

Sturing in de gemeente Molenlanden

"We trimmen de zeilen"

September 2024



Inhoud

1. Inleiding en leeswijzer.....	3
2. Een opdracht gericht op sturing, waar draait het om	5
3. Het gekozen sturingsconcept in Molenlanden, terug naar de fusie	7
4. Wijzigingen gedurende de afgelopen jaren	10
5. Hoe gaat het anno 2024?	13
6. De rode draad	19
7. Een plan voor doorontwikkeling en verbetering	22
8. Slot- en dankwoord	34

Bijlagen

“Trimmen is het stellen van de zeilen zodat de stand optimaal is voor de combinatie van wind en de te varen koers”

1. Inleiding en leeswijzer

Binnen de gemeente Molenlanden zetten medewerkers zich dagelijks in voor het gebied, de inwoners en ondernemers. Gezocht wordt naar de beste manier(en) om het werk te organiseren.

Dit document is opgesteld na een gegeven opdracht

De huidige manier van organiseren is aan onderhoud toe. De gemeente heeft daarom de interim gemeentesecretaris opdracht gegeven te onderzoeken hoe de sturing verstevigd kan worden. Gebruikmakend van bestaand materiaal (enquêtes en dergelijke) met aandacht voor:

- Sturing in complexe en teamoverstijgende zaken
- Borgen van aandacht en zorg
- Doorzettingskracht
- Taakverdeling, bevoegdheidsverdeling en verantwoordelijkheidsverdeling tussen vakteams, spelverdelers en directie
- Optimale inrichting van deze posities

Dit stuk geeft de analyse en verbeter suggesties rond de sturing binnen de organisatie weer.

Dit document brengt diverse inzichten van de afgelopen jaren samen

Belangrijke elementen hierin zijn de enquête gehouden onder medewerkers (2023) en resultaten van de gesprekken tussen vakteam besturing en de ondernemingsraad (2023 en 2024). Hiernaast zijn ook signalen van teams, medewerkers en collegeleden verwerkt en is gesproken met een vergelijkbare gemeente en twee trainees die zelforganisatie en leiderschap als afstudeerthema hebben bestudeerd.

Op basis van deze input is een analyse gemaakt van de huidige situatie

Ook is teruggekeken (hoe hadden we het bedoeld) en inzichtelijk gemaakt wat er is veranderd (bedoeld en onbedoeld).

Er is een voorstel gedaan voor aanpassing

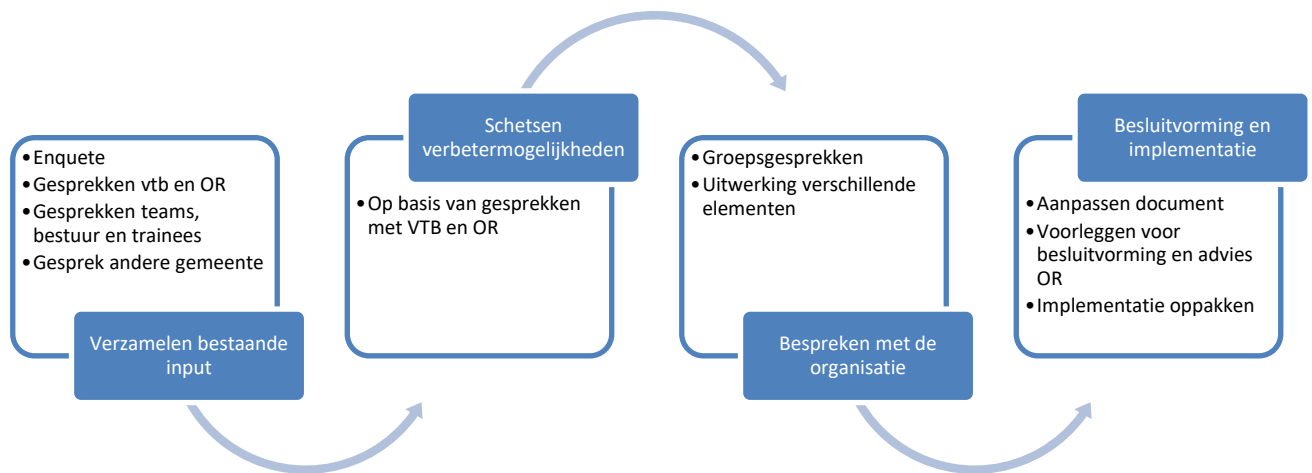
Aan de hand van de inzichten is met vakteam besturing en de ondernemingsraad gebrainstorm over verbeteropties en verschillende 'modellen' van organiseren binnen zelforganisatie. Dit gesprek leidde tot een aantal realistische opties, die zijn verwerkt in dit document in de vorm van verbetermogelijkheden. Dit betreft op een aantal thema's een herbevestiging van de afspraken en deels voorstellen voor nieuwe afspraken.

Dit plan is besproken met collega's die hier energie aan wilde geven en op grond daarvan aangepast alvorens het in besluitvorming is gebracht. Zo'n vijftig collega's hebben zich hiervoor ingezet. Op grond van hun feedback en ideeën is het plan aangescherpt.

Schematisch staat het proces weergegeven op de volgende pagina.

Het is nooit af en ook nooit perfect

Tijdens de bespreking met collega's blijkt hoe divers het werk is binnen de gemeente, en hoe de perspectieven en behoeftes tussen professionals en teams verschillen. Er zal nooit één truc zijn die magisch de belemmeringen die we ervaren oplost. Er zal altijd werk zijn *aan* de organisatie en nieuwe opgaven die de huidige praktijken weer uitdagen. We zijn samen succesvol als het wendbaar zijn hierop mogelijk is. Dit stuk geeft suggesties voor de huidige situatie.



Leeswijzer

Dit document begint met een verdieping op het begrip sturing. Waar hebben we het dan over? Vervolgens wordt een overzicht gegeven van hoe we in 2019 zijn begonnen. Gevolgd door wat er sindsdien is veranderd. Dit gaat om bewuste aanpassingen en veranderingen in de context (denk aan landelijke ontwikkelingen). Het volgende hoofdstuk gaat in op hoe we vinden dat het gaat en wat daar de rode draad in is. Het document sluit af met een plan voor doorontwikkeling en verbetering.

2. Een opdracht gericht op sturing, waar draait het om

In de gemeente is de behoefte om de sturing binnen de organisatie tegen het licht te houden. Binnen het concept van zelforganisatie gaat het om het vinden van een oplossing voor sturing in complexe zaken, het borgen van aandacht en zorg, bieden van integraal en strategisch advies aan bestuur met doorzettingskracht en duidelijkheid in bevoegdheden, verantwoordelijkheden en afstemming. De huidige manier van sturing wordt als suboptimaal ervaren door medewerkers, bestuurders en leden van het vakteam Besturing. Daarbij zetten diverse personele wisselingen in de organisatie deze behoefte kracht bij. Die wisselingen (met name in vakteam Besturing) geven de indruk dat er 'iets aan de hand is'. Tijd om het vraagstuk aan te kijken en als organisatie koers te zetten richting een oplossing.

Onze hoofdvraag is:

Hoe passen we onze sturing aan zodat medewerkers van Molenlanden elke dag met plezier effectief en bevlogen bijdragen aan de dienstverlening en ontwikkeling van Molenlanden? Zodat we een maatschappelijke organisatie zijn die meerwaarde levert voor onze inwoners en ondernemers en een stabiele omgeving biedt waar ruimte is voor innovatie en talentontwikkeling.

Sturing? Wat is dat?

Waar hebben we het eigenlijk over, als het gaat om sturing? Eerst wat *algemene* theoretische elementen.

Sturing is het geheel van activiteiten waarmee het gedrag van leden van de organisatie wordt beïnvloed om de doelstellingen die de organisatie heeft te bereiken. Het lijkt simpel, maar draait om een complex evenwicht waar vele factoren invloed op hebben.

Het gaat bijvoorbeeld om de verdeling van bevoegdheden, verantwoordelijkheden, middelen. En gedurende de uitvoering van de werkzaamheden om het houden van overzicht, aanbrengen van structuur, stellen van prioriteiten en het bevorderen van vakbekwaamheid. Net zo belangrijk is het geven van aandacht en houvast.

Grosso modo kan gesteld worden dat sturing in balans moet zijn op de thema's inhoud, proces en relatie.

Het is als het ware het navigeren via google maps. Je voegt de bestemming in. Dan gaat het over de route richting die bestemming en wat je daarin belangrijk vindt (wel of niet op de veerpont, tolwegen vermijden of niet). En vervolgens gaat het tijdens de reis om wat de bestuurder van het voertuig daadwerkelijk doet onderweg, de kwaliteit van de weg, de fitheid van het voertuig enzovoorts...

Sturing vindt plaats door ons allemaal. Denk aan raad, college, de burgemeester, de wethouders, het management, medewerkers, opdrachtgevers, inwoners en externen. Binnen de organisatie (ook medewerkers onderling) en tussen de organisatie en bijvoorbeeld aannemers, verbonden partijen, buurgemeenten et cetera.

Als je kijkt naar hoe we het in Molenlanden graag willen hebben vinden we houvast in onze missie en visie, beleidsstukken, het gekozen sturingsmodel (zelforganisatie, zie verder) en de begroting (richtinggevend kader). Van invloed zijn ook specifiek de omvang van de organisatie, de complexiteit en dynamiek in de omgeving, de wisselwerking, het opleidingsniveau van de medewerkers en de aard van de werkzaamheden.

Tot slot is ook het mensbeeld van diegene die stuurt belangrijk. Is het mensbeeld dat iedereen gecontroleerd moet worden dan kom je tot andere keuzes in je sturing dan als je het mensbeeld hebt dat iedereen professional is en zelf keuzes kan maken die goed zijn voor het bereiken van de doelen.

Ook kan de sturing meer mens- of meer taakgericht zijn. Vanuit mensgerichte sturing wordt een motiverende en stimulerende omgeving gecreëerd gericht op ontwikkeling. Denk dan aan waardering, stimuleren van taakvolwassenheid, verbinden, luisteren en aandacht geven aan mensen. In een taakgerichte sturing staan werkinstructies en automatisering centraal staan om gedrag af te dwingen.

3. Het gekozen sturingsconcept in Molenlanden, terug naar de fusie

Voor we kunnen bepalen hoe doorontwikkeling mogelijk is, gaan we terug naar de basis. Tijdens het fusieproces zijn medewerkers van de gemeenten Giessenlanden en Molenwaard, in samenspraak met het bestuur, op zoek gegaan naar de meest passende manier van organiseren. Passend bij de visie op de nieuwe gemeente. Deze zoektocht kwam uit op zelforganisatie. Dit is concreet gemaakt in het organisatieplan 2019-2023. Uit dat plan vatten we hier de elementen samen die zijn gericht op de optimale sturing van onze organisatie (zie bijlage I voor uitgebreide weergave).

Onze missie en visie zijn ons richtinggevend kader

De keuze voor zelforganisatie komt voort uit en geeft invulling aan de missie, visie en kernwaarden van Molenlanden. Zij geven de essentie van de opgave van de gemeente weer, gaan uit van een positief mensbeeld en benoemen de waarden die leidend zijn voor onze dienstverlening en manier van (samen) werken:

Missie: We dragen als gemeente bij aan een zinvol en plezierig leven in onze kernen. We spannen ons in om de autonomie en eigen ruimte voor initiatief en inbreng van inwoners te vergroten, de onderlinge verbondenheid binnen kernen en tussen mensen te versterken en bij te dragen aan een leefklimaat waarin talenten en ideeën zich kunnen ontplooiën.

Visie: Wij zijn een inlevende gemeente die toegankelijk is, voelt wanneer zij juist bewust ruimte laat of juist actief en zichtbaar bijdraagt. Wij hanteren geen regels die onnodig belemmeren, maar investeren in innovatie en samenwerking met gemeenschapszin en zelfredzaamheid als kwaliteiten. Wij vertrouwen daarbij in de kracht en eigen verantwoordelijkheid.

Ook zijn toen de zogenaamde kerncompetenties genoemd. Dit gaat om wat we van *al* onze collega's verwachten te zien en waar we ook door de inwoner op herkend willen worden:

Dit zijn onze kerncompetenties:

- We zijn **Wendbaar** in tijd, inbreng en plaats. We dragen actief bij of bieden juist ruimte.
- We zijn **Verbindend** door eerst de ander en zijn behoeften echt te ontmoeten.
- We zijn **Vernieuwend** door samen eerst creatief te verkennen en daarna vorm te geven. Verschillen bestrijden we niet maar integreren we in nieuwe werkwijzen die digitaal of dichtbij zijn, maar altijd persoonlijk.
- We gaan **Actief Leren** gericht op verbetering en durf.
- We krijgen vertrouwen en nemen **Verantwoordelijkheid** door vanuit zelforganisatie de methoden, tijd en plaats in ons werk te bepalen.

Inhoudelijke en strategische speerpunten zijn bepaald

Naast de inhoudelijke speerpunten in het coalitieprogramma en de begroting zijn er de volgende strategische speerpunten bepaald in aansluiting op de missie en visie:

- Dienstverlening - Kerngericht Werken - Externe Oriëntatie

Zelforganisatie staat centraal als sturingsconcept

Door vanuit dezelfde bril als waarmee we naar de samenleving kijken de organisatie in te richten scheppen we de voorwaarden voor tevreden collega's die van binnenuit gemotiveerd zijn te werken op de Molenlandse Manier: betrokken bij en kennen van de inwoners / de samenleving; verbinden door te ontmoeten en te onderzoeken, dialoog en samenwerking, aansluiten op behoeften vanuit deskundigheid en flexibiliteit, ruimte voor maatwerk, innovatie en ontwikkeling, zelf-organiserend

gebruik makend van elkaars talent en in netwerken, dienstbaar en duidelijk, continue in ontwikkeling. Achterliggende gedachte is dat deze manier van werken leidt tot werkgeluk bij onze collega's.

Leiderschap in onze Zelforganisatie

Molenlanden kent als basis zelforganiserende teams. De teams zijn verantwoordelijk voor de organisatie van het werk. Zij bepalen hoe het werk het beste verdeeld en uitgevoerd kan worden en zijn verantwoordelijk voor het kwalitatief uitvoeren van dit werk. Kaders rond financiën en communicatie zijn beschikbaar en moeten door de teams worden toegepast. Wil dit werken is persoonlijk leiderschap enorm belangrijk. Het draait om eigenaarschap, van de teams en teamleden.

Het leiderschap is ten dele en nog minimaal geformaliseerd in de vorm van (1) de gemeentesecretaris (2) de directeur en (3) de spelverdelers. Zij hebben een faciliterende rol door de teams in staat te stellen hun doelstellingen via zelforganisatie te bereiken. De rollen zijn als volgt beschreven:

- Gemeentesecretaris/algemeen directeur: Eindverantwoordelijk voor de transformatie naar zelforganisatie, adviseur van het college, verantwoordelijk voor bestuurlijke en ambtelijke doelen, doorontwikkeling en innovatie van de organisatie.
- Directeur: Mede verantwoordelijk voor visie, bestuurlijke en ambtelijke doelen, faciliteert teams in bedrijfsvoering, zorgt voor (door)ontwikkeling en innovatie, en balanceert sturing en ruimte geven.
- Spelverdelers: Verantwoordelijk voor nieuwe manieren van werken, opgaven aan de juiste teams toebedelen, begeleidt en inspireert teams, strategisch adviseur en vertegenwoordigt de gemeente.

Hiernaast staat opgenomen wat van teams en individuele medewerkers wordt verwacht.

Werken in teams

Werken in Molenlanden gebeurt primair in teams. Want teams zijn beter dan individuen toegerust om sneller, wendbaar, creatief en innovatief te handelen en te besluiten, vooral in complexe zaken. Er werden bij de start drie soorten teams onderscheiden:

- Vakteams
- Projectteams
- Innovatieteams.

De vakteams zijn vaste teams, de project- en innovatieteams zijn tijdelijke teams. Het vakteam is verantwoordelijk om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces.

Bepaalde HR-taken zoals beoordeling en beloning en verzuimbeleid zijn niet in de vakteams belegd. Er zijn teamrollen om de thema's bedrijfsvoering en de organisatiestrategie in een vakteam onder de aandacht te houden. De rollen kunnen rouleren. Belangrijk is het besef dat uitgegaan wordt van zelforganisatie en niet van zelfsturing. Het bestuur en de directie geven kaders en de teams hebben maximaal invloed op de manier waarop de taken worden uitgevoerd.

Hulpstructuren

Voor de zelforganiserende teams zijn er naast de spelverdelers de volgende hulpstructuren:

- De verdeling van uitvoerende taken (functionele toedeling aan collega's)
- De verdeling van regeltaken. Regeltaken zijn administratief van aard, bijvoorbeeld taken rond budgetbeheer en het aannemen van personeel.

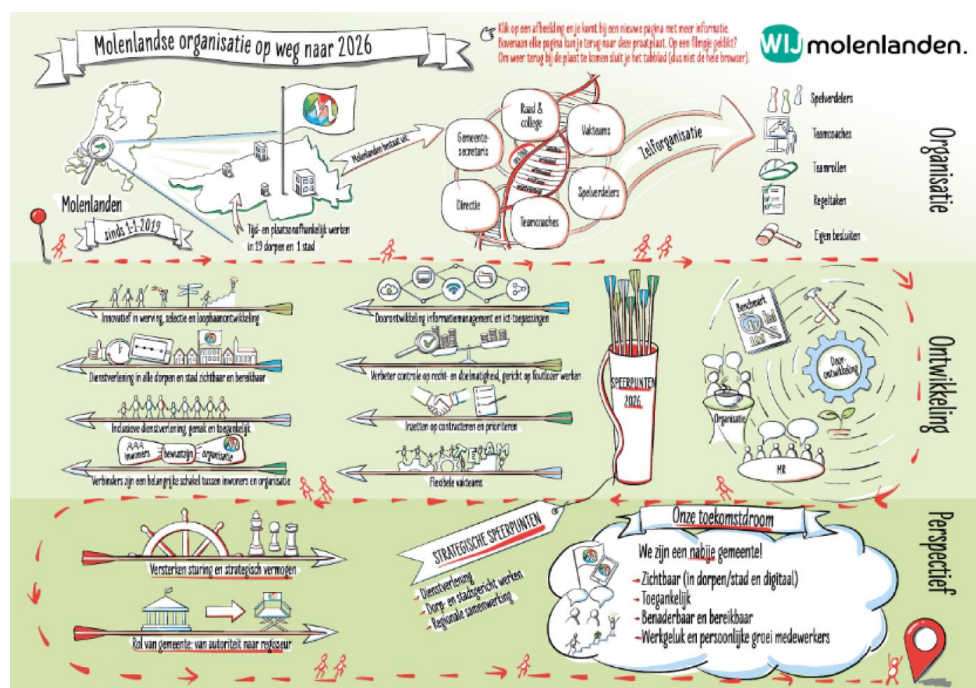
- De verdeling van teamrollen. Het werken met rollen was een tactiek om aandacht te verdelen. Rollen als 'de communicator', 'de dienstverlener', 'de netwerker' en 'ICT Goeroe' werden ingezet om ervoor te zorgen dat ten minste één collega in het team op de hoogte was van de manier waarop Molenlanden met bijvoorbeeld communicatie/dienstverlening om wil gaan en de laatste ontwikkelingen op dit gebied. De bedoeling was dat de communicator in het team aandacht vraagt voor de communicatie met anderen. Het is niet de bedoeling geweest dat de zogenaamde 'rolhouder' de stukjes moest gaan schrijven. De rolhouders werden rond hun thema eens in de zoveel tijd bijeen geroepen en er werd inspiratie aangereikt.
- Programmatafels. Dit waren gesprekstafels die zich richtten op het integraal bespreken van de programma's zoals opgenomen in de begroting. Dit met de bedoeling gedurende het jaar gezamenlijk vinger aan de pols te houden rond de voortgang en onderling te spreken over prioritering als dat nodig was.
- Afstemmingstafel P&C
- Sturingsrapportages
- Teamcoaches (voor groei en doorontwikkeling van het zelforganiserende team)
- Teamplan: 'contract' tussen teamleden onderling en team en de directie
- Ondersteuning door bedrijfsvoeringsteams
- Inzet van (business) control.

4. Wijzigingen gedurende de afgelopen jaren

Er is de afgelopen jaren sprake van ontwikkelingen die veranderingen aanbrengen in de oorspronkelijke opzet. Deels zijn deze wijzigingen expliciet aangebracht, deels zijn ze 'ontstaan'. In grote lijnen gaat het om de volgende ontwikkelingen (in willekeurige volgorde).

Ten aanzien van de prioriteitstelling is in 2023 een aanscherping aangebracht op de koers

De speerpunten voor de organisatie (bedrijfsvoering) zijn hierin ondergebracht met een scope naar 2026. Dit geldt nog steeds en is te vinden op Het Terras. Hiermee zijn de initiële speerpunten (dienstverlening, kerngericht werken en externe oriëntatie) verbreed. Bijvoorbeeld door inzet op informatiemanagement, ICT toepassingen, strategisch vermogen en de ontwikkeling naar gemeente als regisseur. Deze ontwikkelingen zijn de afgelopen jaren op onderdelen ook ‘geladen’. Met name binnen het i-domein, strategisch vermogen en door een heroriëntatie op dienstverlening. Op de ontwikkeling naar de gemeente als regisseur is geen nadere uitwerking gevonden. Hiernavolgend staat de ‘plaat’ weergegeven die de aanscherping schematisch weergeeft. Dit is in werkelijkheid een interactieve kaart waarbij doorgeklikt kan worden voor meer toelichting.



Er zijn wijzigingen aangebracht in de coördinatiestructuren

In het vorige hoofdstuk is een aantal hulpstructuren geïntroduceerd die moesten werken als coördinatiemechanismen. Hierop is een aantal wijzigingen aangebracht.

- Losgelaten zijn de programmatafels. Het is losgelaten omdat tijdens het gesprek aan tafel niet de energie gevoeld werd, de meerwaarde gezien werd en er geen 'eigenaar' meer was van het proces.
- Ook is het werken met rollen losgelaten. Op een gegeven moment nam de aandacht voor het werken met de rollen af, evenals de inspiratie. Ook werd onduidelijk wie de rolhouders bijeen moest halen. En daardoor werd het onduidelijk en is het uiteindelijk als facultatief verklaard.
- Er is een doorontwikkeling ingezet op projectmatig werken. Deze doorontwikkeling is gedurende de jaren twee keer gelanceerd. De laatste doorontwikkeling leidde tot een versimpeling. Hoewel in de organisatie wel projectmatig wordt gewerkt, projectopdrachten richting geven en ook gewerkt wordt met de driehoek 'bestuurlijk opdrachtgeverschap,

ambtelijk opdrachtgeverschap en ambtelijk opdrachtnemerschap' is de nieuwe methodiek (voorzien van diverse handige formats') nog niet integraal doorgevoerd. Met name de afweging 'wanneer is iets een project' en de vraag hoe we afstemmen met anderen kan worden doorontwikkeld.

- In de organisatie is als manier van coördineren 'programmamanagement' ontstaan. Gericht op programma's als 'vastgoed', 'versnelling woningbouw' en 'asiel en migratie'. Met als de bedoeling de verschillende projecten binnen deze thema's van coördinatie te voorzien. Hierop is wat verwarring ontstaan omdat het niet gaat over programmamanagement rond de programma's in de begroting, dit waren medewerkers van oudsher gewend (met name in het voormalige Molenwaard).
- Het werken met innovatieteams is beperkt ingezet. Gemerkt werd dat ook innovatievraagstukken al snel in een projectteam werden ondergebracht. Terwijl het idee van een innovatieteam meer ruimte laat voor het 'even nog niet weten'. De ervaring was dat ook innovatievraagstukken ondergebracht werden in projectteams.
- Vakteams zijn al dan niet vrijwillig samengevoegd/gewijzigd. Waarbij de ervaring is dat het verplicht laten samengaan van teams als onlogisch ervaren wordt en tot zoeken leidt van medewerkers 'wat hebben we samen'.
- Het serviceteam buitenruimte is van een gebiedsindeling van drie naar een gebiedsindeling van twee gegaan.
- Sociaal Werk is als nieuw vakteam toegevoegd (na een overname van Mee/Vivens).
- Het mandaat van de directie is gewijzigd waardoor beslissingen over tijdelijke inhuur (max drie maanden) door één directeur kunnen worden genomen. De directie is uitgebreid naar drie formatieplaatsen.
- Bedrijfsvoeringsteams zijn anders ingericht dan wel meer proactief gaan werken, opgeschoven richting businesspartner (FBC, IV, facilitair, communicatie, automatisering en HR).
- Teams maken nog teamplannen. En dat is goed voor de onderlinge taakverdeling. In de teams die dit serieus beetpakken werkt het ook goed. Het gebeurt niet overal. Er is geen vast format, teamplannen worden niet afgestemd op andere teams en ook niet altijd op stukken als de begroting. En er is weinig aandacht voor de teamplannen vanuit de directie waardoor het gevoel er is dat het niet belangrijk is. Hoewel nuttig als instrument wordt het zo suboptimaal benut als middel om te contracteren.
- We hebben kaders aangescherpt en geactualiseerd (bijvoorbeeld de visie op dienstverlening).
- Bij een aantal teams is (tijdelijk) coördinerende capaciteit ingezet (leefomgeving, informatiecentrum, facilitair, vergunningen).
- Op het gebied van Ruimtelijke Ontwikkeling is de dienstverlening naar inwoners tijdelijk afgebouwd.

Ook zijn er wijzigingen aangebracht als het gaat om medewerkers

- Diverse vakteams zijn ook uitgebreid qua aantal formatieplaatsen om te ontlasten op het gebied van rollen en regeltaken.
- Geïnvesteed is in het strategisch vermogen, concreet door een aantal functionarissen toe te voegen (in het i-domein, dienstverlening, vastgoed) en in te zetten op een leergang strategisch adviseren. Momenteel is ingezet op meer strategische personeelsplanning samen met de vakteams.
- Het aantal fte spelverdelers is teruggebracht (met name door de uren per persoon af te bouwen) en de laatste vacatures binnen vakteam besturing zijn uitgezet op een lager schaalniveau.

- In de gehele organisatie en vakteam besturing in het bijzonder is sprake van veel mutaties (verloop personeel). In reactie hierop is er een tijd lang sprake geweest van veel vacatures (anno augustus 2024 weer dalende). Deze vacatures zijn soms ingevuld met mensen met minder overheidservaring. Dit is in z'n geheel niet erg maar komt voor teams wel met de uitdaging meer toe te lichten. Ook is in reactie op de vacatures meer ingehuurd. Ingehuurde krachten dragen bij aan de reguliere taken maar niet aan de rollen of regeltaken. Ook hebben ingehuurde mensen minder kennis van de Molenlandse manier van organiseren omdat zij niet zoals vast personeel een inwerkprogramma krijgen.
- Er is sprake van een hoog ziekteverzuim. In juli 2024 is dit rond de 7%. Grotendeels blijkt dit niet werkgerelateerd te zijn. Wel is het heel gemakkelijk in Molenlanden om je ziek te melden, de drempel ligt laag (kan gewoon via de app). HR legt de relatie dat hoe hoger de meldingsfrequentie hoe groter de kans dat het leidt tot langdurig ziekteverzuim. Het is belangrijk in deze eerste fase bij mensen na te gaan hoe het gaat en hoe zij geholpen kunnen worden. Dit is voor teamleden onderling lastig (want ook gebonden aan privacyregels) en voor spelverdelers met de huidige span of attention nagenoeg niet te doen. Een hoog ziekteverzuim legt extra druk op het team en op de budgetten. Het is in dit kader knap dat de teams de ballen in de lucht weten te houden!
- In de praktijk wordt binnen de teams beperkt aangesproken danwel gecontracteerd op gedrag. Autonomie lijkt de overhand te hebben. Dat leidt onderling tot wrevel, het is bijna ongepast iets van elkaars werk te vinden of te vragen of een ander meer aanwezig wil zijn. Ook door spelverdelers of de directie worden medewerkers beperkt aangesproken op verplichte afspraken.
- Teamcoaching wordt minder ingezet dan verwacht en kan binnen een team worden tegengehouden door één persoon.
- Het sociale karakter van Molenlanden is de afgelopen jaren volgens de gesprekspartners teruggelopen. Er was voorheen meer een gevoel van samen de schouders eronder zetten. WijMolenlanden is ontstaan als beweging gericht op verbinding. Die inzetten op sociale ontmoetingen en het samen leren. Voorbeelden zijn de verjaardagslunches en de WijMolenlandendagen. Het nieuwe gebouw waar Molenlanden sinds juli gebruik van kan maken doet ook veel goed in de onderlinge sfeer. Mensen zien elkaar weer, komen elkaar weer tegen. Een goede basis voor verdere groei.

Bovenstaande omschrijft diverse ontwikkelingen die an sich al een wending beschrijven. Hierover is de afgelopen jaren uiteraard gesprek geweest en zijn acties ingezet. In overleg met de ondernemingsraad heeft de directie in 2023 vijf lijnen uitgezet die tot verbetering moeten leiden, te weten contracteren, rollen en regeltaken, strategisch adviseren, feedback geven en integraal samenwerken. Op deze lijnen is feitelijk wisselend actie ondernomen.

Er waren ook ontwikkelingen los van wijzigingen in de organisatie

Naast deze wijzigingen is het ook relevant om in ogenschouw te houden dat er veel grote veranderingen hebben plaatsgevonden die niet specifiek waren voor onze organisatie, maar er wel een grote invloed op hebben (gehad). Die zetten elke manier van organiseren onder druk. Neem de impact van de coronacrisis en de impact van de krappe arbeidsmarkt. En vraagstukken die vanuit de regio of landelijke overheid opkomen en de reguliere 'planning' doorkruisen. Neem PFAS, Lekdijk, Asiel en Migratie, Oeverwaterwinning en Stikstof. In algemene zin staat de relatie tussen overheid en inwoners onder druk.

Dit soort ontwikkelingen heeft effect gehad op onderlinge ontmoeting (met inwoners en collega's) en tijd en ruimte om je werk goed uit te voeren. Het welzijn van collega's komt onder druk te staan.

5. Hoe gaat het anno 2024?

Er heeft een tussentijdse evaluatie plaatsgevonden, er is een belevingsonderzoek gehouden, twee collega's hebben het thema (leiderschap in) zelforganisatie als afstudeerproject benut en er zijn diverse gesprekken gevoerd, met het bestuur, met vakteams en met de ondernemingsraad. Hiernaast is uit bronnen als het jaarverslag af te leiden hoe de prestaties van de organisatie zijn geweest. Er is in de weergave van dit materiaal en de ervaringen een ordening aangebracht naar groepering (teams, college, spelverdelers et cetera).

Zelforganisatie geeft de gemeente een uniek profiel

De gemeente Molenlanden heeft zelforganisatie als uitgangspunt. En hoewel dit met uitdagingen komt (zoals elk organisatiemodel) geeft het de gemeente een uniek profiel waar het overgrote merendeel van de medewerkers trots op is. Het uitvinden van zelforganisatie houdt ons dagelijks bezig maar is in de praktijk ook een leuke zoektocht. Er is onderling grote waardering voor de inzet van alle collega's en bereidheid van het college om zich hiertoe te verhouden.

Een inkijkje in hoe we als gemeente presteren

Op basis van de jaarstukken kan gesteld worden dat de organisatie de afspraken met het bestuur en de gemeenteraad overwegend prima nakomt.

Ook de inschatting van collega's is dat in de organisatie 80/90% goed gaat. Dit relateert ergens de discussie over waar we tegenaanlopen in het 'leven naar hoe we willen zijn en ervaren willen worden'. We moeten daardoor niet geheel in ons comfort zakken. Want momenteel is waarneembaar dat de doorlooptijd van de afhandeling van aanvragen in het fysiek domein toeneemt. Hierover komt ook veel feedback vanuit de inwoners.

Uit het Rekenkamerrapport burgerpeiling Molenlanden (2023) blijkt hoe de inwoners het wonen in Molenlanden en de dienstverlening van de gemeente ervaren. Inwoners waarderen de dienstverlening gemiddeld met een 6,2 en de relatie met de gemeente met een 5,8. Inwoners die zich spontaan over dit vraagstuk hebben uitgesproken geven aan het profiel van de gemeente (zoals beschreven in de missie en visie) niet meer te herkennen.

We hebben blijvend aan onze inwonergegerichtheid te werken.

We hebben (te) veel op ons bord geschept

De gemeente en haar omgeving (andere overheden) hebben veel ambities en de gemeente stelt veel visiedocumenten vast. Dit creëert gevoelsmatig meerdere stippen om aan te voldoen waardoor de focus afneemt en het steeds uitdagender wordt integraal te werken. Dit is lastig, zeker gecombineerd met het feit dat niet de volledige regie bij de gemeente ligt (denk aan Asiel en Migratie). Dit geven zowel teams als de controller aan. We hebben gevoelsmatig (te) veel op ons bord geschept, hebben niet de volledige regie en er wordt een gebrekkige vertaling gemaakt van deze visiestukken naar beheer en uitvoering. Dit is een risico.

Medewerkers willen geen instructie, wel hulp

Medewerkers realiseren diverse output (zie eerder) en houden op veel dossiers het roer recht, ondanks de dynamiek in de omgeving (denk aan wisselende opdrachtgeverschappen). Ook zetten zij zich duidelijk in voor het behoud van een prettige organisatiecultuur. Dat is fijn! Zij waarderen de vrijheid en de mogelijkheid eigen werk in te delen. Uit de enquête gehouden juni 2023 blijkt dat relatief veel collega's het volgende graag willen:

- zoveel mogelijk autonomie in de uitvoering van hun taken;
- graag begeleiding bij het vaststellen van de doelen;
- zelf hun feedback organiseren;

- elkaar zelf binnen het team aanmoedigen op de persoonlijke ontwikkeling;
- hulp en sturing bij de communicatie met andere teams;
- begeleiding bij verandering en innovatie;
- zelf gaan over de samenwerking in het team;
- begeleiding bij werving en selectie (maar wel zelf kiezen);
- zelf gaan over de inzet van budgetten;
- begeleiding bij belonings- en functioneringsvraagstukken.

Nuance is dat de precieze vormgeving van deze wensen verschilt per team, per episode en per individu. Maatwerk dus in wat nodig is.

Grosso modo kan gesteld dat medewerkers geen behoefte hebben aan dagelijkse sturing (instructie), wel aan waardering, aandacht en zorg, integraliteit, beleids- en kwaliteitsontwikkeling. Ze willen minder afleiding door administratieve taken. Teams willen dat spelverdelers een duidelijk profiel hebben, aanwezig, proactief en in contact zijn. Ze willen continue aandacht voor teams en individuen. Hierbij is belangrijk de rol van team coaching, het weer opstarten van de gesprekscyclus en het maken van concrete afspraken. Ze willen ook daadkracht zien en weten wanneer ze terechtkunnen bij de directie, spelverdelers en steunende teams zoals HR, financiën et cetera. Ze willen ook feitelijk terecht kunnen en dus een luisterend oor treffen. Ze willen *niet* met nieuwe vragen 'weggestuurd' worden.

Afkomstig van de medewerkers

Minder behoefte aan begeleiding en sturing bij: uitvoeren van eigen taken, feedback, doelen en resultaten monitoren, samenwerking binnen het eigen team en inzet van budgetten.

Meer behoefte aan begeleiding (maar minder aan sturing) bij: stellen van doelen, verandering en innovatie en recruitment.

Meer behoeften aan begeleiding en of sturing bij: communicatie, afstemming en complexe samenwerking met andere teams, complexe besluitvorming, functioneringsproblemen, beloning en bij kwesties tussen het team en de directie.

Met name richting directie en spelverdelers is er behoefte aan zichtbaarheid, bereikbaarheid, benaderbaarheid, doortastendheid en daadkracht (afspraken nakomen). Spelverdelers kunnen teams procesmatig helpen. Door in lastige gevallen met elkaar een lijn af te spreken. Hier mag de spelverdelers ook de lead in nemen, dit wordt erg gewaardeerd. Zeker bij afstemming, issues en escalatie tussen teams wordt sturing en interveniëren gemist en is dit broodnodig.

Medewerkers vragen ook ruimte om te differentiëren. In het huidige model wordt geen onderscheid gemaakt tussen junior, medior en senior rollen, waardoor 'doorgroeien' in het huidige model moeilijk is en we van elke collega dezelfde 'taakvolwassenheid' verwachten. Het zou helpen als differentiatie mogelijk wordt.

Vanuit de directie wordt richting gemist

Evenals prioritering. Het lijkt nu alsof de directie zich enkel met personele voorstellen bezighoudt. Waar wil de directie dat de teams aan werken? Wanneer is de directie tevreden? Hoe gaat de directie om met ad-hoc zaken en bijsturing? Kortom: Wat moet door wie onder welke randvoorwaarden en (kwaliteits)eisen met beschikbare (extra) middelen en capaciteit worden opgepakt? Wat is de gezamenlijke koers waaraan we werken en hoe houden we focus en monitoren we de voortgang, maar ook de impact op de organisatie van nieuwe ontwikkelingen als de Wet open overheid en de BIO/NIS2?

Duidelijker mag ook worden dat de directie eigenaar is van de processen in de gemeente maar de verantwoordelijkheid voor een kwalitatief goede uitvoering ligt bij de teams. In dit besef, en in de wisselwerking, is nog een wereld te winnen. Dit is ook het geval bij de besluitvorming. Wie neemt waarover wanneer een besluit en wie is verantwoordelijk om ter voorbereiding op de besluitvorming een (integraal) advies op te stellen? Duidelijk is dat besluiten met consequenties voor het eigen team genomen worden door het team. Personele voorstellen worden voorgelegd aan de directie. Ook helder is wanneer besluitvorming in het college of de raad aan de orde is. Minder duidelijk is hoe de besluitvorming over zaken gaat met teamoverstijgende consequenties. Wat als met de besluitvorming besloten wordt over de inzet van de uren van meerdere vakteams? Zoals bij een ICT-project? Of als een besluit consequenties heeft voor de manier van werken van andere teams? Is dat enkel aan een directeur? Moet dat langs de spelverdeler? Moet dat naar de gehele directie?

De directie ziet ook dat er teveel rolonduidelijkheid is. Maar is ook niet verbaast dat met zelforganisatie als sturingsmodel feitelijke sturing vanuit management gevoelig ligt. Systemisch gezien (vanuit het krachtenveld) is dit ook te verwachten. Dat neemt niet weg dat het tijd is voor actie.

De directie ziet dat mensgerichte sturing (weer) meer voorop mag komen te staan. En dat de scherpte in de onderlinge dialoog opgevoerd mag worden. Het kritisch vermogen moet omhoog. Dat kan prima op een respectvolle manier. Nu gedogen we teveel en zijn we te voorzichtig.

De directie vraagt van de teams de integrale afweging vanuit het organisatieperspectief ook mogelijk te maken. Nu worden zaken vaak gedaan tussen teams en de wethouder en mist het organisatieperspectief. De directie heeft hier een plek voor te bieden.

De directie wijst erop dat de verwachtingen aan het adres van de directie waar het gaat om menselijkheid op een andere manier vorm moeten krijgen dan in een traditionele organisatie. Menselijkheid voorop, maar de directie kan niet met z'n tweeën voor iedereen het perfecte luisterend oor zijn, escalaties oplossen en tegelijkertijd op diverse thema's de strategie aanreiken. Zicht houden op het totaal is met twee personen nagenoeg onmogelijk, de behoefte is er om dit te delen met spelverdelers of in een andere vorm met de teams. Waarbij de directie onderkent dat de directie zich moet gaan focussen op organisatie brede kaders, integraliteit, grotere politieke thema's en thema's en minder op kleinere ad hoc zaken.

Het risico van zwemmen en droogblijven tegelijk

Het valt op dat een deel van de medewerkers ergens nog wil zwemmen en droogblijven tegelijk. Zwart-wit uitgelegd: wel autonomie en afstand van het management, maar in mindere mate de consequentie nemen van dit model, bijvoorbeeld dat je elkaar aan moet spreken, vanuit taakvolwassenheid zorgt voor je opleidingen, waardering onderling moet geven en regisseur bent over je eigen waarderende gesprek. Of bijvoorbeeld wel een teamplan maken maar dat eigenlijk doen voor de directie en niet voor elkaar.

Minder management is niet alleen maar vrijheid, dat betekent dat er meer in onderling overleg geregeld moet worden. Op een slimme manier, door ook binnen teams uit te gaan van eigenaarschap en vertrouwen. Als dat niet gebeurt leidt het tot het door de controller omschreven risico van dit model: 'vrijheid, blijheid en maar wat doen'. Zo ervaart hij ook onze huidige praktijk. Er is volgens de controller een strakker kader nodig, meer focus vanuit de teams op prestaties en betere afspraken rond verwachtingen. Ook ten aanzien van ingehuurd krachten. Voor hen is het belangrijk de norm te stellen.

Dit wordt onderkend door de ondernemingsraad (OR). De OR is groot voorstander van zelforganisatie en verwacht dat we dit samen continue verbeteren. De OR ziet ook dat we hierin nog moeten groeien

en wijst tevens op het feit dat het niet altijd goed zal gaan, dat is ook menselijk gedrag. Hier hoort, ook binnen zelforganisatie, begrenzing bij. De ondernemingsraad verwacht van vakteam besturing dat ze de ontwikkeling van de zelforganisatie in de gaten houden en kritisch zijn op zaken als het teamprofiel, of coaching plaatsvindt, of trainingen worden gevolgd. Medewerkers ervaren hier nu geen consequenties van. En hoewel deze vorm van aanspreken een wat meer traditionele invulling van management is moet het wel geregeld worden.

Dit is een ogenschijnlijk spanningsveld waarvan we meenemen dat in zelforganisatie de verwachtingen duidelijk moeten zijn, dat we stimuleren de verantwoordelijkheid te nemen maar ook aan te spreken hebben als dit echt niet gebeurt om te voorkomen dat het 'vrijheid blijheid' risico optreedt.

De werkelijkheid kent uiteraard nuance en gelukkig hebben we genoeg voorbeelden waarin dit ons wel lukt. In het kader van waarderend vernieuwen hebben we dit uit te bouwen.

Wethouders zijn geen managers

Wethouders hebben de ervaring dat ze in dit model als ware een manager moeten sturen (lees: ook op prioriteitstelling, kwaliteit, houding en gedrag). Dit leidt ook tot frictie want het gaat altijd via het spoor van de inhoud die op dat moment voorligt en het vraagstuk wordt niet gezien vanuit het totaal van opgaven waar een team/de organisatie mee te maken heeft. Dit leidt tot het gevoel bij de organisatie de ene na de andere opdracht te krijgen en het filter te missen.

Spelverdelers en directieleden hebben wel een rol in de grotere opgaven (via het projectmatig werken) maar hebben/nemen geen rol in de portefeuillehoudersoverleggen. Contact met de bestuurders ligt direct bij de teams. Dit leidt ertoe dat de spelverdelers en directie de inhoud niet 'beet' hebben. Dit is in het model niet direct een probleem. Het gaat prima zolang iemand een goed adviesgesprek aan kan maar het gaat zoals gezegd fout als er enkel opdrachten over tafel gaan zonder gesprek.

Het college staat open voor een andere werkwijze. Burgemeester en wethouders zijn sterker nog op zoek naar aanspreekpunt om mee te sparren (integraal overzicht); over domeinen; strategisch overstijgend. Zij hebben de behoefte om abstract en op hoofdlijnen te sparren en dat omgezet zien worden in actie. Bestuurders willen niet (het gevoel krijgen dat zij) moeten aansturen. Doorzettingsmacht over de teams heen wordt gemist. En de complexiteit in dynamiek tussen de gemeentesecretaris, directie, vakteam besturing en spelverdelers wordt gezien. Kan het simpeler en duidelijker?

De wens om de directie en spelverdelers actiever te betrekken in het bestuurlijke proces wordt ook gedeeld door de directiesecretaris die de bestuurlijke besluitvorming voorbereidt en zo op het snijvlak tussen college, directie, spelverdelers, controller en organisatie opereert. De directiesecretaris is veel tijd kwijt aan de voorbereiding en mist inhoudelijke betrokkenheid van directie en spelverdelers. Dit maakt zijn eigen positie ook kwetsbaar. Het verklaart waarom de directiesecretaris nu eerste loco secretaris is. Het college voelt zich hier senang bij want de directiesecretaris kan goed inschatten wat risicovol is en is sterk in de adviesrol. Het komt de doortastendheid ten goede. Vanuit organisatieperspectief is de logica minder aanwezig omdat het tot verwarring leidt met het mandaat van de directeur bedrijfsvoering. Dit vraagt om een nader gesprek.

Spelverdelers verwoorden hun uitdagingen

Spelverdelers hebben een veelzijdige rol. Zij staan teams bij en zijn ervoor thema's die onduidelijk zijn met de teams te ontwarren en van goede oplossingen te voorzien. Juist vanwege de complexiteit is gekozen voor schaalniveau 14 bij de opzet. Spelverdelers worden door de medewerkers gewaardeerd

om hun betrokkenheid en kwaliteiten. Over de naam spelverdeler is veel verwarring en onduidelijkheid. Tot op het niveau van ergernis.

Spelverdelers geven aan de rol te omarmen maar te weinig tijd te ervaren aan elk aspect van de rol tijd te besteden. Zij hebben last van de onduidelijkheid over de inhoudelijke sturing. Op grond van ervaringen is het nu geen lekkere tandem tussen teams, spelverdeler en directie. Duidelijkheid helpt in dit geval om doortastender te werk te gaan.

Dit geldt met name ten aanzien van de grotere opgaven. Hierop ontbreekt ook voor hen het totaaloverzicht. Hier wordt ook niet in gezamenlijkheid (met teams en de directie) over gesproken (denk aan een gesprek over de Kadernota of begroting). Dit is voor brede sturing erg belangrijk. Integraliteit bereiken we niet en het is heel belangrijk dat teams rond opgaven goed met elkaar in verbinding zijn. Daarmee bezig moeten houden. Eerder met de grote lijnen en sturing op ingewikkelde opgaven.

Een andere uitdaging is voor hen de bemiddeling als het ingewikkeld is rond personen of tussen teams. Dit is met name als er sprake is van sluimerende 'conflicten' of minder positieve historie tussen personen. Mensen gaan niet automatisch om tafel, daar kan een spelverdeler echt in helpen. Ook geven zij aan dat de activiteiten op grond van de wet Poortwachter disproportioneel veel tijd vragen. Dit hangt ook samen met het hoge ziekteverzuim. Andere uitdaging is de vertegenwoordiging van de gemeente in regionaal verband (denk aan stuurgroepen). Is dat aan de directie of aan de spelverdeler en met welk mandaat?

De spelverdelers kennen de verwachtingen van de teams maar in de huidige opzet (met de beschikbare capaciteit) is dat niet te doen. Zeker ook gelet op het hoge ziekteverzuim en de taken die daarmee gepaard gaan. 24 uur in een dag is te weinig.

Het is belangrijk is dat teams en individuen ook elkaar blijven zien en helpen

Zoals in hoofdstuk 2 aangegeven gaat sturing niet alleen om het college, de directie en de spelverdelers. We sturen allemaal. Het is dan ook belangrijk dat teams en individuen zich hiervan bewust zijn. Gelet op de huidige ervaringen kan het ook hier scherper. Dit gaat over het:

- Elkaar bevragen en op de hoogte houden;
- Elkaar mogen aanspreken. Dit blijkt moeilijk in de praktijk. We accepteren maar moeilijk feedback en geven een ander snel het gevoel dat ze 'zich er niet mee moeten bemoeien'. Dit is echter juist de bedoeling, om deze reden organiseren we in teams.
- Elkaar leiderschap gunnen in de praktijk. Leiderschap draait in sterke mate ook om acceptatie en om een goede rolverdeling. Vanuit de afgesproken rolverdeling moeten mensen zich ook aan de afspraken houden en hierop aanspreekbaar zijn. Dit kan bereikt worden met het teamplan maar ook door per vergadering concreet te worden over de afspraken.
- Elkaar een goede verkenning gunnen. We wijzen elkaars vragen snel af. Met opmerkingen als 'dat heeft voor mij geen prioriteit', 'daar ben ik niet van' en 'dat hoort niet bij ons'. Als we niet openstaan voor een verkenning staat de gemeente op slot en kunnen we nooit wendbaar organiseren. Dit kan een stressreactie zijn. Teams en individuen moeten weten dat zij altijd mogen aangeven iets nodig te mogen hebben als er nieuw werk komt. Of een prioritering mogen voorstellen. Dat liever dan dat werk tussen de wal en het schip valt.
- Zichtbaar zijn voor elkaar. De ervaring is dat sommige mensen 'onder de radar verdwijnen' door veel thuis te werken. Dit wordt ook als recht beschouwd. De norm dat we minimaal twee dagen op kantoor werken is vervaagd.

Dit voelt op voorhand wat onveilig. Zaken worden meer zichtbaar en bespreekbaar. Belangrijk is dan ook altijd respectvol met bovenstaande om te gaan. Respectvol bevragen, geïnteresseerd zijn, vragen

serieus nemen. Respect is belangrijk want medewerkers willen een veilige werkomgeving ervaren waarin je je best doet en ook fouten mag maken. Fouten die je het liefst in een zo vroeg mogelijke setting mag toegeven zonder dat je het idee hebt dat je hierop wordt afgerekend. Het is tenslotte een grote kracht om dit te kunnen doen.

Teams vragen van ondersteunde teams (bedrijfsvoeringsteams) dat ze doortastend te werk gaan

Snelheid in het beantwoorden van vragen, scherpste vanuit de bedrijfsvoeringsexpertise en doortastendheid in het afhandelen van administratie. Dit kan nog sterker. Hoewel aspecten als financiën, archivering en communicatie altijd al bij het werk van een overheidsprofessional horen maakt dat ze nog geen expert. De wisselwerking is enorm belangrijk waarbij het aan de bedrijfsvoeringsteams is om ervoor de zorgen dat collega's zich gesteld voelen staan en geholpen voelen zodra het teveel wordt.

Teamleden vinden het ook belangrijk dat ze na het volgen van trainingen (zoals factor C) expliciet van de organisatie te horen krijgen wat de organisatie vervolgens verwacht. Medewerkers vinden trainingen sowieso erg belangrijk. Binnen de organisatie moet gewerkt worden aan de vakbekwaamheid. Zeker ook met een oplossing voor mensen die van buiten de overheid komen. Dit zou kunnen met een goed inwerkprogramma. Opleidingen mogen zeker ook verplicht zijn en handhaving hierop zou niet nodig moeten zijn maar is wel gewenst.

Ook op het gebied van beleid wordt ondersteuning gemist

Op het moment dat beleid (neem als willekeurig voorbeeld het duurzaamheidsbeleid) is vastgesteld is het belangrijk dat de beleidsmedewerkers tijd inruimen voor advies aan collega's. Anders krijgen we het niet goed tussen de oren. Ook zou er ruimte moeten zijn voor een onderling gesprek over beleid in de praktijk. Enerzijds gericht op het voorkomen van conflicten in beleid. In de omgevingswet is het idee opgekomen te gaan werken met het beleidshuis (zie verder). Maar dit moet niet alleen op beleidsniveau blijven, het gaat ook over het toepassen van beleid in de uitvoering. Hiermee samenhangend wordt het gezamenlijk wegen van gebiedsontwikkeling wordt nu gemist.

Er lopen ook verkenningen binnen teams

Binnen de gemeentelijke organisatie loopt er een aantal onderzoeken/verkenningen die van invloed zijn. Dat gaat bijvoorbeeld om de aansturing van het sociaal team. Het sociaal team bestaat uit de samenwerking van diverse instellingen in het sociaal domein. Neem Avres of Stichting Jeugdteams. Het is een soort samengesteld gezin waarbij diverse organisaties expertise leveren. Vanuit de gemeente zit daar coördinatie op, vanuit het team Mens en Samenleving (één persoon). Gelet op de omvang van het gebied en de groeiende complexiteit en hoeveelheid is het de vraag of dit houdbaar is. Ook in relatie tot coördinatie binnen de gemeente (spelverdeler en zelforganiserende teams). Er is een opdracht belegd bij BMC om te adviseren hoe dit in de toekomst het beste ingericht kan worden. Een ander voorbeeld is het beleggen van de opgave rond asiel en migratie. Dit toont allemaal aan dat het bewegende panelen zullen blijven en dat dit een gegeven is om vanuit te gaan en op te blijven organiseren.

6. De rode draad

Als we alle reacties bij elkaar halen valt op dat Molenlanden zelforganisatie hoog in het vaandel heeft staan. Het is een trigger voor mensen om in Molenlanden te komen werken. Een deel van de medewerkers gaat hier ook goed mee om. En er gaat heel veel goed in de praktijk en het bestuur is overwegend tevreden! Belangrijk om te beseffen.

Molenlanden is de afgelopen jaren in een aantal valkuilen is gestapt als het gaat om zelforganisatie¹

De ervaringen hangen samen met deze valkuilen. Alle betrokkenen hebben het nodig om in dat licht aanpassingen door te voeren maar hebben de ruimte die met het model samenhangt ook nodig. We gooien het kind niet met het badwater weg.

De rode draad is:

- Er is onvoldoende sturing; richting geven en begrenzen hoort ook bij zelforganisatie. Teams en vakteam besturing zijn zoekende in of dat nog wel mag, leggen te veel terug in de teams (“zoek het zelf maar uit”). De vraag of richting geven mag houdt prestaties tegen terwijl het werk het nodig heeft;
- Onduidelijk is waar collega's in algemene zin op aanspreekbaar zijn en wat de verschillen zijn in de verantwoordelijkheden van college, teams, directie en spelverdelers. Ook voor de acceptatie van sturing is dit belangrijke duidelijkheid;
- Sturingsinstrumenten zijn nog niet voldoende beschikbaar, doorontwikkeld of zijn losgelaten. Denk bij de beschikbaarheid en doorontwikkeling aan helder inzicht in personele budgetten, inzet van het teamplan om SMART afspraken te maken en elkaar hieraan te houden, loslaten van overlegvormen die integraliteit moesten bevorderen. Hierdoor is het soms sturen in de mist, terwijl zelforganisatie gebaat is bij helderheid over doelen, prestaties en mogelijkheden.
- Er zijn teveel stippen en de richting is onvoldoende duidelijk. Er zijn veel visies en methodes. Mensen kunnen het niet makkelijk onthouden en inhoudelijk zijn er ook veel nieuwe kaders en methodieken. We overzien het niet meer goed genoeg. Integraal werken kost zo veel energie en mensen gaan zelf normen ontwikkelen. Autonomie slaat door “het is zelforganisatie dus ik mag het zelf weten”. Hierbij is de uitvoering, realisatie en implementatie onderbelicht.
- Er is onvoldoende rolduidelijkheid en er kan beter worden gecontracteerd (wat is de vraag achter de vraag, wanneer doen we het goed, van wie verwachten we wat en wat spreken we concreet af, wat is haalbaar hoe gaan we om met prioriteren)? Hoe beter gecontracteerd wordt hoe makkelijker het is om aan te spreken.
- Teams raken activiteit georganiseerd en zetten (nog maar beperkt) de volgende stap te zetten richting volwassenheid (over de grenzen van je team heen kijken, integraal werken, organiseren in ketens). Duidelijke processen zijn helpend maar nog niet altijd goed doorgevoerd. De focus op de ontwikkeling (team coaching en de gesprekscyclus) is losgelaten.
- Het is moeilijk een organisatie breed besluit te krijgen. Dit voelt traag. Wie mag de beslissingen nemen? Moet alles toch langs de directie? We doen (te) veel samen om maar in harmonie tot beslissingen te komen. Dit haalt de snelheid uit de processen.

Er is kortom behoefte de ervaren complexiteit in de organisatie terug te brengen

En te komen tot versimpeling en rolduidelijkheid. Duidelijkheid is nodig in termen van verantwoordelijkheden (wie doet wat, wie gaat waarover, wie heeft autoriteit als het gaat om het

¹ [Zelforganiserende teams - 7 tips om ze wél te laten slagen | Waldemar Hoving | Persoonlijke begeleiding en Interim management](#)

prioriteren en verdelen van schaarste). Het is ook nodig sturing te geven op de inhoud. Het is belangrijk autonomie te blijven versterken en zelforganisatie te blijven aanmoedigen. Want het is bijzonder.

TO DO:

Het goede voor
Molenlanden,
en dat is...?

7. Een plan voor doorontwikkeling en verbetering

Molenlanden is een prachtige organisatie waarin veel goed gaat

Loyale mensen zetten dagelijks de schouders onder het werk voor de inwoners en ondernemers. We zijn hoeders van het gebied en pakken uitdagingen uit die in het gebied belangrijk zijn. Het is ons doel een inspirerende organisatie te zijn en blijven waar ontwikkeling, talentgericht werken en werkplezier elkaar vinden. Waar we effectief met elkaar samenwerken voor “buiten”.

In de praatplaat is de doorontwikkeling opgenomen

Dit gaat om Molenlanden naar 2026. Die doelen staan nog steeds. Denk aan doorontwikkeling van informatiemanagement en ICT toepassingen, ons ontwikkelen van autoriteit naar regisseur en het ontwikkelen van de dienstverlening. Deze zaken zijn ook in gang gezet.

Er is ook doorontwikkeling nodig ten aanzien van de sturing

Molenlanden is vanuit een intrinsieke motivatie gekomen tot zelforganisatie en wil dit graag behouden. Dit houdt in dat binnen de kaders van de organisatie (begroting, organisatieplan, wetgeving en beleid) teams het werk organiseren en zorgen voor prestaties, kwaliteit, budgettering en ontwikkeling). Het model is een ode aan professionaliteit en respect voor onze collega's. Het vraagt van onze collega's dat zij zich opstellen als eigenaar, van 'the good, the bad en the ugly'. Kortom, inzet om het goed te laten verlopen en inzet als bijsturing nodig is.

Zelforganisatie heeft onderhoud nodig

De organisatie wil stappen zetten om te komen tot oplossingen op die punten waar het medio 2024 'niet stroomt' en waar we beter kunnen. Dit gaat om:

- Integraal werken
- Contracteren en prioriteren
- Projectmatig werken (opdrachtgeverschap en -nemerschap)
- Ontwikkeling van teams en individuen (gericht op zelforganisatie en vakmanschap)
- Vergroten van het vermogen om door te pakken (ook met behulp van bedrijfsvoeringsteams)
- Geven van aandacht aan collega's (zien en gezien worden)
- Duidelijkheid ten aanzien van rollen, informatie en wie in actie komt bij waarderen, ziekte en disfunctioneren

Hierop wordt ingezet

Een herbevestiging van afspraken, nieuwe afspraken en nieuwe energie. We zetten in op duidelijkheid en vakbekwaamheid. Er is behoefte aan meer sturing. Instrumenten als projectmatig werken, het belangrijker maken van het teamprofiel en het werken met het integrale beleidshuis gaan hieraan bijdragen. Ook geven we de spelverdelers het mandaat knopen door te hakken en verkleinen we de span of attention zodat er daadwerkelijk aandacht kan worden gegeven.

We blijven zo een unieke organisatie

Waarin het net even anders werkt. Waarin traditionele reflexen moeten worden omgedacht. Medewerkers zijn geen wachtenden tot zij een opdracht krijgen. Een spelverdelers is geen teamleider. Medewerkers zijn zelf aan zet, zorgen voor prestaties en verbinding en moeten zo professioneel mogelijk te werk gaan. Molenlanden verwacht verantwoordelijkheid, eigenaarschap. Van iedereen! Hoe leuk!

In dit hoofdstuk wordt per thema de kern weergegeven van de afspraken

En van wat we te doen hebben in het kader van herbevestiging en onderhoud. De uitgelichte thema's zijn:

1. Coördinatie van de werkzaamheden
2. Integraal werken
3. Projectmatig werken
4. Doortastend werken (helderheid in taken en verantwoordelijkheden)
5. De nieuweling en ontwikkeling naar (optimale) vakbekwaamheid
6. Sturen met de juiste informatie

Panklaar en top down?

De maatregelen op de volgende pagina's voelen top down en panklaar. Het is verre van het geval. Oplossingen komen voort uit gesprekken met collega's. Maar gelet op de wens doortastend te opereren worden ze ogenschijnlijk panklaar gepresenteerd.

Hoe gaat het verder?

Wat er nodig is dat de oplossingen in een uitvoeringsplan worden opgenomen met een geschikte planning. Want het is veel. Niet alles kan en hoeft tegelijk.

De veelheid is terug te brengen door een ordening in tijd. Maar de complexiteit blijft, want een organisatie is een complex geheel.

HR krijgt de verantwoordelijkheid het uitvoeringsplan te maken en met de andere eigenaren de voortgang in gang te zetten, te monitoren en successen te vieren. De opdrachtgever is de directie, aanspreekpunt is de gemeentesecretaris/algemeen directeur.

Mochten andere collega's initiatief willen nemen staat niks ze in de weg. We maken deze organisatie samen. Meld je bij de directie.

Coördinatie van de werkzaamheden
Richt zich op het verlangen werkzaamheden duidelijk te beleggen, met in behoud van zelforganisatie.
De vraag is allereerst: over welke werkzaamheden hebben we het? Het is aan de raad, het college en de directie het WAT te bepalen. Wat willen ze gedaan hebben. De basis hiervan is te vinden in het coalitieakkoord en de begroting. Die wordt jaarlijks in onderling overleg aangepast. Vakteams geven hier vanuit hun professie en de signalen die ze krijgen input voor. De directie bepaalt het WAT als het gaat over de organisatie. En maakt hierover afspraken met het college. Ook hier geven de vakteams input voor. Om helder te maken wat de prioriteiten van de directie zijn maakt de directie vanaf 2025 een directieplan. Geen boekwerk, wel een duidelijke prioriteitstelling. Aan de hand van de prioriteitstelling worden ook organisatiebrede keuzes bepaald. Dit blijft aan de directie om een beslissing over te nemen (dit houdt in besluiten die meerdere teams raken, of die de vaststaande budgettaire kaders te buiten gaan). De directie maakt met de teams afspraken over de condities waaronder het werk wordt uitgevoerd, zoals beoogd resultaat, capaciteit, deadlines. Dit is een proces van wisselwerking waarbij teams ook goed afstemmen met andere teams om de directie een integraal voorstel te kunnen doen.
Als het gaat om de uitvoering van het werk is en blijft de kern dat zelforganiserende teams de basis vormen van de organisatie in Molenlanden. Dit houdt in dat de teams de werkzaamheden inschatten en verdelen, prestaties leveren en in verbinding staan met externe en interne partners. Het team houdt hierbij rekening met organisatie brede kaders over financiën, dienstverlening, communicatie et cetera (zie integraal werken), met trends en ontwikkelingen.
Jaarlijks maakt het team een teamplan. Hierin worden de reguliere taken naar beste kunnen ingeschat en aanvullende taken opgenomen (samenhangend met de ontwikkelingen en de begroting). Het teamplan wordt opgesteld in samenspraak met de spelverdeler (die meerdere teamplannen kent en integrale verbindingen kan leggen). Het teamplan wordt besproken met de directie. Indien goedgekeurd is het de manier om afspraken onderling vast te leggen en vormt het een contract met de directie. Dit krijgt in het vervolg veel meer gewicht! Het is belangrijk voor het team zelf en voor de wisselwerking met de directie. Teamplannen vormen de basis waarop het team haar dienstverlening en ontwikkeling daarvan baseert en wordt voorzien in de middelen die daarvoor nodig zijn (Personele capaciteit en overige financiële middelen). Teams verdelen onderling de werkzaamheden. Hierbij rekening houdend met functies, kennisniveau, talenten en gewenste ontwikkeling. Teams zijn aan zet voor het tijdig en kwaliteitsvol leveren van werkzaamheden, binnen budget. Hierbij kunnen zij hulp inroepen van ondersteunende teams (en die afstemming is ook nodig en <i>voorafgaand aan opstelling</i> te organiseren). De regeltaken en rollen blijven, zij het afgeschaald. Teamplannen worden voor iedereen vindbaar zodat snel inzicht kan worden gekregen in de teamverdeling in een ander team.
Elk team benoemt een 'wegwijzer'. Het is de persoon die als aanspreekpunt dient voor het bestuur, de directie en andere teams als even niet helder is waar iets belegd is of als het gaat om tot afstemming te

komen over zaken die nog niet duidelijk zijn. De link stemt af met het team en zorgt dat er een antwoord komt. Zo wordt voorkomen dat vragen tussen de wal en het schip vallen.

De wegwijzer is een rol. Teams houden in de taakverdeling rekening met de tijdbesteding van de teamlink. Het Team zorgt er samen voor dat de wegwijzer niet met vragen blijft zitten en dat er antwoorden komen. Onwenselijk zijn antwoorden als 'daar ben ik niet van'. Als die reflex optreedt wordt de spelverdeler betrokken.

Teams kunnen gedurende het jaar gevraagd worden extra werkzaamheden op te pakken. Dit verzoek kan komen via inwoners, collega's, directie of bestuur. Voordat werk wordt aangenomen vindt een **intake/verkenning** plaats naar de behoeften (vraag, tijdstip, benodigde capaciteit). Op grond van de intake wordt een inschatting van de aanpak en benodigde middelen gepresenteerd aan de vrager (bestuurder, directie, ander team). Indien het werk binnen begroting kan worden uitgevoerd (omdat het een afgesproken doel dient dat via deze route bereikt kan worden of door het herschikken van werkzaamheden mogelijk is) kan het worden aangenomen. Indien dit niet het geval is vindt het gesprek plaats over extra benodigde middelen of prioritering. Hierbij doet het team een voorstel voor prioritering. Dit heeft invloed op het teamplan, waarmee ook duidelijk wordt dat het een dynamisch stuk is.

Indien de werkzaamheden lastiger blijken dan ingeschat is het aan het team te escaleren via spelverdeler zodat over hulp en communicatie nagedacht kan worden. Dit kan gaan over het halen van deadlines of benodigde kwaliteit. Het kan ook gaan over te stellen prioriteiten. Het team geeft aan als prioriteiten gesteld moeten worden en bespreekt dit met de directie (interne aangelegenheden) of met de wethouder (politieke aangelegenheden).

Teams sluiten aan bij de planning en control cyclus om inzicht te presenteren in de voortgang en planning en om budget te regelen voor volgend jaar. Spelverdelers houden dit ook binnen hun domein in de gaten en grijpen in als bijsturing aan de orde is, uiteraard in wisselwerking met het team.

Teams begroten 'scherp aan de wind' conform de verwachting van de gemeenteraad.

Het eigenaarschap van het verbeteren van de coördinatie van de werkzaamheden ligt bij de directie (directieplan en gesprek over teamplannen) en bij de teams, geholpen (en gestimuleerd door de spelverdelers).

Integraal werken

Richt zich op het verlangen om vanuit overzicht te werken, zicht te houden op de beleidsmatige 'stippen' en op de beheersbaarheid en uitvoerbaarheid hiervan.

Alle visies die we hebben komen op de een of andere manier samen in ons gebied, in de straat van onze inwoners.

Visies aan papier toevertrouwen is één ding. Ze in het vizier houden, in de praktijk brengen en binnen die kaders ontwikkelen dat is de echte proef. In de omgevingsvisie worden al 55 beleidsvisies samengebracht die elkaar deels tegenspreken.

In Molenlanden is de wens zo integraal mogelijk te werken. Van het verstrekken van een vergunning tot het verlenen van jeugdhulp. Van het opnemen van de telefoon tot het verbinden in de dorpen.

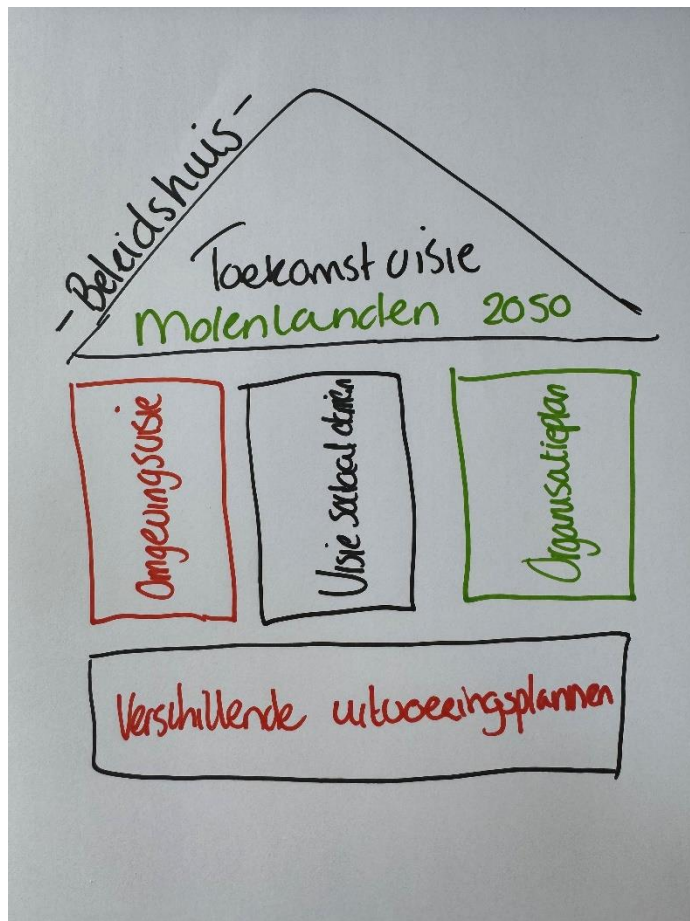
Het integraal werken gaan we op een paar manieren van een 'boost' voorzien.

Vanuit de teams is het idee gekomen te gaan werken met een beleidshuis. Dit gaat ons helpen overzicht te houden. Het beleidshuis bestaat uit een 'dak'. Dit is de toekomstvisie 2050 (vast te stellen in september). Hierin staat hoe we ook in 2050 willen zijn als gemeente.

Onder het dak staan drie pijlers:

1. De omgevingsvisie (bundeling van 55 visies)
2. Visie sociaal domein
3. Organisatievisie

De pijlers vormen de kern van ons beleid. Elke kolom heeft een kern waar diverse uitwerkingen bij horen. Bij de organisatievisie horen bijvoorbeeld diverse andere visies; zoals de uitwerking in de bedrijfsvoering visie, visie op dienstverlening en het informatiebeleid.



Als we nadenken over beleid of over het al dan niet aangaan van een bestaand of nieuw thema is het belangrijk dat we:

- Checken of het past bij de toekomstvisie
- Checken of het past bij de drie pijlers danwel dat de pijlers aangepast moeten worden

- Aansluiten bij beheer en uitvoering

Hiertoe zorgen we er allereerst voor dat al het beleid vindbaar en raadpleegbaar is.

Voor de check aan tafel organiseren we gesprekken in het beleidshuis waarin de verschillende pijlers vertegenwoordigd zijn. Denk concreet aan een groep collega's die aan een spreekwoordelijke ronde tafel bereid is te sparren over het voornemen van een ander. Door het sparren verzorgen we goede aansluiting, signalering en hebben we samen het gesprek.

Stel we maken nieuw ouderenbeleid. Dan kan ik rond de tafel, zet ik het voornemen uiteen en denken collega's mee over elementen die samenhangen.

Bij de besluitvorming over een beleidsstuk wordt de getraptheid in kaart gebracht. Hoe verhoudt het zich tot de toekomstvisie en drie pijlers, moeten er wijzigingen in de pijlers worden aangebracht, in het geval van het laatste wordt dit meteen in besluitvorming gebracht. Ook gaan we in dit kader op zoek naar een eenduidige benaming van uitvoeringsplannen/programmaplannen et cetera.

Iedereen kan een gesprek over beleid aanvragen. Verschillende specialisten schuiven aan voor het gesprek (inhoudelijk en vanuit beheer en uitvoering). Dit maakt dat we integrale gesprekstafels hebben. De manier waarop dit precies gaat wordt momenteel uitgewerkt. Raadzaam is met een pilot te gaan werken om ervoor te zorgen dat we tot de juiste samenstelling, werklast en energie komen.

Het eigenaarschap van het beleidshuis wordt belegd bij de bestuurs- en directieadviseur.

Het integraal werken wordt verder 'geboost' door in september in enkele sessies de normen helder te krijgen. Wat verstaan we onder integraal werken, wat verwachten we daarin van elkaar, hoe stimuleren we dat, hoe spreken we elkaar aan?

Dit eigenaarschap ligt bij HR. Met als doel het normenkader met de organisatie te delen.

Onderdeel van de verkenning van het beleidshuis wordt de verkenning of we verder vorm moeten geven aan programmamanagement of een nog meer uitvoeringsgerichte tafel van gesprek. Deze ideeën zijn geopperd maar vragen serieus aandacht in de verkenning. Hiertoe sluit de directie aan bij het team dat het beleidshuis verkend. Hier is ook een aantal andere collega's bij te betrekken die zich hier al over hebben uitgesproken (vanuit Mens en Samenleving, Economie en Leefomgeving).

Tot slot komt het werken met rollen terug, als manier om aandacht te vragen. Zie hiervoor het onderdeel 'doortastend werken'.

Projectmatig werken

Richt zich op het verlangen om tot duidelijke werkafspraken te komen in het geval van een uniek, complex en eenmalige opgave. Denk aan de implementatie van de omgevingswet of de realisatie van een crisishulpverlening.

Molenlanden werkt al met projecten. Het projectmatig werken is echter niet eenduidig doorgevoerd. En dat maakt dat we nog geen helderheid hebben over wanneer iets een project is en hoe we vervolgens omgaan met dat project. Dit lossen we op.

Molenlanden heeft de afspraken rond projectmatig werken klaar liggen voor implementatie. Belangrijk is dat we een tijd vanuit groter bewustzijn omgaan met de definiëring van projecten. Is het een groot of klein project (of regulier werk)? Indien het een project is hoe gaan we om met het toewijzen van formatie, de projectopdrachten en verschillende formats die hiervoor zijn klaargelegd?

Belangrijk is dat gewerkt wordt aan de vaardigheden van de verschillende actoren. Wat wordt verwacht van een projectleider, wat van een ambtelijk opdrachtgever en wat van een bestuurlijk opdrachtgever? Wat is de rol van bedrijfsvoering teams? En waar vinden we de informatie? Hier zal training op plaatsvinden, intervisie en zal het Terras op worden aangepast. Ook worden bestaande toolkits als de 'communicatietoolkit Molenlands communiceren' weer voor het voetlicht gebracht.

We starten in september met de implementatie van projectmatig werken en het bewustzijn hierop. Tijdens het najaar gaan we explicieter maken hoe we hiermee omgaan zodat we in 2025 natuurlijker werken met projectmatig werken.

Binnen projectmatig werken is de vraagverheldering een belangrijk onderdeel. Cruciaal om te komen tot een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit hoort bij contracteren. Dit kwamen we eerder tegen bij het aannemen van nieuw werk. Ook daar vindt een intake plaats. We zorgen voor eenduidigheid qua werken rond de intake en reiken de gehele organisatie hier de vaardigheden voor aan.

Eigenaar hiervan: vakteam projecten.

Doortastend werken (toedeling verantwoordelijkheden)

Richt zich op het verlangen om duidelijk te hebben wie waarvan is en wie waarover een beslissing mag nemen.

In de organisatie zijn we op zoek naar duidelijkheid. Hoe duidelijker we afspraken maken hoe beter we kunnen organiseren. En hoe makkelijker het is om feedback te geven.

Teams zijn verantwoordelijk voor de prestaties van het team (tijdigheid, kwaliteit, budgetten, integraliteit). Met de teamplannen wordt tot duidelijkheid gekomen over de verdeling van het werk binnen teams. Teams kunnen hier aanvullend afspraken over maken (bijvoorbeeld bij het toewijzen van cases of na het houden van een intake). De teamplannen krijgen een meer standaard opzet (eigenaar van het format is vakteam HR vanuit het programmamanagement). Het directieplan geeft de input.

Molenlanden kent 25 zelforganiserende teams. Hier is beweging in mogelijk, de opzet van teams kan veranderen. Of dat ook gebeurt is ook afhankelijk van het organiseren van rollen, regeltaken en ondersteuning. Teams kunnen hier het initiatief voor nemen en een voorstel doen aan de directie. Die beslist.

Medewerkers zijn eigenaren van hun werk. Aanspreekbaar, kritisch, proactief. Zij organiseren het werk zelf. Zij zorgen ervoor dat ze kwaliteit leveren en dat ze vakbekwaam zijn. Zij organiseren hun feedback, hun aansluiting met de rest van de organisatie en zorgen dat ze geïnformeerd zijn. Medewerkers regelen hun trainingen, hulp of coaching. Iedereen doet mee aan de verplicht gestelde onderdelen. Het zou niet nodig moeten zijn elkaar hierop aan te spreken. Dit zal in het vervolg wel actief gebeuren.

Spelverdelers zijn in de nieuwe setting *verantwoordelijk* voor de zelforganisatie binnen een 'domein'. Dit betekent een herordening van teams naar spelverdelers. Van teams verspreid over beleid, uitvoering en bedrijfsvoering naar teams die in elkaars nabijheid opereren (bijvoorbeeld de teams binnen sociaal domein, of binnen bedrijfsvoering). Bedoeling daarvan is de thematiek in de wijze van organiseren meer centraal te stellen.

Verantwoordelijk zijn voor de zelforganisatie houdt in continu inspireren maar ook, als blijkt dat de prestaties, kwaliteit of samenwerking onder druk staat dat de spelverdeler mag/moet ingrijpen. De spelverdeler ook aan zet bij disfunctioneren. Dat ontslaat teams niet van de verplichting elkaar kritischer aanspreken, spelverdelers stimuleren dit. Aangezien we allemaal volwassen zijn kunnen we dit aan. Ondersteund door HR. HR ondersteunt ook bij ziektebegeleiding. Een groot deel van de tijd van de spelverdeler gaat daarnaartoe, met HR verkennen we de rolverdeling en professionele hulp bij langdurig ziek zijn.

Spelverdelers hakken knopen door als teams er niet uitkomen. Spelverdelers worden nadrukkelijk eerste aanspreekpunt.

De naam spelverdeler roept vaagheid en ergernis op. In dit kader wordt de naam ook omgezet naar domeinmanager². Voor de nieuwe indeling zie bijlage 2. Een domeinmanager is eerder vergelijkbaar met een afdelingshoofd dan met een teamleider. Een teamleider verhoudt zich niet tot onze zelforganisatie. Teamleider gedrag (zoals alles meelezen, ten aanzien van alle activiteiten concreet opdrachten geven, direct feedback geven op handelen) kan dan ook niet verwacht worden (en die verwachting is er nog wel in de organisatie). Het is cruciaal dat teams het gesprek blijven voeren, waarderen, kritisch zijn op prestaties en kwaliteit, het werk verdelen et cetera. Belangrijk ook dat teams afstemmen en zich verhouden tot organisatie brede kaders en verantwoordelijkheden. Zelforganisatie is geen doorgeschoten autonomie.

Organisatievragen worden in het team opgelost dan wel samen met een domeinmanager. Klachten over de organisatie worden ook achter de schermen opgepakt en niet bij een wethouder neergelegd. In geval van escalatie kan dit via de domeinmanager dan wel de directie. Dit voorkomt dat wethouders het idee hebben te moeten sturen.

Teams moeten ook bewust afstemmen met de domeinmanager hoe afstemming op thema's gaat. Bij regulier werk dat lekker loopt is het zoals niet nodig. Belangrijk is wel dat de domeinmanagers bij de grotere thema's betrokken zijn (denk aan beleidsplannen). Ook kan de domeinmanager op verzoek van het bestuur/ de directie betrokken raken. De directie verwacht dat de domeinmanagers inhoudelijk op de hoogte zijn van de algemene gang van zaken binnen de teams en het wel en wee van de collega's.

Domeinmanagers nemen het voortouw als het nodig is een vraagstuk te 'ontwarren'. Dit doen zij altijd samen met de verantwoordelijke teams en in afstemming met het bestuur. Zij nemen hierin zichtbaar de lead als het vraagstuk dat nodig heeft. Alles met als doel de werkzaamheden uiteindelijk weer in de teams te beleggen.

² Voor de leesbaarheid wordt in dit verdere stuk nog de term spelverder aangehouden

Domeinmanagers kennen de ins- en outs van de manier waarop Molenlanden wil werken. Denk bijvoorbeeld aan de organisatieprincipes, dienstverleningsvisie, projectmatig werken en het dorps- en kerngericht werken. Zij helpen collega's dit toe te passen in de zelforganisatie. Zij sluiten aan bij medewerkers die daardoor aandacht ervaren, dagen uit, zijn scherp en eerlijk.

De span of attention van domeinmanagers is te groot. Hierdoor lukt het niet te leven naar wat de bedoeling is. Ook zijn zij zoals genoemd teveel tijd kwijt met begeleiding van langdurig zieken.

Inzet is erop om te komen tot *meer* 'domeinmanagers met mandaat, betrokkenheid en doorzettingsvermogen'. Zodat een domeinmanager ongeveer 3-6 teams onder zijn/haar hoede heeft. Dit aantal is afhankelijk van de overige coördinatie principes. Er zijn teams met coördinatoren (denk aan het serviceteam buitenruimte en aan het Informatiecentrum). In dat geval kan de span of attention groter zijn.

Idealiter gaat Molenlanden met zes domeinmanagers verder. Met dat aantal kan worden ingespeeld op onverwachte situaties en ontwikkelbehoefte van de teams. Financieel is het echter een lastige tijd. We houden vacatures aan die gericht zijn op dienstverlening aan inwoners en breiden wel uit op management. Dit realiteitsbesef maakt dat ingezet wordt op een tweehoofdige directie en vijf domeinmanagers. Dit wordt na ongeveer 9 maanden geëvalueerd en indien blijkt dat het niet toereikend is zal de directie met het bestuur in gesprek gaan.

Domeinmanagers krijgen het mandaat om vacatures open te stellen die al binnen de kaders zijn toegekend, dit leidt tot meer flow. Helderheid in de personeelsbegroting is hiervoor cruciaal (wordt aan gewerkt).

Geredeneerd vanuit het behoud van zelforganisatie naar de behoefte aan meer sturing/begeleiding moeten de teams sturing krijgen die past bij hun teamontwikkeling. Het ene team heeft behoefte aan intensievere sturing dan het andere. Dit is situationeel leiderschap en verhoudt zich prima tot de uitgangspunten van zelforganisatie. Het is op- en afschaalbaar.

De gemeentesecretaris/algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor de geleverde prestaties en kwaliteit van de organisatie. De gemeentesecretaris is WOR-bestuurder en eerste adviseur van het college van Burgemeester en Wethouders.

Als binnen het team een thema gevolgen heeft voor de organisatie (bijvoorbeeld meer formatie, meer budget) wordt dit met de gehele directie besproken. Denk aan projectopdrachten, formatieaanvragen met impact buiten de bestaande begroting, nieuwe werkwijzen. Het initiatief kan komen van een ieder, het eindoordeel is aan de gemeentesecretaris/algemeen directeur die hiertoe gaat werken met een traditioneel managementteam. Bedoeling hiervan is als team van directie en domeinmanagers ook de inhoud beet te hebben. Dit gaat als volgt werken: elk goed afgestemd idee met oplossingen voor uitdagingen krijgt een ja... dan stroomt het.

Er blijft een tweehoofdige directie, bestaande uit een gemeentesecretaris/algemeen directeur en adjunct directie. De bestaande formatie voor de directeur 'Beleid en Uitvoering' komt te vervallen ten gunste van extra formatie voor de domeinmanagers. De bestaande formatie voor de directeur Bedrijfsvoering wordt omgezet naar adjunct directeur.

De directie richt zich op organisatiebrede thema's, kaders, prioriteiten en afstemming. Ontwikkelingen die op de gemeente afkomen en het algehele welzijn van de organisatie. De directie staat in verbinding met het bestuur om deze afwegingen te kunnen maken.

De tweehoofdige directie verdeelt de taken en geeft prioriteiten in het directieplan. De directie is aanspreekpunt voor de teams in geval van escalatie (als er ook via de domeinmanager niet uitgekomen wordt). En aanspreekpunt voor besluitvorming richting de directie. De directie beslist in gezamenlijkheid in het directieoverleg. In voorkomende gevallen moet wel doortastend te werk kunnen worden gegaan, om die reden worden de mandaten gelijk getrokken.

Als het voor de span of attention nodig is kan de directie ook één a twee teams onder de hoede nemen. Belangrijk is de escalatie bij het andere directielid onder te brengen.

De directie voert wekelijks een directieoverleg. In het bijzijn van de directieadviseur (die het voorbereidt) en in aanwezigheid van de controller. Voorstel is eens per twee weken een uitgebreid managementoverleg plaats te laten vinden waar ook de domeinmanagers bij aanschuiven. Onderwerp van gesprek zijn het algemene reilen en zeilen in de organisatie, voortgang, nieuwe ontwikkelingen en organisatie brede kaders. Dit kan leiden tot de ontwikkeling naar een meer standaard MT.

De directie vertegenwoordigt de gemeente in de regio als er op managementniveau vertegenwoordiging nodig is. Dit kan wordt overgedragen aan een domeinmanager of medewerker. Inzet is om de persoon die hier het beste toe in staat is dit te laten doen. Dat zal vaak iemand uit de teams zijn, tenzij er redenen zijn dit anders te organiseren. Bijvoorbeeld omdat de buitenwereld zich organiseert op directieniveau of omdat teamleden al in werkgroepen zitten (dan kun je niet ook in de stuurgroep zitten).

Regionale vertegenwoordiging in stuurgroepen wordt, als het niet in de teams mogelijk is, belegd binnen de directie of bij de domeinmanagers. Over het mandaat worden aparte afspraken gemaakt.

De nieuweling en ontwikkeling naar (optimale) vakbekwaamheid

Richt zich op het verlangen om zo snel als mogelijk aan te kunnen sluiten op de gewenste manier van werken in Molenlanden en dit op een vakbekwame manier te doen.

(Nieuwe) mensen in onze organisatie geven aan lang zoekend te zijn. Inzet is om voor iedereen te verduidelijken. Wat is zelforganisatie, wat wordt er van een teamlid verwacht.

Voor nieuwe mensen is de inzet op een passend inwerkprogramma. Voor 'vaste mensen' is dit aardig geregeld. Voor inhuur is hier niks voor geregeld en wordt ingezet op een eenvoudig inwerkprogramma.

Er komt een duidelijke en goed vindbare uitleg van wat werken in Molenlanden inhoud (processen helder maken bijvoorbeeld met behulp van infographics: wat is zelforganisatie, wat vraagt dat van een collega, hoe werkt een pfo, hoe gaan we om met capaciteit, hoe stellen we prioriteiten, waar kan ik terecht voor hulp en dergelijke).

Nieuwe opzet van het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers, met een variant voor inhuur en contractpartners waarbij goed wordt ingegaan op 'hoe het werkt in Molenlanden' en basisvaardigheden gericht op vakbekwaamheid (adviseurschap en bestuurskundige kennis).
Aanpassen van werving en selectie voor nieuwe medewerkers passend bij zelforganisatie. Voor zelforganisatie en de cultuur die daarbij past zijn bepaalde competenties nodig. In zowel de vacaturebeschrijving als bij de werving en selectie dient hier rekening mee te worden gehouden. Door de juiste mensen te werven zal de cultuur ook veranderen en de zelforganisatie en het "idee" daarbij te goede komen.
Nieuwe medewerkers krijgen een buddy. Inhuurmedewerkers en contractpartners krijgen een aanspreekpunt. Het aanspreekpunt bespreekt met de ingehuurd medewerker hoe het gaat met de opdracht. De domeinmanager kan het aanspreekpunt zijn.
Ontwikkeling van teams en medewerkers is belangrijk. Verwachting van elke medewerker is deze ontwikkeling zelf prioriteit te geven. Zoek hier een gesprekspartner voor (binnen het team, domeinmanager of HR). Onderneem zelf actie.
Het jaarlijkse 'waarderende gesprek' wordt verplicht. Initiatief ligt bij de medewerkers. Monitoring binnen de teams en door domeinmanager. Feedback is hier een belangrijk onderdeel in.
Op verzoek van een teamlid danwel een domeinmanager kan een formeel functioneringsgesprek worden ingepland. Dit gesprek wordt vastgelegd. Motivatie kan zijn prestatie en waardering. Er start in 2024 een algemene functiewaarderingsronde waarbij elke functie tegen het licht wordt gehouden gerelateerd aan de passende inschaling (beloning).
Elk team twee keer per jaar verplicht 'team coaching' bij wijze van onderhoud gericht op de optimale zelforganisatie en het voeren van het 'goede gesprek'. De keuze voor de coach staat vrij (keuze uit het aanbod van de organisatie).
We zetten in op het goed afscheid nemen als mensen de organisatie verlaten. Dit in de vorm van het (bestaande) exitgesprek. Verder wordt hierin ook een check ondergebracht (door het i-domein) of alle informatie op de juiste wijze geborgd is. Denk hierbij aan de inzage in alle mappen op G- en H-schijven.

Sturen met de juiste informatie

Richt zich op het verlangen om te sturen op basis van de juiste informatie.

Om te kunnen sturen is het belangrijk inzicht te hebben in informatie. Deels is dit subjectieve informatie, wat zien we op straat, hoe zitten mensen erbij?

Deels is dit 'blauwe' informatie. Denk aan budgetten, doorlooptijden, tevredenheid, inzicht in telefoontjes, ziekteverzuim et cetera. Deze behoefte bestaat bij het gehele systeem: teams, directie, college en raad.

Doorontwikkelen sturingsinstrumenten en voor iedereen inzichtelijk maken, om zo te werken vanuit inzicht en overzicht. Dit is een samenwerking tussen het I-domein, vakteams en control.

Teams blijven regeltaken houden en gaan weer werken met een aantal basisrollen (nader te verkennen) om de sturingsinformatie te monitoren. Er staat geen aparte vergoeding tegenover het uitvoeren van een rol- of regeltaak. Wel opleiding en inspiratie.

Control wordt als thema/vakgebied apart gepositioneerd en ondersteunt elk team gericht op SMART afspraken, budgetten en risico's. Hierbij gaat het om helpend adviseren. De advisering is niet vrijblijvend. Het vakgebied control draait om meer dan enkel financieel controller; maar ook om de FG-PO-CISO-VIC-juridisch control en -informatie control.

De controller neemt plaats in het managementteam en betreft bovengenoemde expertises indien nodig.

Denkbaar in dit kader is ook het werken met 'verbeterborden' waar loopt je tegenaan, wat gaan we verbeteren om zo te komen tot het continu verbeteren van onze organisatie.

Eigenaar van de verbetering van stuurinformatie: adjunct directeur

8. Slot- en dankwoord

Optimalisatie van de manier waarop we werken hangt samen met haakjes en mandaten, maar nog veel belangrijker door het gesprek wat we hebben. In gesprek geef je samen betekenis aan de werkelijkheid. Dit doen we door de manier waarop we praten, onze woorden kiezen en onze vragen formuleren. Door waardierend te kijken naar onze werkelijkheid en op te passen met de oordelen die we vastzetten kunnen we positief ontwikkelen.

We sturen allemaal. Als we open staan voor de ontwikkeling en *met elkaar* gezamenlijk blijven verkennen en handelen naar hoe het beter kan dan zijn we ijzersterk. Blijf daarbij kijken naar de taak, naar de missie. Iets is niet goed of fout an sich. Iets kan minder of meer functioneel zijn in het licht van wat te doen hebben. Door dat voorop te stellen richten we ons op continue verbeteren en maken we het gesprek minder persoonlijk.

De bevindingen in dit rapport zijn een weergave van onze manier van betekenisgeven, onze oordelen en onze zoektocht. Het zijn aanbevelingen die hun weg kunnen vinden in het verder werken. Hoe dat precies gaat werken is niet te voorspellen. Door te doen ervaren we dat. Bijsturen kan altijd.

Zelforganisatie blijkt een werkwoord.

Hartelijk dank aan alle betrokkenen die energie geven aan het mooier maken van Molenlanden en in het bijzonder aan diegene die zich hebben uitgesproken in welke vorm dan ook. Vaak werd afgesloten met de zin richting mij als opsteller van dit document: 'ik hoop dat je er wat mee kan'. Dit heb ik naar eer en geweten proberen te verwerken en ben dankbaar voor het in mij gestelde vertrouwen. Ik draai deze zin nu om: 'ik hoop dat jullie er iets mee kunnen' en vooral dat jullie er iets mee gaan doen. Daar heb ik het volste vertrouwen in. Zo'n mooie organisatie. Alle seinen staan op groen!

Femmy Jonker
8 september 2024

Bijlage I: Elementen uit het organisatieplan 2019-2023 over de sturing van de organisatie.

Voor we kunnen bepalen hoe doorontwikkeling mogelijk is gaan we terug naar de basis, zoals verwoord in het organisatieplan 2019-2023. Hier wordt een aantal elementen aangehaald die relevant is als het gaat over de optimale sturing van onze organisatie

Onze missie en visie zijn ons richtinggevend kader

Molenlanden wil als gemeente bijdragen aan een zinvol en plezierig leven van haar inwoners en ondernemers. Voor een zinvol en plezierig bestaan, zijn autonomie, verbondenheid en talentontwikkeling de belangrijkste bouwstenen. Als gemeente spelen we hierop in. Dit zien wij als onze missie.

Missie: We dragen als gemeente bij aan een zinvol en plezierig leven in onze kernen. We spannen ons in om de autonomie en eigen ruimte voor initiatief en inbreng van inwoners te vergroten, de onderlinge verbondenheid binnen kernen en tussen mensen te versterken en bij te dragen aan een leefklimaat waarin talenten en ideeën zich kunnen ontplooiën.

We kunnen hierbij in de Alblasserwaard overwegend uitgaan van actieve, ontwikkelde en zelfstandige inwoners die bereid zijn om bij te dragen en het goede gesprek willen aangaan.

Als organisatie sluiten we aan bij onze inwoners en ondernemers. Molenlanden heeft de volgende visie op haar rol als gemeente.

Visie: Wij zijn een inlevende gemeente die toegankelijk is, voelt wanneer zij juist bewust ruimte laat of juist actief en zichtbaar bijdraagt. Wij hanteren geen regels die onnodig belemmeren, maar investeren in innovatie en samenwerking met gemeenschapszin en zelfredzaamheid als kwaliteiten. Wij vertrouwen daarbij in de kracht en eigen verantwoordelijkheid.

Medewerkers van Molenlanden zijn bekwaam en van binnen uit gemotiveerd. Actieve, 'publieke ondernemers' die initiatief nemen, verantwoordelijk zijn en in verbinding staan. Die wendbaar zijn en een 'drive' hebben tot vernieuwing (innovatie). Kenmerkend is dat we eerst verkennen en dan pas standpunten delen: een goed gesprek als voertaal. We kunnen ons inleven in een ander en begrijpen dat niet elke inwoner of medewerker altijd op deze manier in zijn of haar kracht kan staan. Daarom zijn er hulpmiddelen nodig voor deelname door iedereen.

Uit de missie en visie zijn onze belangrijkste waarden (kernwaarden) af te leiden

Zij vormen de leidraad voor ons handelen.

- We zijn **Wendbaar** in tijd, inbreng en plaats. We dragen actief bij of bieden juist ruimte.
- We zijn **Verbindend** door eerst de ander en zijn behoeften echt te ontmoeten.
- We zijn **Vernieuwend** door samen eerst creatief te verkennen en daarna vorm te geven. Verschillen bestrijden we niet maar integreren we in nieuwe werkwijzen die digitaal of dichtbij zijn, maar altijd persoonlijk.
- We gaan **Actief Leren** gericht op verbetering en durf.
- We krijgen vertrouwen en nemen **Verantwoordelijkheid** door vanuit zelforganisatie de methoden, tijd en plaats in ons werk te bepalen.

Inhoudelijke en strategische speerpunten zijn bepaald

Voor de organisatie zijn inhoudelijke speerpunten en strategische speerpunten benoemd. De inhoudelijke speerpunten staan opgenomen in het coalitieakkoord en de begroting.

De strategische speerpunten die kenmerkend zijn voor de manier waarop wij ons werk doen zijn:

- Dienstverlening
- Kerngericht Werken
- Externe Oriëntatie

Per strategisch speerpunt is in het organisatieplan een uitgebreide uitwerking beschikbaar. Hier is uit af te leiden wat verwacht wordt van medewerkers. Er wordt rekening gehouden met het gegeven dat er verschillende soorten diensten, werkzaamheden en processen zijn binnen de gemeenten. Deze verschillen vragen om maatwerk in de uitwerking.

Zelforganisatie staat centraal als sturingsconcept

Afgeleid van de missie, visie en speerpunten staan de volgende zaken centraal in de Molenlandse manier van werken. Medewerkers van Molenlanden:

- Kennen de inwoners / de samenleving en zijn hierbij betrokken.
- Gaan de dialoog aan met de samenleving via allerhande vormen van ontmoeting en gaan op onderzoek naar de vraag achter de vraag door goed waar te nemen en te verbinden.
- Hebben het vermogen én het plezier met anderen (integraal) samen te werken en te komen tot passende manieren van organiseren, innovatie en ontwikkeling. Zij zijn deskundig, flexibel en (mogen en) durven de dingen anders te doen als dat waarde toevoegt.
- Pakken maatschappelijke uitdagingen en de bestuurlijke agenda gezamenlijk op in netwerken van stakeholders van binnen en buiten organisatie.
- Hebben een dienstverlenende houding passend bij het dienstverleningsconcept.
- Zijn vanuit zichzelf gemotiveerd om gewenste en afgesproken resultaten te behalen en dragen bij aan de strategische speerpunten van de gemeente.
- Organiseren het werk zelf en nemen daarbij stap voor stap gezamenlijk in een team dan wel als individuele medewerkers de verantwoordelijkheid.
- Zijn stevige en deskundige gesprekspartners die dilemma's op tafel leggen en het beste advies geven.
- Werken samen met het gemeentebestuur vanuit inlevingsvermogen en besef voor elkaars rollen, verantwoordelijkheden en mogelijkheden.
- Blijven zich ontwikkelen in hun kennis en vooral hun vaardigheden. Deze manier van werken verwachten wij ook van partners waar wij mee samenwerken en die werkzaamheden namens Molenlanden uitvoeren.

De concrete opgave bepaalt voor ons de manier van organiseren. Dit kan per opgave verschillend zijn. Gaat het om werkprocessen, waar een concreet product tegen lage kosten en hoge tevredenheid wordt geleverd, dan staan routinematig en efficiënt werken met korte doorlooptijden centraal.

Als een meer complex resultaat moet worden opgeleverd, zoals de bouw van een dorpshuis of een ingewikkeld ICT-systeem, dan ligt een projectmatige werkwijze voor de hand. Ook zijn er processen waarbij interactie met inwoners in de vormgeving cruciaal is. Dan vertrekken we vanuit de context van onze inwoners en voegen we hier onze professionaliteit aan toe (denk aan de herinrichting van een straat).

En soms zitten we op onze handen en aanschouwen we hoe ontwikkelingen zich ook zonder inmenging van de overheid voltrekken.

Complexe vraagstukken met bij de start nog onbekende oplossingen noemen we innovatievraagstukken. Innovatie is voor onze inwoners belangrijk. We onderkennen dat hier verkennende werkmethoden centraal staan, waarbij we verantwoord experimenteren en hier van leren.

Molenlanden kent als basis zelforganiserende teams. In die teams zal op verschillende onderdelen leiderschap ontstaan. We staan maximaal persoonlijk leiderschap voor! Het leiderschap is ten dele en nog minimaal geformaliseerd in de vorm van (1) de gemeentesecretaris (2) de directeur en (3) de spelverdelers. Zij hebben een faciliterende rol door de teams in staat te stellen hun doelstellingen via zelforganisatie te bereiken (zie verder). Het is aan hen, gefaciliteerd door de teamcoaches, om de teams tot bloei te laten komen en zelf resultaten te laten boeken. Het uiteindelijke doel is om de kwaliteiten van iedereen in de organisatie maximaal in te zetten voor de samenleving, bestuurders en elkaar.

Dit is de opbouw van de organisatie

Het hoogste orgaan is de gemeenteraad. De raad kent drie belangrijke rollen: volksvertegenwoordigend, kaderstellend en controlerend. De raad wordt bij haar taken ondersteund door de griffie. De burgemeester is de voorzitter van de gemeenteraad.

Het college van burgemeester en wethouders staat aan de lat voor de dagelijkse besturing van de gemeente. De burgemeester is de voorzitter van het college van B&W en heeft een eigen portefeuille op het gebied van openbare orde en veiligheid, kabinet en toekomst.

Iedere wethouder heeft zijn eigen taakgebied of portefeuille maar het gemeentebestuur is een zaak van het college als geheel. Dit heet collegiaal bestuur. Daarnaast zijn wethouders het bestuurlijke aanspreekpunt voor een bepaalde kern in Molenlanden.

De ambtelijke organisatie ondersteunt het college in de uitvoering van haar taken. De organisatie doet dat vanuit de eigen professionaliteit en adviseert onafhankelijk.

Werken in Molenlanden gebeurt primair in teams. Dit is bewust gedaan, want zijn in zijn algemeenheid namelijk beter en sneller in staat zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, innovatiever en creatiever, nemen betere besluiten dan individuen en kunnen beter met complexiteit omgaan dan individuen. Er werden bij de start drie soorten teams onderscheiden. Het gaat om: • Vakteams • Projectteams • Innovatieteams. De vakteams zijn vaste teams, de project- en innovatieteams zijn tijdelijke teams.

Het vakteam is een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerken en als een team de verantwoording dragen voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is, tot op zekere hoogte, verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces (bijv. problemen oplossen, processen optimaliseren).

Vakteams vormen de basis waarin het werk dat het team heeft of 'ziet' wordt besproken, verdeeld en gemonitord. Het zijn zelforganiserende teams. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor het op kwalitatieve manier uitvoeren van hun eigen werkprocessen. Zij staan over het werk in contact met stakeholders en zij zijn actief in het verbeteren van hun werk. Zelforganisatie vraagt om regelruimte voor teams.

HR-taken, beoordeling en beloning en verzuimbeleid zijn niet in de vakteams belegd. Om de ontwikkeling naar zelforganisatie binnen vakteams een impuls te geven zijn de teams gestart met het verdelen van teamrollen. Deze teamrollen zijn bedoeld om de thema's bedrijfsvoering en de organisatiestrategie in een vakteam onder de aandacht te houden. De rol houdt in dat deze medewerker binnen het team regelmatig aandacht vraagt voor het betreffende onderwerp en de collega's bevrage hoe zij hieraan invulling geven; hen scherp houden. De rollen kunnen belegd worden bij medewerkers die voor het specifieke onderwerp talent of interesse hebben en zich willen bekwaamen. Daar waar sprake is van onvoldoende kennis of bekwaamheid zal deze moeten worden bijgespijkerd. Het is raadzaam de rollen te laten rouleren. De rollen zijn ook uitwisselbaar

Belangrijk is het besef dat uitgegaan wordt van zelforganisatie en niet van zelfsturing. Molenlanden blijft een politieke organisatie waarin de kaders worden gesteld door het gemeentebestuur. De teams hebben maximaal invloed op de manier waarop de taken worden uitgevoerd. Er is ook een directie die organisatie brede kaders kan stellen. Er zullen tenslotte altijd organisatie brede doelstellingen zijn. Denk aan gemeentelijke (beleids)speerpunten of investeringen. Van de teams wordt verwacht dat zij hierbij aansluiten.

Dit zijn hulpstructuren als het gaat om sturing

Als het gaat om de coördinatie van het werk is er een aantal hulpstructuren die benut worden of werden. Dat zijn:

- De verdeling van uitvoerende taken (functionele toedeling aan collega's)
- De verdeling van regeltaken. Regeltaken zijn taken die nodig zijn om de uitvoerende taken in een team soepel te kunnen uitvoeren. Denk hierbij aan afspraken maken omtrent bereikbaarheid en vervanging, werving van nieuw personeel, monitoren voortgang, monitoren budgetten, kwaliteitszorg, het stellen van teamdoelen.
- De verdeling van teamrollen als manier om minimaal enkele bedrijfsvoeringselementen onder de aandacht te brengen en te monitoren (denk aan rollen als de netwerker, communicator, ICT-goeroe). Deze rollen zijn inmiddels optioneel.
- Inzet van programmatafels om de integrale planning en voortgang rond programma's te borgen (inmiddels afgeschaft).
- Overlegtafel P&C.
- Sturingsrapportage.

De toedeling van taken is opgenomen in het teamplan. Het teamplan is bedoeld om overzicht te houden en werkt als 'contract' tussen teamleden onderling en team en de directie.

Het leiderschap heeft de volgende kenmerken

Dit geldt zowel voor het formeel leiderschap als het persoonlijk leiderschap.

- Transformationeel. Hierbij draait het om inspireren, aansprekend de missie overbrengen, taken delegeren en verdelen om ontwikkeling te stimuleren, en outside the box denken;
- Functioneel. Hierbij wordt het team geholpen om zich te ontwikkelen in de taken maar ook in het zelforganiserend vermogen, vooral door de context te verkennen, te vertalen en de teamleden daarvoor gevoeliger te maken. Hierin kunnen teamleden elkaar ook helpen;
- Participatief. Dit richt zich op het overdragen van de besluitvorming aan het team. Er wordt actief gewerkt aan het vergroten van het onderling respect en vertrouwen. Het team wordt actief betrokken bij de verandering naar zelforganisatie op alle niveaus; en
- Gedeeld leiderschap. Hierbij wordt het leiderschap letterlijk gedeeld. Het leiderschap wordt gedefinieerd als een rol die kan rouleren of waarvan meerderen (of iedereen) een deel op zich

neemt. Dit veronderstelt een grote eigen handelingsruimte en dus ook veel binding en betrokkenheid.

Deze functionarissen hebben een formele rol als het gaat om leidinggeven

1. Gemeentesecretaris. De gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk voor de transformatie van de organisatie naar “Zelforganisatie” en is eerste adviseur van het college. Daarnaast is de gemeentesecretaris formeel verantwoordelijk voor het realiseren van de bestuurlijke en ambtelijke doelen. Is eindverantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie.
2. Directeur. Samen met de gemeentesecretaris/algemeen directeur geeft de directeur richting aan de visie én de bestuurlijke organisatiedoelen. De directeur faciliteert de teams in het ontwikkelen van een passende bedrijfsvoering. Hierbij is de balans tussen sturing, beheersing en ruimte geven essentieel. De directeur zorgt voor (door)ontwikkeling en innovatie van de hele organisatie.
3. Spelverdeler. De nieuwe gemeente heeft grote plannen waar het gaat om nieuwe manieren van werken (dienstverlening, kerngericht, innovatief). Dit is deels al de praktijk die we de komende jaren zullen verfijnen naar een manier die typerend is voor Molenlanden. Belangrijke rol voor de spelverdeler is om aan de hand van de diverse inhoudelijk opgaven ervoor te zorgen dat de opgaven in handen komen van de juiste teams en collega's. Als dé ultieme intermediair en ‘matchmaker’ overzien de spelverdelers het hele speelveld. Het is belangrijk om samen met collega's de context waarbinnen een opgave optreedt te verkennen om vanuit overzicht de best passende manier van organiseren te vinden. De spelverdeler geeft begeleiding, inspiratie, feedback, ondersteuning en het faciliteren aan teams, net wat nodig is voor het succesvol afronden van de opdracht. Daarbij gaat het niet alleen om de inhoud, maar bijvoorbeeld ook over het bewust worden van gedrag. De spelverdeler benut de krachten van zijn/haar collega's en staat op een open wijze met hen in contact. De spelverdeler pakt ook zelf strategische opgaven op als dit nodig is en waar nodig ook (steeds minder wordende) traditionele managementtaken. Dit past bij onze transitie die we zien als reis en niet als knop die overal even gemakkelijk omgezet kan worden. Door een brede blik kan de spelverdeler de gemeente op het hoogste niveau vertegenwoordigen en bestuur en directie strategisch adviseren over organisatie brede vraagstukken.

Bijlage II: Indicatieve indeling naar domeinen

Samenleving	Dienstverlening, participatie en omgeving	Fysiek 1	Fysiek 2	Bedrijfsvoering
Mens en samenleving Sociaal Loket Sociaal Werk Veiligheid en Handhaving	Communicatie Kerngericht Werken Economie en Toerisme Burgerzaken Informatiecentrum Human resources	Beheer Buitenruimte Serviceteam buitenruimte Duurzaamheid	Wonen Projecten Omgevingsvergunningen Leefomgeving	Financiële administratie Financieel beleid en control Vastgoed en Facilitair Basisregistraties, Belastingen en Geo-informatie, I-domein (twee teams) JBI

Opgemerkt wordt dat de span of attention nog erg groot is. Dit risico wordt opgenomen in het collegevoorstel. Optie is om ook een aantal teams danwel aparte opdrachtgeverschappen toe te bedelen aan de overige leden van vakteam besturing (de directie, controller en directieadviseur). Dit mandaat ligt bij de directie. De verantwoordelijkheid voor vakteam besturing ligt sowieso bij de gemeentesecretaris/algemeen directeur.