

Raadsinformatiebrief

Onderwerp	:	Ontwikkeling van de organisatie
Zaaknummer	:	1224353
Datum	:	1 oktober 2024
Portefeuille	:	Burgemeester Theo Segers
Behandelend ambtenaar	:	Femmy Jonker

Beste leden van de raad van Molenlanden,

Graag berichten wij u over een aantal ontwikkelingen in de ambtelijke organisatie.

Hoe gaat het in de organisatie

De gemeentelijke organisatie zet zich dagelijks in voor inwoners, ondernemers, partners en het bestuur van de gemeente Molenlanden. Op diverse terreinen wordt gewerkt; van het bieden van hulpverlening tot het verstrekken van vergunningen, van het beheer van de begraafplaats tot de afdoening van Woo-verzoeken.

De sfeer in de organisatie is goed. De verhuizing naar Bleskensgraaf is goed verlopen en het nieuwe gebouw doet veel goeds voor ons samenwerking en onderlinge verbinding. Hoewel de krapte op de arbeidsmarkt nog steeds merkbaar is, zijn er in het eerste half jaar van 2024 36 openstaande vacatures vervuld. Dit is een mooi succes, want achter deze vacatures gaat werk schuil dat zich richt op uw ambities. De nieuwe arbeidsmarktbenadering werpt zijn vruchten af.

Minder positief zijn we over het ziekteverzuim. Dit bedraagt medio 2024 7,5%. Dit geeft aan dat het welzijn van onze collega's onder druk staat. Het wordt verklaard door een groot aantal langdurig zieken en door een lage drempel om een ziekmelding te doen. De directie heeft aangekondigd scherper te zijn op ziekmeldingen (>3 per jaar) omdat dit een indicatie kan zijn dat collega's problemen ervaren. De directie wil hen snel ter zijde kunnen staan.

Er is aandacht voor de processen in onze organisatie die beter kunnen, zoals het verstrekken van vergunningen. Hierover worden momenteel afspraken gemaakt, ook met externe partners (zoals projectontwikkelaars).

Er heeft de afgelopen maanden een verkenning plaatsgevonden naar de sturing in de organisatie

Deze verkenning is uitgevoerd op verzoek van het college met het bijzonder met aandacht voor een aantal zaken die in de organisatie als suboptimaal ervaren worden. Dit betreft de sturing van complexe en team overstijgende zaken, het borgen van aandacht en zorg, leveren van voldoende doorzettingskracht en borgen taakverdeling tussen vakteams, spelverdelers en directie.

De opdracht is verstrekt aan de interim gemeentesecretaris. Gestart is met het verzamelen van beschikbare informatie over beleving en prestaties. Hiernaast zijn ook gedurende de maanden 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.

Er is teruggekeken (hoe hadden we het bedoeld), inzichtelijk gemaakt wat er is veranderd (bedoeld en onbedoeld) en besproken wat de ervaringen zijn in de organisatie. Aan de hand van de inzichten is gebrainstormd over verbetermogelijkheden, die vervolgens met de organisatie zijn besproken alvorens tot besluitvorming is overgegaan.

Dit zijn de belangrijkste bevindingen

Zelforganisatie is in Molenlanden het gekozen sturingsmodel. Hier is bij de fusie bewust voor gekozen omdat het een modern concept is dat het beste past bij de gemeente die we willen vormen (onze missie).

Hoewel dit model in de praktijk onderhoud nodig heeft staat het model niet ter discussie. Zelforganisatie geeft de gemeente een uniek profiel en is voor diverse medewerkers een reden om juist voor het werken bij Molenlanden te (blijven) kiezen.

Zelforganisatie komt met ruimte. Autonomie. Hoewel dit voor diverse medewerkers goed werkt betekent het niet dat er geen sturing nodig is. Dit aspect kan in onze organisatie sterker. Zowel op de richting, inhoud van het werk als op de begrenzing. De richting is vertroebeld door de vele, elkaar soms tegensprekende visies en plannen. Door het ontbreken van (het goede gebruik van) beschikbare sturingsinstrumenten en door het ontbreken van een goede taakverdeling. Begrenzing is nodig als het gaat om onderlinge afspraken over gedrag (denk aan zaken als aanwezigheid, ontwikkelgesprekken en verplichte opleidingen).

Op grond van de bevindingen is het belangrijk duidelijkheid aan te brengen en tegelijkertijd de zelforganisatie te blijven versterken.

Er is werk aan de winkel

Om onze inwoners, ondernemers en partners nog beter van dienst te kunnen zijn en de flow in de organisatie toe te laten nemen gaan we een paar dingen anders doen. Samengevat zetten we in op betere planvorming en prioritering. Verantwoordelijkheden worden opnieuw bevestigd.

De directie moet zich meer richten op organisatie brede kaders. De rol van spelverdeler wordt omgevormd tot die van domeinmanager. Domeinmanagers kunnen knopen doorhakken als dat moet, kunnen de organisatie vertegenwoordigen, spreken aan, sturen op complexe dossiers, begeleiden bij ziekte en moedigen zelforganisatie aan in de teams. Ingezet wordt op een kleinere directie (- 1 fte) ten gunste van de formatie van domeinmanagers, zodat teams meer aandacht ervaren. Teams blijven zelf aan zet op werkverdeling, kwaliteit en budgetbeheer. Coördinatiemechanismen zoals het werken met rollen en regeltaken blijven. Dit is in het geval van zelforganisatie onmisbaar.

Het projectmatig werken wordt verder geïmplementeerd en het integraal werken krijgt een 'boost'. Dit door nieuwe spelregels af te spreken en te gaan werken met het beleidshuis. Dit is een overlegvorm waarbij we vooraf met elkaar goed kijken of beleid (en uitvoering van ingewikkelde vragen) overeenkomt met hoe we het willen hebben. Dit initiatief komt voort uit de implementatie van de Omgevingswet en wordt als idee verder geconcretiseerd.

Tot slot ontwikkelen we een beter inwerkprogramma voor zowel vaste medewerkers als voor inhuur. Zo weet iedereen hoe we graag willen dat het werkt in Molenlanden.

Stap voor stap

De eerste concrete stappen worden per november gezet (wijziging naar domeinmanagers). Verder is de nieuwe directie samen met HR aan zet om de activiteiten van een goede planning te voorzien.

Het college verwacht dat door het doorlopen proces en de afgesproken maatregelen het welzijn in de organisatie groeit en de duidelijkheid toeneemt. Dit komt ten goede aan u als raad, aan inwoners, ondernemers en partners.

Opgemerkt wordt dat organiseren nooit af is. Er lopen nog diverse kleinere optimaliseringsprojecten (bijvoorbeeld naar de toegang sociaal domein en financiële administratie). Dit hoort erbij. Er wordt gewerkt in de organisatie maar ook altijd aan de organisatie. Precies wat verwacht mag worden van een wendbare moderne lokale overheid.

Bijlage Sturing in de gemeente Molenlanden

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van gemeente Molenlanden,

De secretaris,

De burgemeester,



Marko Does

Theo Segers

