



Organisatie ontwikkeling Hengelo's werken

2 maart 2021

Kernteam Hengelo's Werken



INHOUD

Inleiding.....	1
fase 1 Richten.....	1
Fase 2 Inrichten.....	3
Fase 3 Verrichten.....	6
Bijlagen.....	8
Bijlage 1: overzicht activiteiten Hengelo's werken 2020.....	8
Bijlage 2: houtskoolschetsen.....	9
Bijlage 3: Plaatsingsprocedure.....	10
Bijlage 4: Verdeling leidinggevende taken.....	11
Bijlage 5: Programmasturing.....	14
Bijlage 6: Span of attention.....	16

INLEIDING

De samenleving verandert in rap tempo en dit vraagt van onze organisatie dat zij wendbaar is. De laatste jaren merkten we dat dit niet altijd even goed ging. Hoewel onze dienstverlening van een goed niveau was, waren er ook een aantal serieuze problemen die de wendbaarheid van onze organisatie in de weg stonden. De geconstateerde problemen zijn een gebrek aan heldere koers en strategie; het ontbreken van concernsturing; het prevaleren van rechtmatigheid boven doelmatigheid in het handelen en sterke verkokering in de organisatie, wat integraal handelen in de weg staat.

Om deze problemen aan te pakken is het programma Hengelo's Werken ontwikkeld, waar de concernmanager organisatie voor de duur van 2 jaar rechtstreeks op stuurt. Op deze manier is er eenduidige regie op de organisatieontwikkeling en kan het geleerde direct geborgd worden. Het doel van Hengelo's werken is dat onze organisatie een wendbare, zelfbewuste organisatie wordt waarin medewerkers in hun kracht staan, persoonlijk leiderschap tonen en samenwerken om tot een zo goed mogelijke dienstverlening te komen voor de Hengelose inwoners en ondernemers.



In de aanpak van de organisatieontwikkeling zijn er 3 fases te onderscheiden: richten, inrichten en verrichten. In de volgende paragraaf wordt de opbrengst uit de 'richten' fase samengevat, waarna in paragraaf 2 de bijpassende inrichting wordt beschreven. In paragraaf 3 wordt ingegaan op de organisatiecultuur en de vervolgstappen die nog gezet zullen worden.

FASE 1 RICHTEN

Onze gemeentelijke organisatie heeft de afgelopen jaren vele veranderingen doorgemaakt, zowel in uitbreiding van taken (decentralisaties) als ook in uitbreiding van werkgebied (toetreding Haaksbergen tot de uitvoeringsorganisatie sociale zaken). En nog steeds lijkt het enige continue de voortdurende verandering, denk bijvoorbeeld aan de aanstaande Omgevingswet, de naderende toetreding van Haaksbergen tot Bedrijfsvoering, en de digitalisering van diensten en producten. Waar voorheen elk van deze ontwikkelingen en opgaven in de sector werden opgepakt, is met het programma Hengelo's werken gekozen voor een concern aanpak. Zoals in de inleiding aangegeven kent onze organisatie enkele problemen die om een organisatiebrede aanpak vragen.

Geconstateerd is dat we deze problemen¹ willen en moeten aanpakken. We hebben een wendbare organisatie nodig die kan inspringen op wat de maatschappij van ons verwacht. Om daar invulling aan te geven zijn we gestart met het programma Hengelo's Werken. Het doel van Hengelo's werken is dat onze organisatie een wendbare, zelfbewuste organisatie wordt waarin medewerkers in hun kracht staan, persoonlijk leiderschap tonen en samenwerken om tot een zo goed mogelijke dienstverlening te komen voor de Hengelose inwoners en ondernemers.

Bij de start van het programma in 2020 is gewerkt langs een 7-tal programmalijnen: Leiderschap, Wendbare organisatie, Cultuur en kernwaarden, Samenwerken, HR-processen, Medewerkersbetrokkenheid en Communicatie. In bijlage 1 is een overzicht op hoofdlijnen opgenomen van de activiteiten van het afgelopen jaar, per programmalijn. De verschillende programmalijnen overlappen en versterken elkaar. Over het geheel genomen richten de activiteiten op drie onderdelen, te weten: Cultuur (houding en gedrag), Sturing en Leiderschap, en de Organisatiestructuur.

CULTUUR: HOUDING EN GEDRAG

De organisatiecultuur in Hengelo laat zich omschrijven als een 'harmoniemodel', je valt elkaar niet af, je sluit niemand buiten en professionele vrijheid staat hoog in het vaandel. Dit is ook uit het medewerkersonderzoek naar voren gekomen. De cultuur kent echter ook nadelen, zo zijn wij niet gewend om elkaar aan te spreken, gezamenlijk (als gehele organisatie) hetzelfde doel voor ogen te hebben, en de dienstbaarheid gaat geregeld ten koste van de resultaatgerichtheid.

We willen toe naar een stimulerende organisatiecultuur, waarin iedereen zich herkent en ruimte voelt (en neemt) om zich te ontplooiën. Waarin persoonlijk leiderschap wordt getoond, verantwoordelijkheid wordt genomen en elke medewerker werkt aan de opgaven van de stad.



weg leren (action learning) is een belangrijk instrument om successen te borgen, en om te leren van zaken die minder goed gaan.

Met de organisatiecultuur aan de slag gaan, betekent continu aandacht vragen voor gewenst handelen en ongewenste werkwijzen aanpakken. Het is een proces van de lange adem dat veel aandacht vraagt. Daarom is actief ingezet op reflectie en leren in de afgelopen periode, en blijven we dit ook in de komende jaren doen. Werkende

Leidende motieven

Een belangrijke belemmering voor het cultuurtraject is de coronacrisis geweest. Dit beperkte de mogelijkheden om snel te signaleren en te handelen, en om echt met elkaar in gesprek te gaan. Maar ondanks deze belemmeringen, zijn er wel stappen gezet. Misschien niet zoals we vooraf gedacht hadden, maar niet minder belangrijk. Zo is onder meer gekeken naar de wijze waarop wij als gemeentelijke organisatie in contact willen zijn met onze inwoners en partners. Met name het project rondom de leidende motieven van dienstverlening is hierbij van grote waarde. Na verschillende sessies met medewerkers uit diverse disciplines en geledingen zijn de gemeentelijke leidende motieven geformuleerd, die voor dienstverlening (intern en extern) door onze gehele organisatie gelden. De leidende motieven zijn: persoonlijk, duidelijk, respectvol en betrouwbaar. In 2021 krijgt dit verder vorm, onder meer door de uitvoering van een pilot (die momenteel plaatsvindt) en de organisatiebrede uitrol van de leidende motieven.

STURING EN LEIDERSCHAP

De besturingsfilosofie horende bij de (nieuwe) Hengelose manier van werken is die van de 'omgekeerde piramide'². Hier staat de medewerker in zijn/haar kracht en heeft hij/zij vrijheid om als professional te handelen, binnen de

¹ Concernsturing ontbreekt: Waar er binnen afdelingen en sectoren gestuurd wordt, ontbreekt het aan concernsturing. Hierdoor is samenhang in beleid, organisatie en sturing lang niet altijd aanwezig. Gebrek aan strategie: De waa van de dag lijkt soms de overhand te hebben, waardoor de aandacht gaat naar het 'blussen van brandjes' en er onvoldoende aandacht is voor het aanpakken van de grote opgaven van de gemeente. Rechtmatigheid boven doelmatigheid: Als gemeentelijke organisatie is het belangrijk dat wetgeving, regels en richtlijnen goed worden nageleefd. Dit is het fundament van behoorlijk bestuur. Maar wanneer de balans doorslaat naar pure rechtmatigheidscontrole kan het doel van de wet- en regelgeving uit het oog worden verloren. Verkokerd en weinig integraal: Door de werkwijze in sectoren, en de vrijheid van handelen binnen de sectoren, is er verkokering ontstaan. De grenzen tussen de sectoren blijken groot, waardoor er weinig integraal wordt gewerkt. Gebrek aan koers en richting: Tot slot is er gebrek aan koers en richting geconstateerd. Dit hangt deels samen met het ontbreken van strategie. Een gezamenlijke visie op de opgaven voor de stad, geeft richting. Het ontbreken ervan versterkt de aandacht voor de waa van de dag, in plaats van een centrale aanpak op concernniveau.

² Bij de omgekeerde piramide staan de volgende begrippen centraal: vertrouwen, gezag, coachen, vraaggericht, van buiten naar binnen en persoonlijk leiderschap.

heldere koers en kaders vanuit het CMT. Een belangrijke stap om tot realisatie van deze besturingsfilosofie te komen, is een eenduidige sturing op een (heldere) gezamenlijke koers. Een belangrijk instrument daarbij is een duidelijke verdeling van leidinggevende taken, zodat voor iedereen helder is wie welke taken heeft en welke verantwoordelijkheden.

In de huidige 3 sectoren is de verdeling van leidinggevende taken op verschillende wijzen ingevuld. Dit leidde tot meer obstakels voor samenwerking en vooral ook verschillende opvattingen over taken en rolinvulling. Nog los van het feit dat de verschillen een eenduidige sturing in de weg staan, werd ook door de meeste leidinggevendenden zelf aangegeven dat deze verschillen niet wenselijk zijn. In april 2020 heeft het CMT – na een intensief traject met verschillende afstem- & inputmomenten met betrokkenen – een nieuwe verdeling van leidinggevende taken vastgesteld. In het onderstaande plaatje zijn er kerntaken per type leidinggevende weergegeven, in bijlage 4 is een uitgebreide omschrijving opgenomen.

TEAM manager	AFDELINGS manager	CONCERNmanager
<ul style="list-style-type: none"> Dagelijkse aansturing, sparring en coaching medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> Visie, koers en strategische ontwikkeling vakgebied 	<ul style="list-style-type: none"> Onderdeel CMT, integrale sturing organisatie
<ul style="list-style-type: none"> Sturing op opstellen en realisatie van het teamplan. 	<ul style="list-style-type: none"> Sturing op opstellen en realisatie van het afdelingsplan. 	<ul style="list-style-type: none"> Vertaling concernvisie naar domein (FYS, SOC, BV)
<ul style="list-style-type: none"> HR, vitaliteit, werkplezier, persoonlijke ontwikkeling, 	<ul style="list-style-type: none"> Aansturing en sparringpartner teammanager 	<ul style="list-style-type: none"> Aansturing afdelingsmanagers
<ul style="list-style-type: none"> Bewaken van planning en afstemmen met andere teams 	<ul style="list-style-type: none"> Bewaken van planning en integrale aanpak opgaven 	<ul style="list-style-type: none"> Bewaken van domein overstijgende zaken
<ul style="list-style-type: none"> Focus op dagelijkse + periodieke activiteiten (continue) 	<ul style="list-style-type: none"> Focus op politiek + bestuurlijke dossiers afdeling (dynamisch) 	<ul style="list-style-type: none"> Focus op politiek + bestuurlijke dossiers domein (dynamisch)

Deze indeling vormt de basis voor meer eenheid in aansturing en daarmee de verdere inrichting van de organisatie. Daarnaast is er behoefte aan uniformiteit in de aansturing van programma's en projecten. In bijlage 5 gaan we nader in op de wijze waarop we dit gaan organiseren.

STRUCTUUR VAN ORGANISATIE ALS HELPEND

Een organisatiestructuur – de wijze waarop taken in een organisatie zijn verdeeld en hoe de verantwoordelijkheid is belegd – moet ondersteunend zijn aan de gewenste cultuur van de organisatie. De structuur is niet bepalend voor de cultuur, maar is wel van invloed. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de organisatiestructuur die passend is bij de doelen van Hengelo's werken: een wendbare, zelfbewuste organisatie waarin medewerkers in hun kracht staan.

FASE 2 INRICHTEN

Wat betekenen de visie van Hengelo's werken en de vastgestelde uitgangspunten voor de inrichting van de organisatie? De in paragraaf 1 omschreven inhoudelijke doelstellingen staan voorop, maar om deze ontwikkeling te faciliteren is het nodig om de organisatie anders in te richten. Een goed voorbeeld hiervan is de eenduidige sturing die wij nastreven en waarvoor het noodzakelijk is dat de leidinggevende functies op een uniforme wijze worden ingevuld. Een wijziging in de structuur is daarmee geen doel op zich, maar draagt bij aan wendbaarheid, de ontwikkeling van onze medewerkers, de onderlinge samenwerking en integraliteit.

De belangrijkste uitgangspunten die leidend zijn geweest voor de organisatiestructuur:

- De structuur levert een bijdrage aan een wendbare organisatie die snel en adequaat kan inspelen op (maatschappelijke) ontwikkelingen;
- Om dit te bereiken ligt de focus op concernsturing, koers, strategie, integraliteit en doelmatigheid;
- Het besluit verdeling leidinggevende taken/sturingsfilosofie dd. 29 april 2020 (zie bijlage 4 en 5);
- Uitgangspunten voor een span of control/span of attention (cmt besluit 13 januari 2021, zie bijlage 6);

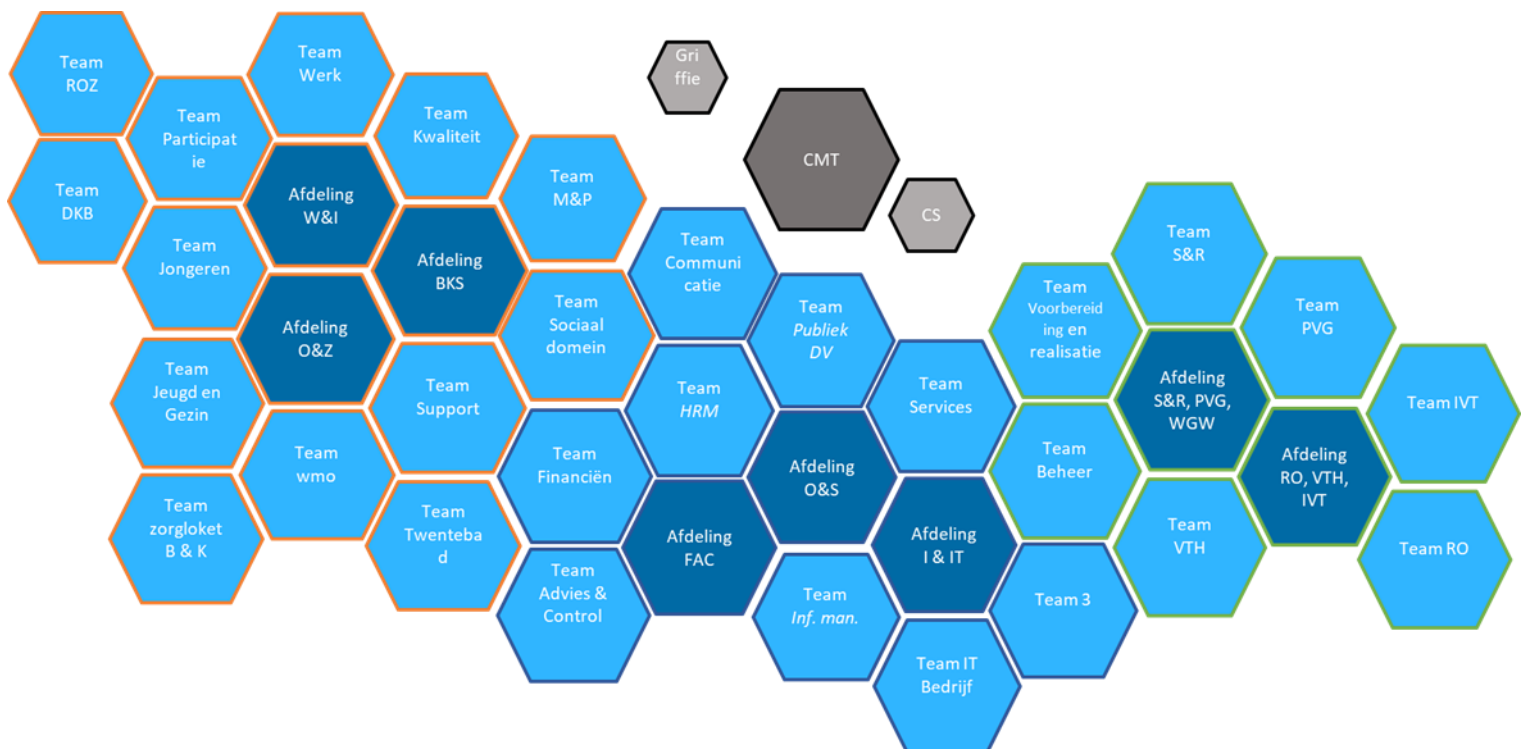
- We benutten onze ervaringen en behouden waar mogelijk het goede. Waar het kan, blijven bestaande teams en functies intact.

PROCES

In de inrichten fase heeft elk domein in meerdere sessies gewerkt aan een logische en passende organisatiestructuur. Randvoorwaarde in het traject is dat voor een duurzame verandering de leidinggevenden zelf eigenaar zijn van de nieuwe structuur. Alle leidinggevenden hebben deelgenomen aan deze sessies, begeleid door een extern adviesbureau. Medewerkers zijn door hun leidinggevenden op de hoogte gehouden van het proces.

- In de sessies is onder andere stilgestaan bij de volgende onderwerpen:
- Wat betekent de nieuwe verdeling van leidinggevende taken;
- Wat zijn de belangrijkste opgaven;
- Wat zijn kansen en belemmeringen;
- Is er een gedeeld beeld over de beoogde structuur.

Dit heeft geresulteerd in een drietal houtskoolschetsen (zie bijlage 2). Vervolgens heeft het CMT de houtskoolschetsen vanuit de domeinen bij elkaar gebracht en getoetst op de uitgangspunten. In gezamenlijkheid zijn enkele aanpassingen doorgevoerd om de gewenste uniformiteit te bereiken. Bovenstaand proces heeft geleid tot onderstaand organisatieplaatje:



In dit voorstel bestaat de nieuwe organisatie uit acht afdelingen en het CMT. Er zijn geen sectoren meer, maar de afdelingen richten zich wel voornamelijk op één domein. Het domein is echter geen organisatorische eenheid. Het CMT bestaat uit een algemeen directeur/gemeentesecretaris en 4 concernmanagers. Met ingang van 1 januari 2022 wordt het aantal concernmanagers teruggebracht naar 3. De 8 afdelingen en 29 teams zijn:

- Afdeling Werk en Inkomen (W&I):
 - Team Jongeren
 - Team Participatie
 - Team Werk
 - Team Debiteuren, Kinderopvang, Bijzondere regelingen (DKB)
 - ROZ

- Afdeling Ondersteuning en Zorg (O&Z):
 - Team Jeugd en Gezin
 - Team WMO
 - Team Zorgloket, Budgetalert en Kickstart
 - Twentebad
- Afdeling Beleid, Kwaliteit en Support (BKS)
 - Team Sociaal Domein
 - Team Maatschappij en Partnerschap
 - Team Kwaliteit
 - Team Support
- Afdeling S&R, WGW, PGV
 - Team Stad en Regie
 - Team Voorbereiding en Realisatie
 - Team Beheer
 - Team Projectleiders, Vastgoed en Grondzaken (PVG)
- Afdeling VTH, RO, IV&T
 - Team Veiligheid, Toezicht en Handhaving (VTH)
 - Ruimtelijke Ordening
 - Integrale Veiligheid en Toezicht
- Afdeling Organisatie en Services (O&S)
 - Team HRM
 - Team Communicatie
 - Team Publieksdienstverlening
 - Team Services
- Afdeling Financiën, Advies en Control
 - Team Financiën
 - Team Advies en Control
- Afdeling Informatie en IT
 - Team IT bedrijf
 - Team Informatiemanagement
 - Team 3 (nader in te vullen)

De concernstaf is afzonderlijk gepositioneerd onder het CMT. Het uitgangspunt van een kleine concernstaf blijft hiermee behouden. De Concerncontroller vervult voor dit team de rol van teammanager.

PERSONELE GEVOLGEN EN FINANCIËN

In deze organisatiewijziging geven we invulling aan de nieuwe verdeling van leidinggevende taken. De huidige functies van sectormanager, afdelingshoofd en teamleider komen te vervallen. Er ontstaan nieuwe functies: concernmanager, afdelingsmanager en teammanager. Dit heeft personele gevolgen voor de huidige leidinggevendenden van de sector Sociaal, de sector Fysiek en de afdeling Communicatie.

Zoals aangegeven is de (nieuwe) functie van teammanager voor een groot deel vergelijkbaar met de (huidige) functies van afdelingshoofd en teamleider en daarom passend voor de huidige afdelingshoofden en teamleiders. De afdelingshoofden en teamleiders zullen een aanbod krijgen voor de functie van teammanager in de nieuwe structuur. Dit gaat conform het Sociaal Statuut en de daarin opgenomen plaatsingsprocedure. Zie de bijlage 3 voor de uitwerking hiervan.

In de eerste instantie zal er gekeken worden naar een passende teammanagersfunctie binnen het eigen domein. Wanneer dit niet lukt, kan ook de functie van teammanager in een ander domein passend zijn. Gezien het totale aantal functies van teammanager zal er geen gedwongen boventaligheid ontstaan ten gevolge van deze organisatiewijziging. Daarnaast zullen er een vijftal vacatures ontstaan voor de functie van afdelingsmanager. Deze stellen we open volgens de reguliere werving & selectieprocedure.

In het voorstel worden een aantal functies opgeheven en een aantal nieuwe functies gecreëerd. In totaal zijn er straks meer leidinggevendenden. Dit is een logisch gevolg van het feit dat we zowel onze concernsturing als de sturing op

de ontwikkeling van onze medewerkers willen versterken. Dit leidt tot een uitzetting van in totaal 5,24 fte aan formatie voor leidinggevende functies.

Deze organisatiewijziging versterkt onze organisatie als geheel. Daarom verdelen we de financiële lasten over de domeinen. Dit in de vorm van stelposten in de begroting op afdelingsniveau. De focus op onze opgaven enerzijds, en de ontwikkeling van onze medewerkers anderzijds gaat ertoe leiden dat we ons werk meer efficiënt en effectief kunnen uitvoeren. Afdelingen hebben maximaal 2 jaar de tijd om de stelpost in te boeken. In de tussenliggende periode komt de tijdelijke uitzetting ten laste van de reserve organisatieontwikkeling. Hierdoor verloopt deze organisatiewijziging budgettair neutraal.

FASE 3 VERRICHTEN

De voorgestelde organisatiestructuur vormt niet het eindpunt van de doorontwikkeling, maar de basis voor de verdere doorontwikkeling van de organisatie. Uiteindelijk gaat het erom hoe we met elkaar samenwerken en we geven daarmee invulling aan Hengelo's werken, oftewel de Hengelose manier van werken. Het gaat daarbij om verdere doorontwikkeling tot een wendbare, zelfbewuste organisatie waarin medewerkers in hun kracht staan, persoonlijk leiderschap tonen en samenwerken. Deze onderwerpen hebben wij dan ook uitgebreid aan de orde gebracht in het medewerkersonderzoek, dat heeft plaatsgevonden in november-december 2020. De resultaten hiervan geven handvatten voor het nader vorm te geven cultuurtraject, met name op het gebied van samenwerking over teams en afdelingen heen.

Van alle medewerkers verwachten we dat ze zelf primair zorg dragen voor hun duurzame inzetbaarheid en persoonlijk leiderschap. Dat ze zichzelf de vraag stellen op welke wijze hun talenten ingezet kunnen worden binnen hun team, de afdeling en/of de organisatie. Dat ze een brede blik hebben en over afdelingen en hun eigen rol heen kunnen kijken. Dat ze bijdragen aan het realiseren van de opgaven van hun afdeling en de organisatie. Een belangrijke rol hierbij is weggelegd voor de teammanager. Die ondersteunt en coacht de medewerkers hierbij, toont voorbeeldgedrag, stelt kaders en geeft ruimte.

Deze doorontwikkeling vindt plaats door de nieuwe wijze van aansturing (door de concern-, afdelings- en teammanagers) en samenwerking (culturaspect) én door het formuleren van ontwikkelopgaven waar medewerkers van de verschillende afdelingen en teams mee aan de slag gaan. Bij de nadere uitwerking van de verrichten fase is het belangrijk om continu de verbinding te houden met ontwikkelingen die spelen. Zoals de verdere uitrol van de leidende motieven in de gehele organisatie: persoonlijk, duidelijk, betrouwbaar en respectvol (zie plaatje hiernaast). Daarnaast wordt programmasturing verder uitgewerkt en krijgt de voortgaande professionalisering van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap vorm (zie ook bijlage 5). De uitgangspunten van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap zijn leidend voor de manier waarop iedereen in onze organisatie zijn of haar werk doet.

De verrichten fase zal verder worden uitgewerkt in kwartaal 3 en 4, waarbij er specifiek aandacht komt voor een MD-traject. Het MD-traject start met een ontwikkelassessment voor alle leidinggevendenden. Dit vormt input voor de verdere vormgeving van het MD-traject.

VERVOLGOPDRACHTEN

Naast een verdere uitwerking van de verrichten fase worden de volgende doorontwikkelopgaven komend jaar opgepakt:

Eén toegang eerstelijnsvragen

In de voorgestelde organisatiestructuur is het team Zorgloket bij de afdeling O&Z ondergebracht, en de teams Publieksdienstverlening en Services bij de afdeling O&S. Dit zijn twee verschillende domeinen, maar in beide situaties gaat het om eerstelijnsvragen van inwoners over gemeentelijke producten en diensten. Er is destijds bewust voor gekozen om het Zorgloket – waar inwoners terecht kunnen met vragen over hulp en ondersteuning. Dit vraagt



bepaalde kennis over de producten dienstverlening (met name op het gebied van Wmo), waar bij publiekzaken en het KCC destijds de nadruk lag op het doorverwijzen naar de gemeentelijke diensten en producten. Inmiddels loopt er een pilot rondom de leidende motieven bij de teams publiekdienstverlening en Zorgloket, waarbij het uitgangspunt is dat inwoners op eenzelfde manier benaderd en geholpen worden (volgens de leidende motieven). Deze klantbenadering geldt niet alleen voor de externe klanten, maar ook intern.

De volgende opdracht is geformuleerd: in kwartaal 4 van 2021 ligt er een voorstel voor één toegang (Intern & Extern).

Onderzoek naar centraal en/of decentraal organiseren van juridische functies

In onze organisatie zijn de juridische functies zowel centraal als decentraal georganiseerd. Dit is soms een bewuste keuze geweest, en soms zo gegroeid. Een terugkerende vraag is of de wijze waarop het nu georganiseerd is voor- dan wel nadelen heeft. Nu afdelingen opnieuw zijn ingericht, is dit vraagstuk ook aan de orde gekomen.

Een vervolgoopdracht is daarom het onderzoek naar de meerwaarde (voor- en nadelen) van het centraal en/of decentraal organiseren van de juridische functies. Nauwe afstemming en samenwerking met de betrokkenen (zowel juristen, juridisch medewerkers als ook de leidinggevenden) is onderdeel van deze opdracht. In kwartaal 4 worden de resultaten van dit onderzoek opgeleverd.

Communicatie

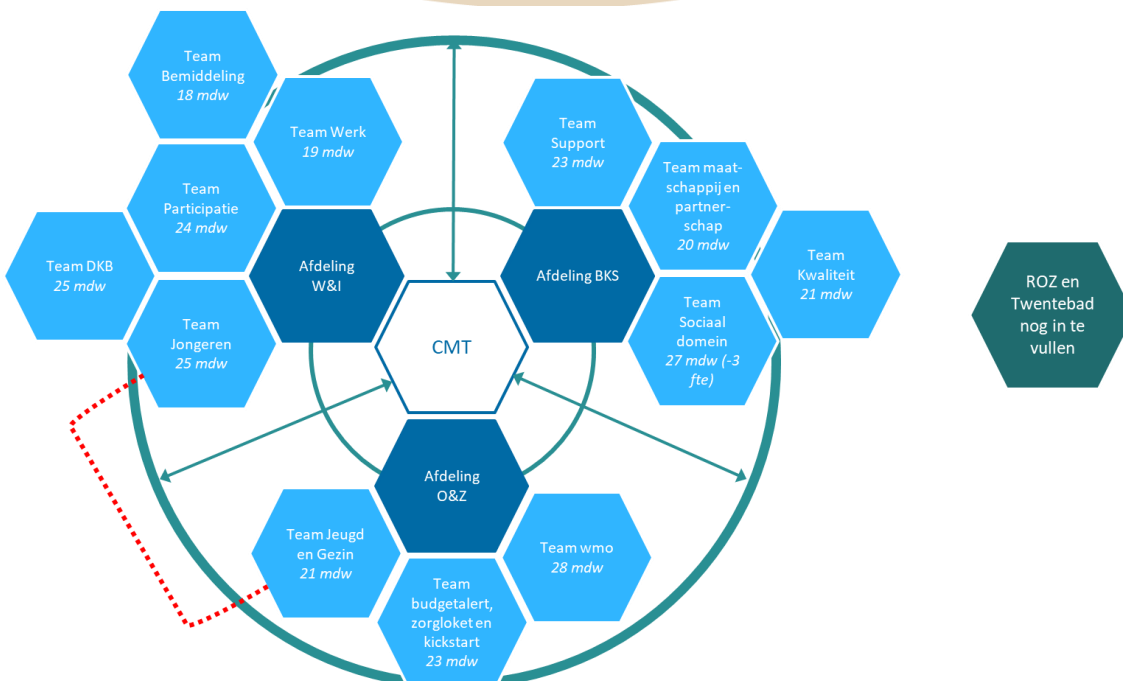
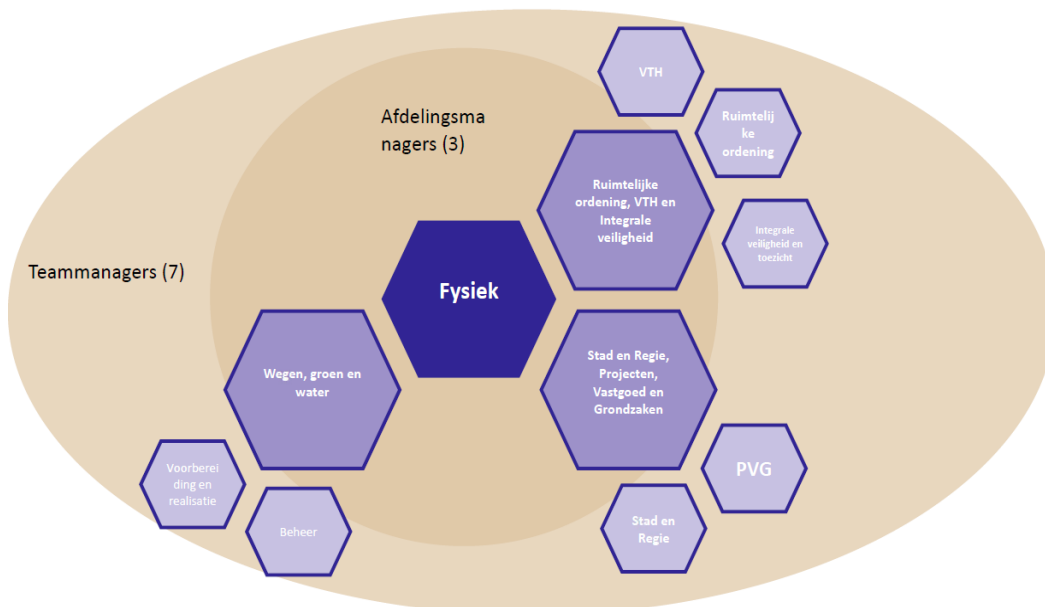
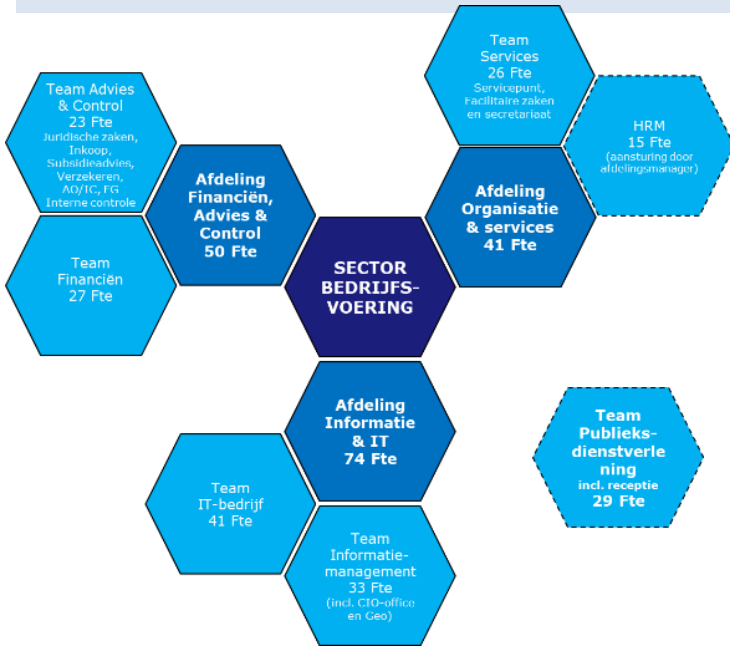
De afdeling Communicatie heeft momenteel de focus op de ondersteuning van ons bestuur als het gaat om communicatie. De wens van de organisatie is om afdeling Communicatie meer aan te laten sluiten bij de interne organisatie. De afdelingsmanager O&S krijgt de opdracht om samen met de teammanager Communicatie een visie te ontwikkelen waarbij specifiek de aandacht is voor de interne communicatie en hoe deze beter te beleggen.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: OVERZICHT ACTIVITEITEN HENGELO'S WERKEN 2020

Programmalijn	Gedaan
Leiderschap	<p>Taken en verantwoordelijkheden leidinggevend vastgesteld 29 april 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concept gedeeld, feedback gevraagd, inspraakverantwoording (maart en april) - Impact en doorvertaling besproken in sessie met leidinggevend op 11 juni (break out rooms via zoom) - CMT begeleiding: verdieping concernsturing - Fysiek en Sociaal traject doorontwikkeling - Diverse webinars voor leidinggevend - 24-uursessie leidinggevend 30/09 en 01/10 - Werkdruk inventarisatie
Wendbare organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatie traject in zijn geheel is gericht op wendbare organisatie - Besluit verdeling leidinggevende taken 29 april 2020 - Voorstel wijziging organisatiebesluit dec. 2020, mandaatbesluit volgt - Doorontwikkeling Fysiek, Sociaal, Bedrijfsvoering - Concernstaf en communicatie Besluit concernstaf in CMT 8 april en 22 april 2020 Samen met communicatie → uitwerking november en december 2020 - Programma Stedelijke Ontwikkeling: besluit cmt 3 juni 2020 - Opdrachtgever/ opdrachtnemer masterclasses
Cultuur en kernwaarden	<ul style="list-style-type: none"> - Leidende motieven zijn vastgesteld: betrouwbaar, persoonlijk, duidelijk en respectvol - Pilot dienstverlening start begin 2021 - Aandacht voor inbedding in staande organisatie - Action learning: stadsboerderij (april 2020) - Herziening introductieprogramma nieuwe medewerkers - Uitkomst MBO, plan van aanpak vervolg
Samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> - Strategische opgaven (continu en dynamisch proces) - Ondermijning via programma - Koers (position paper) voor inhoudelijke afstemming - Thema bijeenkomsten - Masterclasses Opdrachtgever / opdrachtnemer
HR processen → AFGEROND voor 2020	<ul style="list-style-type: none"> - HR agenda 2020 (Verzuimbeleid, HR gesprekken en Instroom) - HR agenda 2021 wordt opnieuw voorgelegd aan cmt - HR21
Medewerkersbetrokkenheid	<p>Medewerkersbetrokkenheid-onderzoek</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projectgroep met OR - Thema's zijn Hengelo's werken, veiligheid en huisvesting - Inmiddels afgerond, sessies staan gepland - Plan van aanpak voor vervolg
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwsflits elke twee weken vanaf maart 2020 - Maandelijks sessies leidinggevend - Lead bij de leidinggevend (mbt communicatie over HW)

BIJLAGE 2: HOUTSKOOLSCHETSEN



Plaatsing

Deze organisatiewijziging heeft alleen voor de huidige leidinggevenden (afdelingshoofden en teamleiders) consequenties.

De huidige functies van sectormanager, afdelingshoofd en teamleider komen te vervallen. Er ontstaan nieuwe functies: concernmanager, afdelingsmanager en teammanager. Dit heeft personele gevolgen voor de huidige leidinggevenden van de sector Sociaal, de sector Fysiek en de afdeling communicatie.

De huidige leidinggevenden (afdelingshoofden en teamleiders) krijgen een aanbod op een passende functie als teammanager. Dit geldt ook voor de sectormanagers voor de functie van concernmanager. De nieuwe functie van teammanager is voor een groot deel gelijk aan de functie van afdelingshoofd en teamleider en is daarom passend.

Vervolgens moet er bepaald worden welke medewerker het meest geschikt is voor welke (passende) functie. Dit om een zo passend mogelijk aanbod te doen aan de leidinggevenden waarbij we zoveel als mogelijk willen aansluiten bij de persoonlijke wensen en ambities.

Hiervoor wordt het volgende proces doorlopen:

1. Alle huidige leidinggevenden krijgen een belangstellingsdocument wat bestaat uit:
 - Belangstellingsregistratie: top 3 voorkeursteams, korte motivatie hiervoor, evt andere ambities/wensen binnen of buiten eigen domein.
 - Document met alle teams en functie-eisen: benodigde kennis en ervaring in werkveld.
2. Aan de hand van deze belangstellingsregistraties zal de sectormanager i.a.v. P&O adviseur gesprekken voeren met alle leidinggevenden.
3. De sectormanager zal in een definitief plaatsingsvoorstel motiveren waarom er gekozen wordt voor deze indeling.
 - In eerste instantie is de plaatsing gericht op een aanbod voor een functie van teammanager binnen het eigen domein.
 - In tweede instantie is het mogelijk om tegemoet te komen aan andere ambities en wensen.
4. Dit plaatsingsvoorstel wordt met alle betrokkenen in een persoonlijk gesprek toegelicht.
5. Dit plaatsingsvoorstel wordt vastgesteld in het CMT en hierna volgt het formele aanbod en een (wijziging op) arbeidsovereenkomst.

Er ontstaat als gevolg van dit organisatiebesluit geen boventalligheid, omdat het totale aantal teammanagersfuncties groter is dan het aantal leidinggevenden.

BIJLAGE 4: VERDELING LEIDINGGEVENDE TAKEN

Onderstaande taakverdeling tussen concernmanager, afdelingsmanager en teammanager is tijdens de CMT vergadering van 29/04/2020 vastgesteld.

Verantwoordelijkheid	Concernmanager	Afdelingsmanager	Teammanager
Algemeen	<p>Is onderdeel van het CMT en geeft samen met de collega concernmanagers en de algemeen directeur/gemeentesecretaris integraal leiding aan de gehele organisatie.</p> <p>Brengt daar het domeinperspectief in en is eindverantwoordelijke voor één van de domeinen (Bedrijfsvoering, Fysiek, Organisatie, Sociaal).</p> <p>Stimuleert de lange termijn visieontwikkeling en de strategische beleidsontwikkeling.</p> <p>Vertaalt de concernvisie door naar het domein. Draagt er (mede) zorg voor dat verantwoordelijkheden en processen binnen het domein optimaal zijn afgestemd op de (andere) organisatie (onderdelen)</p> <p>Draagt de koers van de gemeente Hengelo uit, staat in verbinding met en betreft de samenwerkingspartners/ stakeholders.</p> <p>Stuurt in de organisatie op resultaten en op de gewenste cultuur, houding en gedrag. Draagt er zorg voor dat gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen worden gehaald met een efficiënte en taakgerichte organisatie. Faciliteert, stimuleert en stuurt op samenwerking tussen disciplines en afdelingen en grijpt in daar waar afdelingen langs elkaar heen werken of elkaar in de weg zitten.</p> <p>Is opdrachtgever voor één of meerdere programma's.</p>	<p>Verantwoordelijk voor de visie en koers van de afdeling. Draagt zorg voor de strategische ontwikkeling van het vakgebied.</p> <p>Draagt zorg voor de realisatie van doelen van de afdeling uitgaande van kaderstelling van de concernmanager en het CMT tegen de achtergrond van de visie/missie van de organisatie.</p> <p>Ontwikkelen van kaders voor de uitvoering van werkprocessen van de afdeling.</p> <p>Verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de afdeling en aansturing en coaching van teammanagers.</p> <p>Adviseert en informeert de concernmanager.</p> <p>Geeft richting en faciliteert de stevige inhoudelijke ontwikkeling die het domein wil doormaken en pakt hierin een leidende rol met betrekking tot de afdeling.</p> <p>Signaleert en geeft inhoud en richting aan ontwikkelingen vanuit domeinbreed- en concernperspectief.</p>	<p>Verantwoordelijk voor de realisatie van de uitvoeringsdoelen van een team, uitgaande van de gestelde kaders door de afdelingsmanager. Draagt verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken.</p> <p>Verantwoordelijk voor de aansturing en coaching van de medewerkers.</p> <p>Stimuleert en faciliteert persoonlijk leiderschap en bewaakt en borgt de belangrijkste cultuuraspecten.</p> <p>Draagt bij aan de ontwikkeling van het beleid in het vakgebied en de ontwikkeling van uitvoeringskaders van het team.</p> <p>Adviseert en informeert de afdelingsmanager.</p>
Planning	Bewaakt dat de domein-overstijgende zaken voldoende aan bod komen en blijven binnen CMT.	Bewaakt de planning van de afdeling en draagt zorg voor afstemming met andere afdelingen binnen en buiten het domein.	Bewaakt de planning binnen het team en draagt zorg voor afstemming met andere teams binnen en buiten de afdeling.

Verantwoordelijkheid	Concernmanager	Afdelingsmanager	Teammanager
	Zorgt voor prioritering van de opdrachten binnen het domein.	Waarborgt en stimuleert dat opgaves (vanuit het primaire proces) integraal worden opgepakt.	
Communicatie & Informatievoorziening	Verzorgt de verschillende overlegvormen die nodig zijn om tot een goede samenwerking te komen.	Verzorgt overleg tussen de teams binnen een afdeling en draagt zorg voor agendering van (domeinspecifieke) vraagstukken en/of informatie die van invloed is op het domein. Strategisch gesprekspartner van de concernmanager(s) en het CMT.	Verzorgt overleg binnen het team en draagt zorg voor agendering van afdelingsspecifieke vraagstukken en/of informatie die van invloed zijn op de werkwijzen binnen het betreffende team.
Personeel	<p>Is leidinggevende, inspirator en HR-coach van de afdelingsmanagers.</p> <p>Voert HR gesprekken met de afdelingsmanagers.</p> <p>Is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering (PIOFACH) binnen het eigen domein.</p> <p>Gezondheid afdelingsmanagers: - verzorgt de verzuimbegeleiding. - draagt zorg voor het algemene welzijn van de afdelingsmanagers (veiligheid, verzuimpreventie).</p> <p>Ontwikkeling afdelingsmanagers: maakt afspraken over: - te leveren werkprestaties - te ontwikkelen vakdeskundigheid en competenties. Stelt aan de hand hiervan jaarlijks een opleidingsplan vast voor het domein. Op basis van dit opleidingsplan worden de budgetten toegewezen.</p> <p>Opleiding afdelingsmanagers: Besluit over te volgen opleidingen</p> <p>Formatie en inhuur: Verantwoordelijk voor het totale formatieoverzicht van het domein.</p>	<p>Is leidinggevende, inspirator en HR-coach van de teammanagers.</p> <p>Gezondheid teammanagers: - verzorgt de verzuimbegeleiding. - draagt zorg voor het algemene welzijn van de teammanagers (veiligheid, verzuimpreventie).</p> <p>Ontwikkeling teammanagers: maakt afspraken over: - te leveren werkprestaties (op team en individueel niveau) - te ontwikkelen vakdeskundigheid en competenties (van het team en individueel) en stelt jaarlijks een opleidingsplan vast voor de afdeling.</p> <p>Opleiding teammanagers: Besluit over te volgen opleidingen</p> <p>Voert HR gesprekken met de teammanagers en is daardoor verantwoordelijk voor: - de beoordeling van teammanagers - het toekennen van gratificaties en extra periodieken.</p> <p>Dit in afstemming met de concernmanager en P&O adviseur.</p> <p>Formatie en inhuur: Kent urenuitbreiding en/of urenvermindering toe, binnen de vastgestelde kaders van de afdeling. Verantwoordelijk voor het totale formatieoverzicht van de afdeling.</p>	<p>Is leidinggevende en verantwoordelijk voor HR aspecten en coaching van medewerkers in het team, met oog voor inhoud.</p> <p>Aandacht voor mens, ontwikkeling en vakinhoudelijke kennis en blijvende inzetbaarheid. Draagt zorg voor optimaal inzetbare medewerkers binnen een team.</p> <p>Faciliteert de medewerkers in het maken van vakinhoudelijke operationele keuzes.</p> <p>Gezondheid medewerkers van het team: - verzorgt de verzuimbegeleiding. - draagt zorg voor het algemene welzijn van de medewerkers van het team (veiligheid, verzuimpreventie).</p> <p>Ontwikkeling medewerkers van het team: maakt afspraken over: - te leveren werkprestaties - te ontwikkelen vakdeskundigheid en competenties</p> <p>De teammanager is verantwoordelijk voor het opstellen van het opleidingsplan van het team binnen het centrale (afdelings)budget dat beschikbaar is gesteld door de afdelingsmanager</p> <p>Bevordert de samenwerking en stimuleert persoonlijk leiderschap en eigenaarschap.</p> <p>Opleiding:</p>

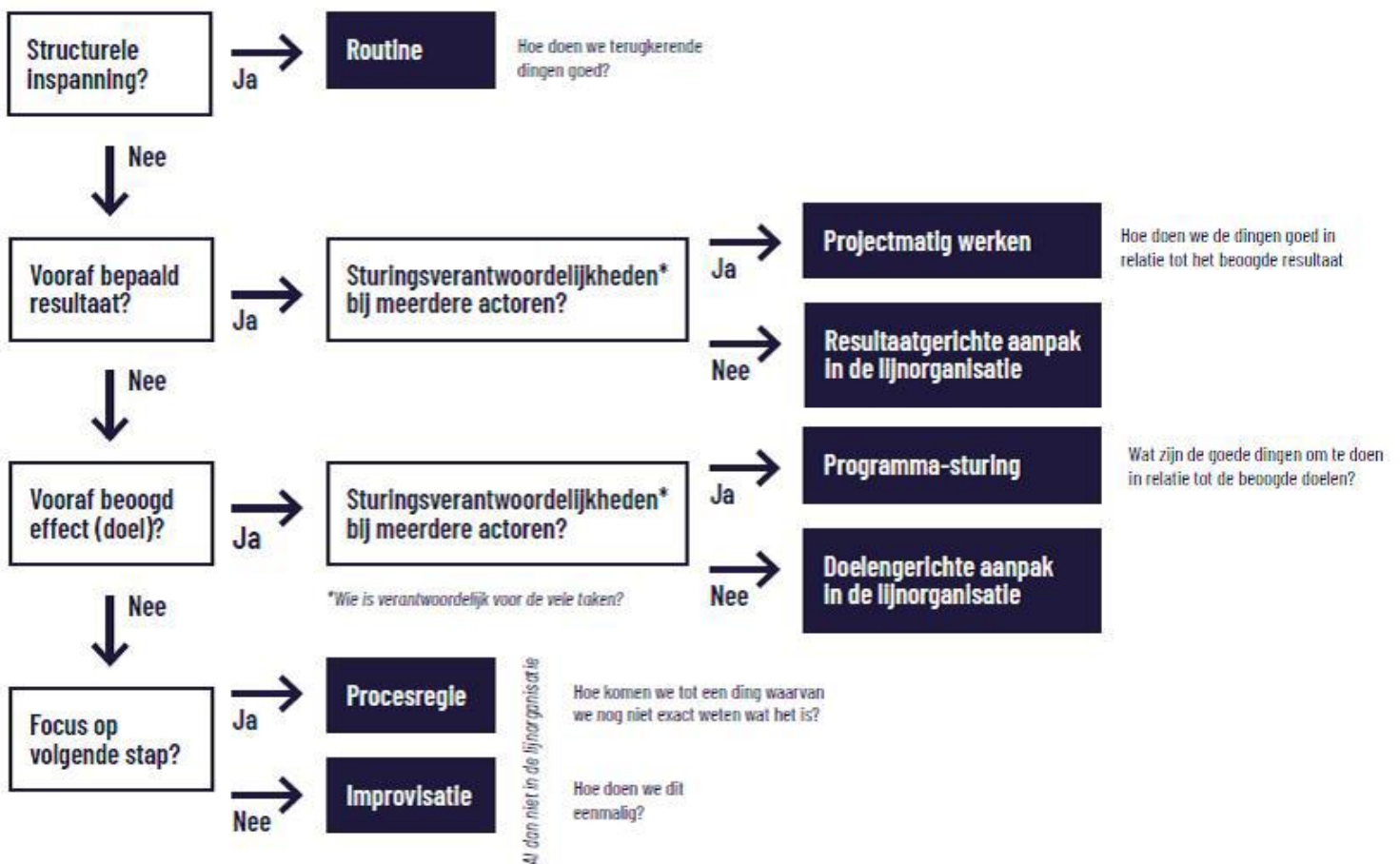
Verantwoordelijkheid	Concernmanager	Afdelingsmanager	Teammanager
Vervolg Personeel		<p>Algemeen: Verzorgt de begeleiding van de teammanagers middels de beschikbare P-instrumenten.</p>	<p>Besluit over te volgen opleidingen en adviseert over te ontwikkelen vakdeskundigheid en competenties.</p> <p>Is verantwoordelijk voor HR gesprekken van de medewerkers van het team en daardoor verantwoordelijk voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de beoordeling van medewerkers - het toekennen van gratificaties en extra periodieken. <p>Dit in afstemming met de afdelingsmanager en P&O adviseur.</p> <p>Formatie: Kent urenuitbreiding en/of urenvermindering toe binnen de vastgestelde kaders van het team. Verantwoordelijk voor het totale formatieoverzicht van het team.</p> <p>Inhuur: Huurt uitzendkrachten in, binnen de formatieruimte van het team en ter vervanging bij langdurige ziekte. Indien er sprake is van inhuur boven de formatieruimte binnen een team (behoudens vervanging bij ziekte), vindt eerst afstemming plaats met de afdelingsmanager.</p> <p>Algemeen: Verzorgt de begeleiding van de medewerkers middels de beschikbare P-instrumenten.</p>
Financiën	Is verantwoordelijk voor beheer en bewaking van het domeinbudget.	Beheert, bewaakt en is verantwoordelijk voor het afdelingsbudget.	Beheert, bewaakt en is verantwoordelijk voor het teambudget.

BIJLAGE 5: PROGRAMMASTURING

Een programma is een samenwerkingsvorm rondom een veranderopgave. Bij een programma is sprake van één of meerdere doelen die betrekking hebben op meerdere afdelingen en/of domeinen. Het eindresultaat is vooraf niet vastgesteld³, en de looptijd van een programma beslaat een bepaalde – vooraf vastgestelde – periode. Een programma draagt altijd bij aan de realisatie van strategische doelen van de organisatie, zowel bestuurlijk en/of ambtelijk. Afhankelijk van de doelen kan een programma in zwaarte en omvang variëren. Een voorbeeld van een programma is het programma Hengelo's werken, maar ook het programma Dienstverlening kan hier genoemd worden. En de aanpak van de bezuinigingsoperatie sociaal domein voldeed - achteraf gezien – aan de kenmerken voor een programma.

Als we dieper ingaan op het programma Hengelo's werken, de opdrachtgever is Katja. Zij is CMT lid en eindverantwoordelijk voor de realisatie van de gestelde doelen, de inzet van menskracht en middelen. Zij maakt afspraken met haar collega CMT leden en afdelingshoofden over de inzet van medewerkers. De programmamanager is de opdrachtnemer, in dit voorbeeld zijn dit Mieke en Tineke, zij zijn verantwoordelijk voor de daadwerkelijke realisatie en aanpak van het programma. Onder een programma kunnen vervolgens weer verschillende projecten vallen, waar de programmamanager opdrachtgever voor is.

In het onderstaande stroomschema (bewerking van een schema van Kraijo en Van der Heijden 2018) staat weergegeven wanneer een opgave in de lijn, projectmatig of programmatisch kan worden opgepakt.



³ Dit is een belangrijk verschil met een project, bij een project is het resultaat vooraf vastgesteld en duidelijk omschreven.

Programma: rollen en taken betrokkenen

Concernmanager is opdrachtgever programma

- Is eindverantwoordelijk voor de gestelde doelen uit het programma.
- Draagt zorg voor de juiste/ benodigde middelen (budgetten, capaciteit) en is in die zin eindverantwoordelijk voor de planning en control van het programma.
- Sluit contracten met afdelingsmanagers over de personele inzet, beschikbaarheid en kwaliteit.
- Is aanspreekpunt en sparringspartner voor de programmamanagers.
- Is aanspreekpunt voor portefeuillehouder/ college inzake het programma; neemt deel aan het portefeuillehoudersoverleg.
- Draagt zorg voor de besluitvorming in het college (lees: fiatteert de voorstellen).
- Zorgt voor regelmatige agendering in het CMT en houdt het CMT op de hoogte over de (sub)doelen en resultaten.

Programmamanager is opdrachtnemer van het programma

- Draagt zorg voor de realisatie van het programma.
- De opdrachtnemer legt inhoudelijk verantwoording af aan de opdrachtgever. Dit gebeurt via een regulier overleg. Hij rapporteert cijfermatig en op ontwikkelingen/resultaten/knelpunten in de uitvoering.
- Sturing op het programma vindt plaats door de opdrachtnemer binnen de door de opdrachtgever gestelde kaders.
- De opdrachtnemer is naast de opdrachtgever vaste deelnemer aan het portefeuillehoudersoverleg met de bestuurlijk opdrachtgever.
- Een programmamanager is opdrachtgever voor de projecten die in het programma vallen. De projectleider rapporteert aan de programmamanager over de resultaten en de voortgang.

Afdelingsmanager

- Verbindt zich aan de resultaten van het programma en levert de benodigde capaciteit voor dit programma.
- Vertaalt de consequenties van het programma voor de afdeling/teams.

Span of control/Span of attention

Definitie 'span of control': het aantal mensen waaraan een manager leiding geeft.

Met het programma Hengelo's werken richten we ons op de ontwikkeling van onze organisatie als geheel. Om een wendbare en zelfbewuste organisatie te zijn kiezen we voor het versterken van onze concernsturing, een duidelijke koers en een meer eenduidige sturing. Daarom hebben we besloten om de leidinggevende taken te verdelen over de nieuwe functies van concernmanager, afdelingsmanager en teammanager. Organisatieontwikkeling begint bij de ontwikkeling van medewerkers en daarmee bij de teammanager.

De teammanager heeft een belangrijke rol in de dagelijkse aansturing van de medewerkers, waarbij het doel is om de medewerkers in staat te stellen hun taken zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren en zich te ontwikkelen. In dat licht kunnen we beter spreken over 'span of attention' dan over 'span of control'. 'Aandacht' past immers beter bij onze sturingsfilosofie die gericht is op vertrouwen, coaching en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast geeft de term 'span of attention' meer ruimte voor het erkennen van onderlinge verschillen tussen de diverse teams.

Kader voor span of attention teammanagers

We nemen in onze organisatie een streefnorm van tussen de 25 en 35 medewerkers per team als uitgangspunt. De teammanager kan zo voldoende individuele aandacht geven aan de medewerkers. Op deze wijze willen we een impuls geven aan de ontwikkeling van teams en medewerkers en daarmee de kwaliteit van de primaire processen.

Deze norm is niet in beton gegoten en er zal ruimte moeten zijn voor afwijkingen. Er kunnen redenen zijn om af te wijken van deze streefnorm. Bijvoorbeeld:

1. Uniformiteit en logische opbouw van een team
 - Stel de specifieke taken van een team liggen op één vakgebied (bijv. ICT). Als het aantal medewerkers in dat team rond de streefnorm ligt, is het niet logisch of wenselijk om hier geforceerd een aantal medewerkers uit een ander vakgebied of discipline aan toe te voegen of weg te organiseren.
 - Noot: deze afwijking moet uit te leggen zijn. Bij een te laag of hoog aantal medewerkers in een team kijken we naar de mogelijkheid om clusters samen te voegen of teams te splitsen.
2. Zelfstandigheid/vakvolwassenheid teamleden
 - De taakbekwaamheid/vakvolwassenheid van de medewerker is ook bepalend voor de grote van de span of attention. Als de medewerkers over de juiste kennis, kunde en ervaring beschikken dan zal de span of attention groter kunnen zijn dan als dit niet het geval is.
3. Stabiliteit van de omgeving
 - Het doorvoeren van veranderingen in bijvoorbeeld systemen, werkprocessen, nieuwe wet- en regelgeving kost een leidinggevende veel tijd en kan daarmee (tijdelijk) van invloed zijn op het maximaal aantal medewerkers.
4. Hoeveelheid HR-taken
 - Als er veel te doen is op HR-gebied (denk aan veel verzuim, vacatureruimte, een specifieke organisatorische opdracht, persoonlijke- en/of functioneringsproblematiek) kan dat een reden zijn om (tijdelijk) een wat kleiner team te vormen of een hulpconstructie in het leven te roepen.

Uit bovenstaande punten blijkt dat een passende span of attention in de loop van de tijd kan wijzigen. Het is dus zaak de teamgrootte te blijven evalueren en waar nodig of mogelijk bij te stellen.

Tijdelijke hulpconstructies

Bij punt 4 van de vorige paragraaf spreken we over tijdelijke hulpconstructies. Hierbij valt te denken aan:

- Extra ondersteuning vanuit het team HRM;
- Inzet van een externe teamcoach;
- (Senior) medewerkers belasten met bepaalde coördinerende taken;
- Tijdelijke inzet van een extra (interim) teammanager (afhankelijk van de 'klus').

Voorwaarden

De nieuwe verdeling van leidinggevende taken is één van de voorwaarden die we scheppen voor de beoogde ontwikkeling van onze medewerkers. Het stimuleren van persoonlijk leiderschap en eigen verantwoordelijkheid vraagt daarnaast om

- Goede, ondersteunende HR-instrumenten. Het team HRM zet hier nu dan ook vol op in;
- Gedegen en praktisch ingerichte digitale HR-processen voor zowel leidinggevendenden als medewerkers;
- Een MD-traject voor alle leidinggevendenden, passend bij de doelen van onze organisatie en de individuele ontwikkelbehoeften, te starten in Q3 van 2021.