naar team HJC)

4.

EEN SLAGVAARDIGE UITVOERING VAN HET PROGRAMMA

Door het thema organisatieontwikkeling hebben we de stap gezet naar meer programmatisch werken. Dit is een proces van vallen en opstaan geweest: niet altijd duidelijk hoe rollen en belegd waren, de verhouding tussen de lijn/ staf en programma en ook de inzet van de programmamanager was diffuus. In de komende periode wordt voorgesteld in het programma de volgende wijzigingen/ aandachtspunten aan te brengen.

WIJZIGINGEN/ AANDACHTSPUNTEN

Rol van het concernmanagementteam (CMT)

Het CMT is gezamenlijk eigenaar en eindverantwoordelijk voor het concernbrede programma organisatieontwikkeling. Zij hebben een zichtbare voorbeeldrol en zijn ambassadeur voor het

programma. Het CMT wordt door de programmamanager geadviseerd over de concernbrede organisatieontwikkeling en nemen de besluiten die ten grondslag liggen aan het programma.

Eén lid van het CMT zal optreden als eerste aanspreekpunt voor de programmamanager.

Rol van de programmamanager/ opdrachtgever

De programmamanager is opdrachtgever en voert het programma uit zoals vastgesteld door het CMT. De rol van de concernmanager/ secretaris- algemeen directeur als opdrachtgever verdwijnt hiermee. De achterliggende gedachte is dat we willen toegroeien naar een meer integrale en domeinoverstijgende sturing van concernbrede onderwerpen.

Rol van de projectleider/ opdrachtnemer

Voor de uitvoering van een ontwikkelspoor/ - activiteit is een projectleider verantwoordelijk. Bij de invulling van deze rol ligt het primaat op het projectleiderschap en minder op de inhoud. Een projectleider is voor minimaal 16 uur per week inzetbaar op projecten binnen het programma organisatieontwikkeling om daarmee commitment aan het programma te vragen.

Aanjaagfunctie

Het programma biedt een omgeving waarin we met snelheid nieuwe ontwikkelactiviteiten op soms andere wijze op kunnen pakken. Los van geldende patronen en werkwijzen. Het doel is altijd om, na evaluatie, het CMT de vraag te stellen naar voortzetting in het programma of inbedding in de organisatie.

PROGRAMMABEGROTING

Voor de jaren 2023, 2024 en 2025 is telkens 500K beschikbaar gesteld voor het programma. Vanuit resultaatbestemming is 231K voor 2023 ter besluitvorming voorgelegd. Dit zijn kosten die vanuit lopende projecten nog toegerekend kunnen worden.

De programmabegroting wordt jaarlijks aan het begin van het jaar op basis van de projecten in het ontwikkelportfolio opgesteld.