

Voor Stad en Resultaat

Organisatie- en ontwikkelplan gemeente Almelo

27 maart 2018



Inhoud

Woord vooraf	3
1. Aanleiding	4
2. Missie, visie en kernwaarden	5
2.1. Onze missie	5
2.2. Onze visie	5
2.3. Onze kernwaarden	5
3. Hallo Stad!	7
3.1. Beoogd effect	7
3.2. Vier pijlers	8
4. Sturingsfilosofie	10
4.1. Horizontale en verticale sturing	10
4.2. Wanneer (maatschappelijke) opgaven leidend zijn – opgavengericht	10
4.3. Wanneer de klant en kwaliteit van dienstverlening voorop staat – klantgericht	12
4.4. Verhouding tussen opgavengericht werken en de lijnorganisatie	13
5. Uitwerking hoofdstructuur	15
5.1. Ordeningsfilosofie	16
5.2. Organiseren op basis van samenhang	16
5.3. Organogram hoofdstructuur	17
6. Uitwerking substructuur	18
6.1. Adviespool	18
6.2. Bedrijfsvoering	19
6.3. Strategie, Communicatie en Veiligheid	19
6.4. Uitvoering Fysiek	20
6.5. Toegang sociaal domein	20
6.6. KCC – Klantcontactcentrum	20
7. Medewerkers	22
7.1. Proces tot op heden – van ontwerp naar implementatie	22
7.2. Betrokkenheid	22
7.3. Personele gevolgen en spelregels	22
8. Rollen en profielen in de hoofdstructuur	24
8.1. De leidinggevende functies	24
8.2. Overige (nieuwe) functies in de hoofdstructuur	25
8.3. Leiderschapontwikkeling	25
9. Ontwikkelagenda	26
9.1. Ontwikkelagenda voor de organisatie	26
9.2. Ontwikkelagenda per eenheid	27
Bijlagen	
1. Startdocument POA (Programma Optimalisatie Almelo)	
2. Personele gevolgen organisatieontwerp	
3. Detailplanning Organisatie- en ontwikkelplan	

Woord vooraf

Organisatieontwerp omvat meer dan organisatiestructuur. Het omvat alle aspecten van het organiseren zoals de missie, visie en kernwaarden, de sturingsfilosofie, de coördinatiemechanismen, de systemen, de cultuur én hun onderlinge samenhang. Het omvat ook de filosofie achter het ontwerp. Denk bijvoorbeeld aan onze ideeën over verbondenheid met de stad, over externe oriëntatie, over een integrale resultaat- en oplossingsgerichte benadering, over minder regelzucht en 'de menselijke maat'.

De uitdaging is een organisatieontwerp waarin strategie, structuur, sturingsfilosofie en cultuur elkaar aanvullen en versterken. Te vaak worden deze dimensies los van elkaar bestuurd en geregeld. In het Organisatie- en ontwikkelplan van gemeente Almelo brengen we deze elementen samen.

Uitgangspunten

Elk ontwerp heeft een eigen dynamiek. Het uitgangspunt moet zijn dat die dynamiek voor ons werkt als fundament voor betere resultaten. We willen tenslotte verbeteren. De organisatievorm en het organisatieontwerp moet leiden tot verbetering van:

- Resultaatgerichtheid (onze performance);
- Samenwerking met de stad (onze externe oriëntatie en het aanhaken op initiatieven van de stad, de wijken en de dorpen);
- Het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap (onze professionaliteit);
- Het opgeven gestuurd werken (onze samenwerking met andere partijen en het realiseren van concrete maatschappelijke opgaven door krachten te bundelen in programma's);
- Samenhang, integraliteit en het creëren van meerwaarde omtrent klantgerichtheid en het oplossen van maatschappelijke vraagstukken;
- Het aanpassingsvermogen van de organisatie (met samengestelde en flexibele werkvormen).

Vertrekpunten

Begin 2017 is gekozen voor een koers waarbij de stad en de burger centraal staan en waarbij naast de keuze voor programma- en wijksturing een belangrijk accent op verandering in houding en gedrag is komen te liggen. Beide aspecten worden nu doorvertaald in de aansturing en structuur van de organisatie. Maar deze verandering krijgt ook vorm door een nieuwe leiderschapsstijl, een aangepaste manier van (samen)werken en leidinggeven, talent- en competentieontwikkeling en meer flexibiliteit en mobiliteit. Sturen op integraliteit, samenhang en resultaat, meer daadkracht en helder opdrachtgever- en opdrachtnemerschap staan daarbij onder meer centraal.

Wat betekent dit voor ons organisatieontwerp?

Dit plan geeft antwoord op de vragen: Wie willen we zijn? Hoe willen we werken? en Hoe gaan we daarop sturen? Ook geeft dit plan invulling aan de hoofdstructuur van onze organisatie. Het legt een stevige basis voor een toekomstbestendige gemeentelijke organisatie.

Bij de keuze voor de hoofdstructuur is geredeneerd vanuit de bestaande teams en gezocht naar logische samenvoegingen met zo weinig mogelijk opknippen en verplaatsen van organisatie onderdelen. Veel werkzaamheden gaan en gingen immers goed. Met dit voorstel ontstaat een structuur met vooral meer integraliteit, flexibiliteit, slagkracht en ruimte voor samenwerking. Maar met een nieuwe hoofdstructuur alleen, zijn wij als organisatie nog niet klaar. De structuur is slechts een van de middelen om een organisatie succesvol te laten opereren. Of wij als organisatie daadwerkelijk succesvol zijn, wordt immers afgemeten aan ons gedrag en onze resultaten in de dagelijkse praktijk. Die resultaten boeken we alleen door constant open te staan voor ontwikkeling. Daarom wordt in de vorm van een Ontwikkelagenda, een aantal ontwikkelopgaven vastgesteld, waar we vanaf nu verder mee aan de slag gaan.

Gemeente Almelo is voor mij een organisatie die permanent in ontwikkeling is. Zo worden en blijven wij als organisatie *Nabij, Aanspreekbaar, Geïnteresseerd*, tonen wij *Initiatief* en hebben wij *Vertrouwen* in ons werk voor *Stad en Resultaat*.

Frederik van Ardenne – Gemeentesecretaris/algemeen directeur

1. Aanleiding

De samenleving verandert en als gemeente moeten wij ons aan de veranderende werkelijkheid aanpassen. Steeds meer bewoners en ondernemers in de stad voelen zich betrokken bij hun buurt en willen zich hiervoor actief inzetten. Maar de Almelose burger heeft ons niet per se nodig. Waar wij vroeger als gemeente automatisch de voortrekkersrol namen, is deze niet meer vanzelfsprekend. Bewoners zijn vaardig en mondig genoeg om het heft in eigen handen te nemen en vragen ons nu soms simpelweg hen niet voor de voeten te lopen met allerlei regels.

Meer samenhang

In tijden van forse bezuinigingen is het bovendien de vraag: hoe kunnen we het slimmer, beter en sneller doen. Zo is de samenhang en sturing op beleidsvelden onvoldoende. Dat zien we terug in wijken en stadsdelen, waar logische samenhang eerder berust op toeval dan op een doorleefd inzicht in de wijk. Stadsdeelcoördinatie en wijksturing staan naast de organisatie in plaats van erin. De interactie met de stad moet intensiever.

Ook staan de grotere thema's van de stad onvoldoende in samenhang centraal. Programma's die gaan over het behalen van concrete en voor inwoners en ondernemers voelbare resultaten en gewenste maatschappelijke effecten in de stad. Grote veranderingsvraagstukken, die over de hele stad gaan en niet binnen wijken, binnen de gemeentelijke uitvoeringsteams of door 'de stad zelf' kunnen worden opgelost.

Meer betrokkenheid

In 2017 is daarom door het college een organisatieontwikkeling in gang gezet, met het accent op verandering van de bedrijfscultuur naar grotere openheid naar de samenleving, het bestuur en naar elkaar. De verandering in houding en gedrag die al in gang gezet is, verankeren we nu door wijzigingen aan te brengen in de aansturing en structuur van de organisatie. Bij die verankering hoort onlosmakelijk ook de manier van leidinggeven, het (persoonlijk) leiderschap van leidinggevendenden, talent- en competentieontwikkeling en mobiliteit en brede inzetbaarheid van medewerkers.

Het college wil de betrokkenheid van inwoners en ondernemers vergroten, hun belang meer voorop stellen en hiernaar handelen. Daarom past zij de organisatie aan door invoering van programmasturing, wijksturing en een Adviespool met breed inzetbare adviseurs.

Houding en gedrag

Al met al staat de organisatieontwikkeling in het teken van de ambitie om resultaten en effecten 'buiten' te plaatsen boven het werk 'binnen'. Dit vanuit het inzicht dat in Almelo het vertrouwen in de organisatie en bestuur te laag zijn. In deze verandering is het aan management, medewerkers, college, griffie en raad om in het belang van de burger en de stad buiten formele kaders te stappen en meer dan nu resultaat- en oplossingsgericht te gaan werken. Gedrag en houding zijn dan ook kritieke succesfactoren. Om dit te bereiken is een proces nodig waarbij medewerkers zich bewust worden van het 'waarom' van de nieuwe werkwijze. In dat proces worden medewerkers begeleid door werkende weg aan de hand van inhoud te leren en te ontwikkelen. Zo moet de organisatieontwikkeling ertoe leiden dat medewerkers zien en ervaren dat zij geen uitvoerend radertje meer zijn maar een wezenlijk onderdeel van een integraal, samenhangend en resultaatgericht proces en zich bewust zijn van hun rol, expertise en kracht daarin.

Het bestuur van onze stad maakt keuzes en brengt focus aan. Als gemeentelijke organisatie moeten wij dat met adequaat beleid, prikkelende adviezen en passende uitvoering ondersteunen, waarbij wij bovendien oog hebben voor de bestuurlijke ontwikkeling die samengaat met de volop veranderende samenleving.

Kortom, we moeten in staat zijn om mee te veranderen in het werken voor *Stad en Resultaat*.

2. Missie, visie en kernwaarden

2.1. Onze missie

Almelo staat voor een sociale, ondernemende samenleving. Waar initiatieven worden genomen. De gemeente en haar bestuur heeft dan ook vertrouwen in de inwoners, ondernemers en bezoekers en biedt ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en initiatief. Waar nodig, bieden we ondersteuning, zorgen voor randvoorwaarden en helpen we met verder brengen of versnellen van initiatieven. Thema's die actueel zijn, zijn participatie, creëren van werkgelegenheid en verbetering van de leefomgeving voor bewoners.

2.2. Onze visie

Almeloërs nemen steeds vaker het initiatief om iets te doen voor en met de samenleving. De huidige netwerkmaatschappij maakt het steeds makkelijker om elkaar te vinden en de handen ineen te slaan bij gezamenlijke initiatieven. Dat vraagt om een flexibele gemeentelijke organisatie. Door mee te bewegen en te ondersteunen of initiatieven te versterken of te versnellen. Het vraagt ook om een nieuw samenspel, om gelijkwaardige samenwerking tussen gemeente, maatschappelijke organisaties, ondernemers en inwoners. En om samen leren, in de praktijk en ontdekken hoe het ook anders kan. Dat vergt soms loslaten en laten ontstaan waar maatschappelijk behoefte aan is. Het betekent ruimte bieden aan instellingen, ondernemers en inwoners om aan de slag te gaan met de kansen en problemen die zij zelf zien en ervaren.

Het gemeentebestuur, verkozen door de Almeloërs, is daarin leidend: raads- en collegeleden geven richting, bepalen de ambities en hakken de knopen door. De medewerkers van gemeente Almelo ondersteunen, voeren uit en adviseren.

De Almeloëse bewoner en ondernemer staan altijd centraal. We zijn flexibel om aan te sluiten op vragen en veranderingen, we werken in samenhang en willen het verschil maken. Bij ingewikkelde opgaven, werken we intensief samen om tot de beste oplossing te komen. Wat makkelijk kan, doen we snel en simpel. We zijn een aantrekkelijke werkgever. Door medewerkers ruimte te bieden om continu te werken aan competenties en hun ontwikkeling. Dit gaat hand in hand met respect en vertrouwen in elkaars kunnen. Werken bij gemeente Almelo betekent maatschappelijk zinvol werk doen, een bijdrage leveren aan de samenleving. Werk dat nooit af is en altijd nieuwe perspectieven biedt.

2.3. Onze kernwaarden

Om deze visie op de veranderende samenleving en het functioneren van de gemeentelijke organisatie waar te kunnen maken, stellen we de kernwaarden *Nabij*, *Aanspreekbaar*, *Geïnteresseerd*, *Initiatief* en *Vertrouwen* centraal in ons dagelijks handelen.

Nabij

We zijn verbonden met de stad door te weten wat er speelt en door bereikbaar en toegankelijk te zijn voor inwoners en collega's.

Aanspreekbaar

We zijn aanspreekbaar op onze rol, inzet en resultaten. We nemen verantwoordelijkheid voor ons gedrag en de effecten daarvan op de organisatie en de stad.

Geïnteresseerd

We zijn nieuwsgierig naar nieuwe ontwikkelingen en initiatieven. We zoeken elkaar en Almeloërs op en zijn geïnteresseerd in andermans plannen en ideeën.

Initiatief

We denken mee met initiatieven en we omarmen initiatieven die vanuit de mensen zelf komen. 'Buiten resultaat bereiken' vraagt om een organisatie die initiatieven – zowel buiten als binnen – omarmt en opgaven integraal benadert en uitvoert, in nauwe samenwerking met inwoners.

Vertrouwen

We hebben vertrouwen in elkaars kunnen en in de intentie van de ander. We zijn open en transparant. We praten met de ander in plaats van over de ander. Inwoners, organisaties en collega's kunnen op ons vertrouwen en we staan voor het resultaat.

Deze missie, visie en kernwaarden leiden tot een organisatie met professionals die zich zeer betrokken voelen bij de stad en zich verantwoordelijk voelen voor het werk dat ze doen. Dit gevoel zetten onze professionals dagelijks in om - met oog voor de politiek bestuurlijke omgeving - met de stad *resultaten* te boeken.

3. Hallo Stad!

Als gemeentelijke organisatie staan we voor een aantal grote opgaven. Alleen het aanpassen van de structuur, de wijze van sturing en de processen is niet voldoende. De opgaven vragen juist ook een verandering van de cultuur, van onze houding en gedrag. Samenwerking en integraliteit zijn daarbij meer dan ooit de sleutelwoorden.

Om daadwerkelijk succesvol te kunnen zijn, is een integrale en interprofessionele samenwerkingsstijl vereist die niet zozeer bepaald wordt door de structuur van de organisatie, maar door ons bewustzijn en onze verantwoordelijkheid om altijd te werken voor resultaten en effecten in de stad. De huidige structuur wordt vervangen door een model dat beter aansluit bij dit principe, maar onze houding en ons gedrag maken het verschil. Bereidheid tot samenwerking is tenslotte de basis van elk nieuw perspectief.

Dit organisatieplan voorziet in de formele borging van de organisatieverandering. Tegelijkertijd zal dit niet zelfstandig leiden tot de gewenste veranderingen in houding en gedrag. Daarom ligt er een organisatiebreed ontwikkelplan voor met de titel *Hallo Stad!*, waarbij het gaat om houding, gedrag en vaardigheden.

De daarbij behorende principes zijn:

- De medewerker is het belangrijkste kapitaal van de organisatie;
- Ontwikkeling naar de 'nieuwe manier van werken' is voor medewerkers niet vrijblijvend. Fouten maken mag;
- Bij alle acties hebben we de inwoner voor ogen;
- We ontwikkelen het programma met de methode situationeel samenwerken;
- Uitstraling van het programma is professioneel, inspirerend en geloofwaardig;
- Bestuur en raad maken we onderdeel van de ontwikkeling.

3.1. Beoogd effect

Het beoogd effect op de organisatie is dat medewerkers:

- Altijd werken voor resultaten en effecten in de stad;
- Intensiever de interactie aangaan met de stad;
- Samenwerken en samen verantwoordelijk zijn voor de resultaten: onze taak gaat verder dan onze functie;
- De verantwoordelijkheid en ruimte pakken die nodig is omdat ze weten wat de bedoeling is.

Dit betekent:

- Dat de sturing op mensen en middelen wordt neergelegd op de plek waar afwegingen voor de stad worden gemaakt: bij programma- en wijkmanagement. Hier worden de belangen van de stad vertaald naar resultaat;
- Dat samenwerking wordt aangejaagd met eigenaarschap, aanspreekgedrag en heldere rollen;
- Dat de gewenste leiderschapsstijl wordt doorontwikkeld;
- Dat resultaten gaan boven taken en disciplines;
- Dat de organisatie verplicht verweven is – juist omdat je je eigen taak kent weet je hoe deze zich verhoudt tot de ander;
- Dat wanneer medewerkers de bedoeling van het werk (de richting) bevatten zij de ruimte hebben om zelf te bepalen hoe zij het resultaat of effect bereiken. Durven en doen met richting en ruimte;
- Dat de eerste opdracht van leidinggevenden is het beste uit medewerkers te halen (coachende managers), waarbij zij genoeg weten van de inhoud om dit te kunnen doen;
- Dat organisatieverandering nooit af is omdat een wendbare en toekomstbestendige organisatie zich doorlopend aanpast aan maatschappelijke veranderingen.

3.2. Vier pijlers

Het programma *Hallo Stad!* kent vier pijlers:

- Ontwikkeling van leidinggevendenden (bijvoorbeeld maatwerkprogramma's, aangevuld met een generiek Management Development traject);
- Ontwikkeling van medewerkers (bijvoorbeeld talentontwikkeling en competentieontwikkeling);
- Mobiliteit en wendbaarheid (bijvoorbeeld loopbaanontwikkeling en het verminderen van regels);
- Resultaat- en opgavengericht werken (bijvoorbeeld resultaatafspraken maken in onze digitale gesprekkencyclus Performance Management – de zogeheten HR-cyclus).

Pijler 1 – Leiderschapsontwikkeling

Leidinggevendenden spelen een belangrijke rol bij het inzetten en motiveren van onze medewerkers om de juiste taken uit te voeren. Welke eisen en verwachtingen stellen we aan het huidige management? Zijn dit de juiste competenties en vaardigheden om te voldoen aan de missie, visie en opgaven waar we voor staan? Wat zijn de eventuele ontwikkelopgaven en hoe kunnen we ervoor zorgen dat ons management goed toegerust is voor de gewenste rol die zijn moeten uitvoeren?

Met het project leiderschapsontwikkeling bepalen we het gewenste profiel van de leidinggevende in onze nieuwe organisatie. De toekomstige leidinggevende beschikt over de benodigde competenties en leiderschapsstijl om sturing te geven aan de organisatiedoelen. Het project geeft invulling aan een 'toolkit voor managers' voor toetsing en ontwikkeling van de huidige groep leidinggevendenden conform het wensbeeld. Het project is vooral gericht op persoonlijke ontwikkeling en heeft een positieve insteek: geschikt of geschikt te maken. We zorgen voor een zorgvuldig proces waarin we respectvol met elkaar omgaan.

Directie en managers nemen verplicht deel aan de trajecten die voortvloeien uit dit project. Daarnaast worden dit voorjaar een aantal inspiratiesessies en workshops georganiseerd om het management aan de slag te laten gaan met het onderwerp.

Pijler 2 – Talentontwikkeling

We willen het beste uit onze medewerkers halen en daar juist op investeren. Medewerkers zijn het meest effectief in het uitvoeren van de taken die het dichtst bij hun ware aard liggen. Dit willen we stimuleren door medewerkers en leidinggevendenden te stimuleren op zoek te gaan naar hun talenten en ontwikkelmogelijkheden om vervolgens hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan. Het team HRM zal hierin een grote rol spelen door te ondersteunen in onder meer het aanbieden van testinstrumenten, opzetten van loopbaanpaden en advies over opleidings- en ontwikkelmogelijkheden.

Pijler 3 – Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid

Met een sterk veranderende arbeidsmarkt waarin vergrijzing zorgt voor een steeds krappere arbeidsmarkt is het belangrijk voor onze organisatie om de mobiliteit en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers te vergroten. Daar waar het moeilijk wordt om functies naar de toekomst in te vullen, zullen we medewerkers moeten ontwikkelen om deze functies in te vullen. De aanstelling in algemene dienst kan hierbij ook meer gestalte krijgen. Onze organisatie vraagt dat medewerkers zich continue ontwikkelen, flexibiliteit tonen en breder inzetbaar zijn. De mobiliteit binnen onze organisatie krijgt hiermee meer gestalte.

Pijler 4 – Resultaatgericht werken en sturen

Resultaatgericht werken is een stijl van werken, waarbij de aandacht wordt gericht op het vergroten van het probleemoplossend vermogen van onze medewerkers – en daarmee ook van de organisatie als geheel. Het succes van resultaatgericht werken blijkt uit de mate waarin onze medewerkers eigen resultaten voortbrengen, waaraan eigen keuzes ten grondslag liggen én waarvoor op eigen kracht problemen zijn opgelost.

Als leidinggevendenden sturen op resultaten en minder voorschrijven hoe die resultaten moeten worden bereikt, ontstaat meer ruimte voor eigen ideeën en oplossingen. Ook krijgen medewerkers meer verantwoordelijkheden en wordt talent meer benut omdat eigenheid meer wordt toegelaten.

Resultaatgericht werken is echter geen doel op zich: het is een middel om onze organisatie en onze medewerkers beter te laten presteren, door resultaten te formuleren, te meten en vooral terug te koppelen, op alle niveaus. We vinden het belangrijk dat medewerkers hun eigen bijdrage aan de organisatiedoelen kennen, daar op aangesproken willen worden en erkenning en waardering terugontvangen voor hun inzet. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor hun functie binnen de organisatie en willen serieus genomen worden bij de uitoefening van die functie. Daarom maken medewerkers van gemeente Almelo jaarlijks resultaatafspraken met hun leidinggevende over werk, ontwikkeling en opleiding.

De kern van het resultaatgericht werken is de jaarlijkse werkgesprekken: de individuele afsprakencyclus. Door structureel afspraken met medewerkers te maken en bewust te sturen op de realisatie van individuele afspraken, ontstaat een duurzame en meetbare ontwikkeling in de resultaten van de organisatie en in de ontwikkeling van individuele medewerkers. Met de digitale gesprekkencyclus Performance Management worden onze medewerkers en leidinggevendenden daarin goed gefaciliteerd.

We werken weliswaar met een personele cyclus, gebruikmakend van up-to-date HR-instrumenten. Maar de personele cyclus dient ook gekoppeld te zijn aan cycli van andere bedrijfsprocessen. In een vervolgotitie gaan we daarom nader uitwerken wat de relatie is tussen de personele cyclus, de beleidscyclus (en de prioritering daarin) en uiteindelijk de P&C-cyclus (planning en control). De P&C-cyclus is tenslotte een afgeleide van de beleidscyclus. De bedoeling is dat deze processen een zelfde cyclisch karakter hebben. Dat wil zeggen, we plannen, we voeren uit, we controleren en sturen zo nodig bij.

4. Sturingsfilosofie

Sturingsfilosofie gaat over het primaire indelingsmechanisme. Wat is daarin leidend? Het primaire proces naar maatschappelijke opgaven, het gebied of de wijk, de klant, het product of de dienst? Gemeente Almelo heeft als organisatie een grote diversiteit aan producten, diensten, taken en opgaven. Die diversiteit vraagt om een organisatie-inrichting en aansturing die past bij de aard van deze verschillende activiteiten. Op basis van de vorig jaar gekozen uitgangspunten en vertrekpunten, kunnen we grofweg twee typen 'primaire activiteiten' onderscheiden: die waarbij de (maatschappelijke) opgave leidend is en die waarbij klantgerichtheid voorop staat. Alle andere processen zijn ondersteunend aan deze primaire activiteiten.

4.1. Horizontale en verticale sturing

In '*horizontale sturing*' wordt een 'proces' gedefinieerd als 'het geheel van activiteiten benodigd om een product of dienst voort te brengen'. Dwars door de organisatie heen dus. Een procesgericht werkende organisatie is een organisatie die horizontaal denkt, die horizontaal is geconstrueerd, horizontaal wordt bestuurd, en horizontaal samenwerkt. Het is een organisatie die zich ervan bewust is te leven in de maatschappelijke context van een netwerksamenleving. Deze sturingsvorm past bij een organisatie die meer samenhang wil, die de betrokkenheid van inwoners wil vergroten, hun belang meer voorop wil stellen en hiernaar wil handelen.

Tegelijkertijd kennen we als organisatie ook de meer klassieke en verticale sturing – ook wel lijnsturing genoemd. Sturing en beheersing van verschillende processen noopt tenslotte tot verschillende sturingsvormen. En daar komen ongetwijfeld spanningen uit voort. Het gaat er echter om dat we duidelijk maken hoe deze sturingsvormen zich tot elkaar verhouden.

4.2. Wanneer (maatschappelijke) opgaven leidend zijn – opgavengericht

Het gaat bij deze sturingswijze om de werkprocessen die gericht zijn op onze opgaven in de stad. Deze zijn niet zonder meer te standaardiseren en vragen vaak om maatwerk. De maatschappelijke context en onze rol en werkwijze kan per opgave sterk verschillen. Soms zijn partners in de stad leidend en heeft de gemeente een afwachterende of faciliterende rol, soms is het wenselijk dat de gemeente processen regisseert, een actieve of trekkende rol op zich neemt. We kiezen telkens de werk- en aansturingsvormen die passend zijn.

Als sturingsfilosofie past hierbij '*horizontale sturing*', gericht op het behalen van een doel, een resultaat in onze stad. Onze professie staat niet centraal maar slechts daar ten dienste van. Dat doen we altijd in opdracht van het bestuur. We werken samen met de belanghebbenden in de stad en in de eigen organisatie, op alle verschillende niveaus. Daarbij zijn begrippen als samenhang, flexibel en daadkrachtig wezenlijke kenmerken van deze vorm van werken.

De directie en management stuurt op de opgaven die door het bestuur zijn bepaald. Zij bewaakt de integraliteit en samenhang, stelt prioriteiten waar nodig, kiest de bijpassende aansturingvormen en geeft heldere opdrachten aan een trekker.

De meeste opgaven passen in de reguliere lijnorganisatie. Bij grote, complexe maatschappelijke opgaven die we als gemeente niet alleen kunnen oppakken, zetten we capaciteit specifiek in op (het aansturen van) de opgave. Dit doen we met een programmamanager. De programmamanager stuurt op de gewenste (integrale) einddoelen en op het proces van samenwerking dat nodig is om te komen tot de beoogde doelrealisatie.

Werkvormen van horizontaal sturen zijn programmamanagement en projectmanagement, maar ook regie voeren over een wijk, een gebied of een keten van werkprocessen. Om de betrokkenheid van inwoners te vergroten, hun belang meer voorop te stellen en hiernaar te handelen, passen wij de organisatie aan door invoering van programmasturing, wijksturing en een Adviespool met breed inzetbare adviseurs. De ontwerpschets van de Adviespool wordt 1 april gepresenteerd. Over deze werkmethodeken worden separate documenten opgesteld (zie ook bijlage 3: Detailplanning Organisatie- en ontwikkelplan).

Programmasturing

Bestuurlijke prioriteiten (onder andere uit het coalitieprogramma) leiden tot opgaven die door onze organisatie via programmasturing worden opgepakt. Die programma's hebben ook een organisatorische kant. Programma's zijn 'tijdelijke' werkvormen waar verschillende disciplines samenkomen om complexe doelen te realiseren. De bijdragen van veel medewerkers uit verschillende teams en (externe) partijen komen in een programma samen. Dat vergt het afspreken van spelregels, het vormen van tijdelijke samenwerkingsverbanden, de nodige vaardigheden van de spelers en specifieke informatiebehoeften.

Naast de meer vaste taken en meerjarige opgaven van de teams zijn er eenmalige en tijdelijke complexe opgaven met hoge bestuurlijke prioriteit die team- en/of organisatie overstijgend zijn en waarvoor inzet van meerdere eenheden en externe partijen gewenst is. Deze opgaven worden door het bestuur en directie aangewezen als *programma's* waarvoor afzonderlijke sturing gewenst is. Voor deze programma's wordt door de directie dan naast de lijnorganisatie een programmamanager aangesteld voor de duur van het programma.

De programmamanager is verantwoordelijk voor de realisatie van de door het bestuur/de directie vastgestelde programmadoelen. De directie is daarvoor de ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager is de ambtelijk opdrachtnemer. De programmamanager legt direct verantwoording af aan de directie en stemt regelmatig met de directie en de bestuurders af over voortgang en koers. Organiek wordt de programmamanager ondergebracht bij de Adviespool.

Wijksturing

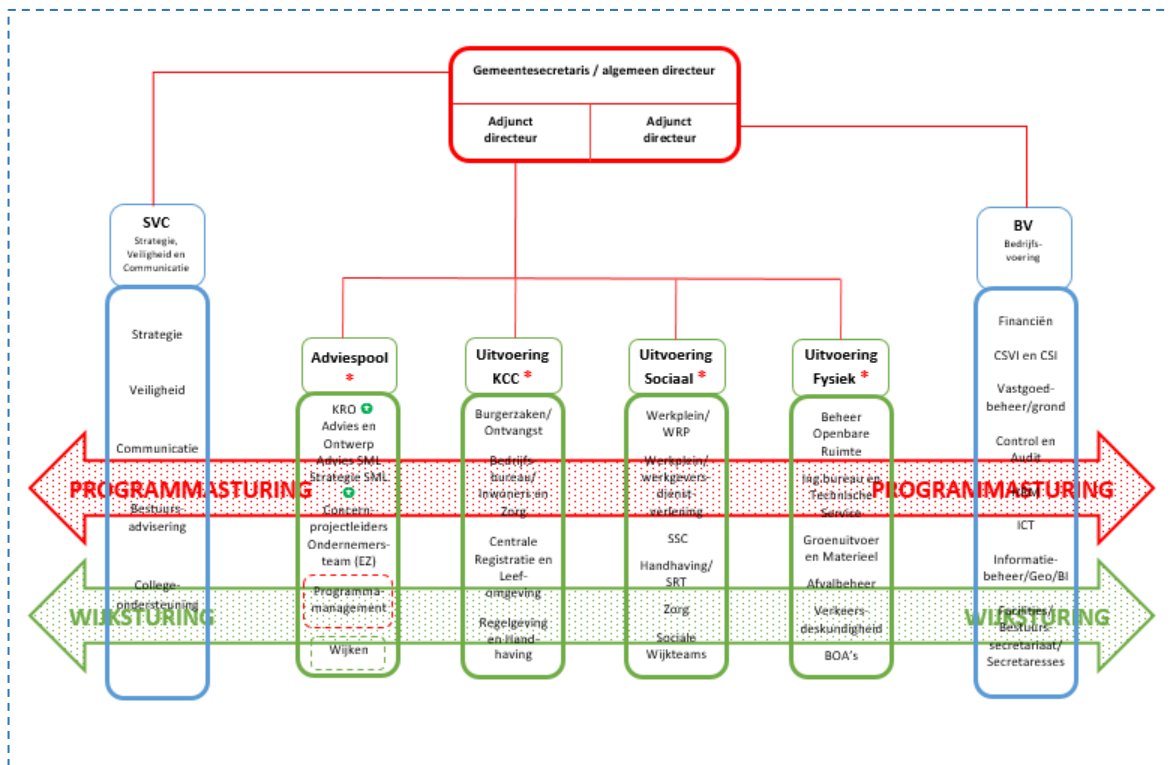
Wijksturing is de manier waarop we de betrokkenheid van inwoners en ondernemers in de wijken en dorpen organiseren. Almelo maken we samen met een aanpak en op een niveau waarin je je herkent.

Wijksturing gaat over onze inwoners, die zelf bijdragen aan hun eigen wijk. Het behalen van resultaten in wijken vanuit de vraag en de belevingswereld van de inwoner. Door wijksturing mogen daarom verschillen tussen wijken ontstaan zowel in beeld als in het niveau van vraagstelling en –beantwoording tussen bestuur/organisatie en inwoners. Denk aan het plaatsen van bloembakken voor een verzorgingshuis. Of aan gericht toezicht na vandalisme of een veilige inrichting van de straat tegelijk met het vervangen van het riool. Bovenal gaat wijksturing over het aansluiten op initiatieven van bewoners en organisaties zelf. Dit vraagt loslaten en vertrouwen geven aan de burgers. Hierin schuilt een wederkerig leerproces tussen wij als gemeente en de bewoners.

Er heeft de afgelopen jaren een groei plaatsgevonden in de samenwerking tussen lijnorganisatie en de (bestaande) stadsdeelcoördinatie in het gezamenlijk oppakken van wijkvraagstukken. Door wijksturing nu niet naast maar in de organisatie te positioneren vindt de logische doorontwikkeling hiervan plaats. Zij krijgt nu ook bevoegdheden in de jaaropdrachten aan de lijnorganisatie waarbij tegelijk voor zowel wijkmanagement als lijnorganisatie geldt dat zij op elkaar zijn aangewezen.

Een jaarlijkse wijkopgave komt tot stand op basis van doorleefd inzicht in de wijk. Elke wijkopgave bevat voorts een feitelijk analyse van de staat van de wijk. In de vraagstukken geldt onderscheid in kleine vragen, wijkinitiatieven, gemeentelijke projecten en open vraagstukken. In de wijkopgave ligt vast op welke wijze financiering plaatsvindt. Wijksturing legt direct verantwoording af aan de directie en stemt regelmatig met de directie af over voortgang en koers. Organiek worden deze functionarissen ondergebracht bij de Adviespool.

Samenvattend kan het zogenoemde 'grensoverschrijdend sturen' via de horizontale lijnen van programma- en wijksturing, als volgt worden afgebeeld.



4.3. Wanneer de klant en kwaliteit van dienstverlening voorop staat – klantgericht

Bij werkprocessen van dienstverlening staan de klant, het product (de dienst) en het permanent verbeteren van de dienstverlening centraal. We leveren producten en diensten die de inwoner of ondernemer niet zelf kan of mag regelen of kan produceren. We zijn ons bewust van de monopoliepositie die de gemeente hier heeft; klantgerichtheid gaat bij deze producten en diensten vaak om het reduceren van ongemak en het bieden van maatwerk. Ongelijke gevallen gelijk willen behandelen vanwege rechtsgelijkheid leidt juist tot ongelijkheid.

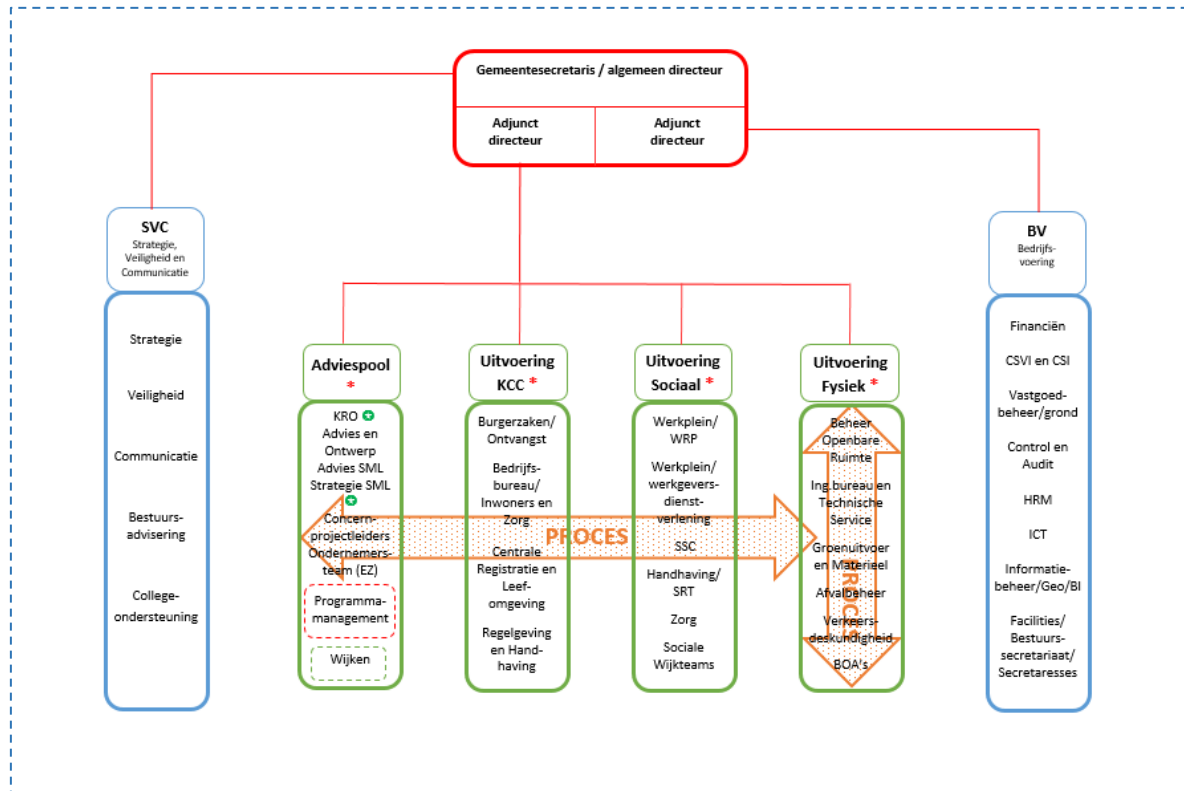
Het klantgerichte perspectief geldt overigens ook voor alle *interne* dienstverleningstaken op bijvoorbeeld het gebied van huisvesting, personeel, secretariële ondersteuning, ICT, financiën, juridische zaken en overige facilitaire zaken. De aansturing van dit type werk vindt met name plaats in de afzonderlijke teams, maar ook horizontale verbanden kunnen hier toegevoegde waarde hebben waar het gaat om een keten van werkprocessen.

Bij de werkprocessen om onze dienstverlening permanent te verbeteren, gaan we uit van de klant. Bij kwaliteitsverbetering stellen we de klant centraal en zijn we erop gericht om elke dag het werk weer beter te willen doen (continu verbeteren). We benaderen werkprocessen als keten waarin elke stap waarde dient toe te voegen. Alle overbodige stappen en verspilling halen we uit het werkproces. Dit vraagt een andere manier van kijken naar het werk: focus op de klantvraag, openheid over problemen waar we tegenaan lopen, de wil om samen te verbeteren en een leidinggevende die daarvoor de kaders stelt en voorwaarden schept.

Protocolen, regels en systemen hebben een grote invloed op het werk dat we voor ons bestuur en de stad doen. In de uitvoering hebben medewerkers niet altijd de door hen gewenste of gevraagde vrijheidsmogelijkheden. En daar ligt een mooie uitdaging: laat medewerkers veel meer de rek opzoeken om maatwerk te leveren. Want waar voorheen de uitdaging was 'gelijke gevallen, gelijk behandelen', is de uitdaging nu 'ongelijke gevallen, ongelijk behandelen'.

Vanuit de 'procesgerichte organisatie' werken we dus niet alleen met horizontale rollen in de opgaven voor de stad (lees: programma's en wijken), maar ook in de uitvoerende eenheden door middel van proceseigenaren. Vanuit het procesdenken is het bovendien 'de klant' die procesverbetering drijft.

Proceseigenaren sturen daarom niet alleen op interne samenwerking tussen de drie uitvoeringseenheden of binnen een uitvoeringseenheid, maar weten ook aan te haken bij onze klanten en eindgebruikers. Ook in de uitvoering is samenwerking buiten de eigen organisatiemuren van belang. Proceseigenaren bewaken dat en sturen op resultaat en kwaliteit van het proces. Samenvattend kan dit als volgt worden afgebeeld.



4.4. Verhouding tussen opgavengericht werken en de lijnorganisatie

Uit het voorgaande komen grofweg twee sturingsvormen naar voren: via de uitvoerende, gespecialiseerde teams (lijnsturing) en via samenwerking en afstemming tussen teams en eenheden (programmasturing en wijksturing). Hoe verhouden deze sturingsvormen zich tot elkaar? Wij hanteren de volgende uitgangspunten daarbij:

- Elk team en eenheid is integraal verantwoordelijk voor het product of de dienst die zij levert. Aansturing vindt primair plaats 'in de lijn' door teammanagers. Wat in de lijn kan worden georganiseerd, wordt ook in de lijn gedaan. Dit wordt wel altijd gedaan met de blik naar buiten en gericht op samenwerking binnen en buiten.
- Daar waar sprake is van team- of eenheidoverstijgende opgaven of werkprocessen of intensieve samenwerking met externe partners, wordt de noodzaak van horizontaal werken en sturen groter.
- De belangrijkste voorwaarde van horizontaal werken is dat professionals in onderlinge afstemming komen tot gezamenlijkheid en integraliteit. Dit zit in het DNA van de Almelose professionals en managers.
- Daar waar opgaven de teams en de organisatiegrenzen overstijgen en een zodanige complexiteit of bestuurlijke prioriteit in zich hebben dat er meer op samenhang moet worden gestuurd, kan de directie een programmamanager aanwijzen voor deze opgave.
- In de opdracht benoemt de directie wat de opgave is (in termen van verwacht eindresultaat of einddoelen bij programma's), hoe de horizontale en verticale lijnen zich tot elkaar verhouden en wie wanneer aan zet is. Kortom, er mag geen onduidelijkheid zijn over verdeling van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandaten, financiële middelen en menskracht.

- We blijven reëel. Dat er spanningen zullen ontstaan tussen verschillende sturingslijnen is onvermijdelijk. Dat is ook niet erg. Het houdt ons scherp en stelt ons in staat tot steeds betere samenwerkingsvormen te komen.
- De wijze van opschalen bij dilemma's tussen de sturingslijnen moet helder zijn: we moeten in staat zijn om snel bij de directie of het bestuur een uitspraak te vragen over de afweging van de verschillende prioriteiten. Uiteraard pas nadat de betrokkenen er eerst samen proberen uit te komen.

5. Uitwerking hoofdstructuur

De organisatiestructuur helpt ons om vorm te geven aan onze missie, visie en onze sturingsfilosofie. Een structuur die niet beperkend is in het realiseren van onze (integrale) opgaven, maar juist ondersteunend en flexibel. Want het samenstellen van de organisatiestructuur en het tekenen van het bijpassende 'harkje' lijkt wellicht een koud kunstje, maar de principes en overwegingen die eraan ten grondslag liggen moeten helder en herkenbaar zijn. Het ontwerp moet namelijk waarde toevoegen aan het primaire proces, in plaats van waarde verminderen doordat het proces in de weg wordt gezeten. En dat gebeurt te vaak; omdat het ontwerp van een organisatie in belangrijke mate bepaalt hoe er gewerkt wordt. Ook in negatieve zin, als het ontwerp niet past en onbedoelde effecten in de hand werkt. Verkoking is een bekend voorbeeld.

Het doel is een organisatiemodel dat de toets kan doorstaan van de eerdere uitgangspunten van de organisatieontwikkeling: dat het weer over (de stad) Almelo gaat, dat de opgaven en de bewoners weer centraal komen te staan, dat samenhang en sturing op beleidsvelden integraal is en dat we dat terugzien in de wijken, en dat sturing op mensen en middelen wordt neergelegd op de plek waar afwegingen voor de stad worden gemaakt: bij programma- en wijkmanagement.

Vanuit dat perspectief zijn dit de contouren voor een nieuwe organisatiestructuur:

- Een organisatiestructuur waarbij we uitgaan van vier managementlagen. Die vier lagen zijn de algemeen directeur, adjunct-directeuren, hoofden en teammanagers;
- De voormalige sectoren verdwijnen en maken plaats voor vier samenhangende, opgavengerichte en klantgerichte eenheden, onder leiding van een hoofd. Hoofden zijn de dragende laag in de organisatie, omdat onder hun directe verantwoordelijkheid het grootste deel van onze resultaten worden behaald. Voortaan kennen we een Adviespool en drie uitvoerende eenheden (KCC – Klantcontactcentrum, Uitvoering Sociaal en Uitvoering Fysiek);
- Eén van de eenheden in de nieuwe organisatiestructuur is de Adviespool, die afgestemd is op programma's, wijken, opgaven en projecten. Waarbij nadrukkelijk beoogd wordt dat beleid gereduceerd wordt; een beweging van systeemwereld naar leefwereld. Een beweging die overal in Nederland plaatsvindt;
- Vernieuwing en professionalisering van de concernsturing door bundeling en centralisatie van de bedrijfsvoeringstaken in één samenwerkende bedrijfsvoeringskolom – de eenheid BV (Bedrijfsvoering);
- In de nieuwe situatie blijft de functie Concerncontroleur onafhankelijk gepositioneerd. Dat betekent dat Concerncontroleur een onafhankelijke, rechtstreekse relatie heeft richting de directie. De uitoefening van de controlfunctie – in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden – wordt vastgelegd in een Controlstatuut. Bij de vormgeving daarvan wordt rekening gehouden met de bevindingen zoals verwoord in het rapport van adviesbureau EY van juli 2017. De organisatorische plek van Concerncontroleur is binnen de eenheid BV;
- Vernieuwing en versterking van de strategische sturing op het gebied van veiligheid, communicatie en juridische zaken door bundeling en centralisatie in een strategische eenheid – de eenheid SVC (Strategie, Veiligheid en Communicatie). De eenheid formuleert prioritaire thema's; politiek en beleidsmatig. Thema's die zich in principe lenen voor een programma of een team overstijgende projectmatige aanpak. Verder richt deze eenheid zich op zaken als het ontwikkelen van een strategische visie, koers, concernstrategie, lobby- en profileringsvraagstukken en levert input ten behoeve van de programma's. Het is overigens niet alleen de eenheid SVC die input levert voor programma's. Input kan ook van de Adviespool en van de uitvoerende eenheden komen alsook van buiten de organisatie. De eenheid SVC kan wel een adviserende rol hebben voor de directie over de prioritering op de input voor programma's.

De hoofdstructuur kenmerkt zich door een meer eenduidige organisatieopzet waarin het leggen van 'horizontale verbindingen', zowel binnen de organisatie als met de Almelo'se samenleving, centraal staat. De directie stuurt als eenheid de gehele organisatie aan. De aanvankelijke sectorale sturing heeft plaatsgemaakt voor programma-, wijk- en verbeterde lijnsturing waarin maatschappelijke effecten en samenhangend opgaven- en klantgericht werken centraal staan.

5.1. Ordeningsfilosofie

Bedoeling is om de hoofdstructuur zoveel mogelijk vorm te geven vanuit de huidige teams en daarbij eenheden te vormen die qua opzet, werkwijze, houding en gedrag bijdragen aan de in- en externe opgaven en de overige doelstellingen die met de organisatieontwikkeling worden nagestreefd. De sleutelwoorden hierbij zijn samenhang en integraliteit van denken en doen.

Vanuit de huidige teams willen we doorontwikkelen naar een nieuwe indeling, die past bij de opgaven waar we nu voor staan. Dat doen we langs twee hoofdlijnen: het uitvoeren van maatschappelijke opgaven en het verlenen van diensten. Binnen deze lijnen hebben we gekeken naar logische samenvoegingen. Daarbij hebben we de volgende uitgangspunten voor de nieuwe ordening gehanteerd:

- De nieuwe eenheden moeten leiden tot het vergroten van slagkracht, het versterken van samenhang en samenwerking, het verminderen van kwetsbaarheid en het vergroten van flexibiliteit van de personele inzet;
- De nieuwe eenheden moeten helpen om samen te werken. Niet naast elkaar organiseren maar verweven, door samenwerking in processen en ketens;
- De nieuwe eenheden moeten nieuwe werkwijzen faciliteren, gericht op het vergroten van het sturend vermogen en het verbeteren van de resultaatgerichtheid;
- In onze organisatie moet informatie snel, betrouwbaar en gemakkelijk bij elkaar kunnen komen. Daarom maximaal vier hiërarchische lagen, zodat vraagstukken landen waar ze beantwoord kunnen worden.

Voor een doorkijk hoe de organisatie opnieuw wordt ingedeeld wordt verwezen naar bijlage 2 (Personele gevolgen organisatieontwerp).

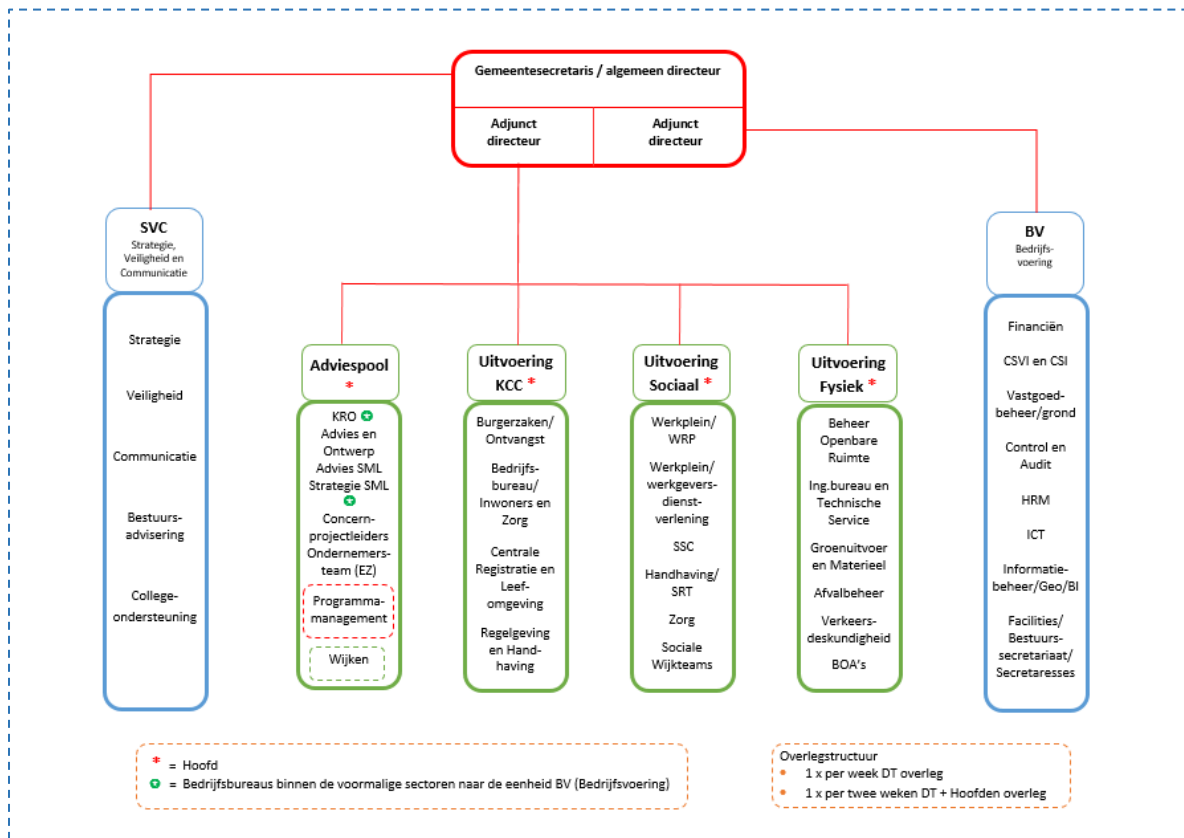
5.2. Organiseren op basis van samenhang

Bij het samenvoegen van onderdelen hebben we, ook al vanuit de huidige teams, gekeken naar de samenhang in ons werk en dan met name naar:

- *Samenhang in maatschappelijke opgaven:* de opgaven in de stad vragen om een integrale benadering. Om dit te versterken worden samenhangende aspecten van onze opgaven onder één eenheid gebracht. Met welke combinaties van teams kunnen de beste resultaten worden bereikt in en voor de stad?
- *Samenhang vanuit klantperspectief:* wat zijn voor de klant logisch samenhangende diensten? Er is daarbij sprake van een grote diversiteit aan klanten (het bestuur, inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties, de interne klant) op verschillende niveaus (individuele diensten, wijkaanpak, stedelijk niveau, et cetera).
- *Samenhang in werkprocessen:* welke werkprocessen kun je het beste dicht bij elkaar organiseren zodat er een logische, efficiënte keten wordt gevormd? Wanneer organiseer je beleid en uitvoering dicht bij elkaar en wanneer niet?

5.3. Organogram hoofdstructuur

Op basis van deze overwegingen komen we tot de volgende hoofdstructuur:



6. Uitwerking substructuur

In zowel de Adviespool als in de drie uitvoeringseenheden vindt een aantal ontwikkelingen plaats die leiden tot nieuwe organisatievormen en –principes. Hetzelfde geldt voor de eenheid Bedrijfsvoering en voor de strategische eenheid Strategie, Veiligheid en Communicatie. In dit hoofdstuk geven we een toelichting op hoofdlijnen over de inrichting van de nieuwe organisatievormen en de onderliggende principes.

6.1. Adviespool

Bij de transitie naar de Adviespool zijn vier teams betrokken: de teams Strategie en Advies (van de voormalige sector Samenleving) en de teams Kaders, Regie & Ondersteuning en Advies & Ontwerp (van de voormalige sector Stad en Economie). Adviseurs en beleidsontwikkelaars op strategisch en strategisch/tactisch niveau van deze teams worden onderdeel van de Adviespool. De uitvoerende specialisten en de overige medewerkers worden elders in de organisatie ondergebracht. De landingsplek voor deze functies is de eenheid Uitvoering Sociaal, Uitvoering Fysiek, het KCC of Bedrijfsvoering.

Daarnaast vinden de nieuwe functies in de hoofdstructuur, de programma- en wijkmanagers, hun organisatorische plaats in de Adviespool. Ook de concernprojectleiders van het huidige team Vastgoed en Exploitatie vinden hun plaats in de Adviespool. De Adviespool krijgt een hoofd die ook inhoudelijk op het gebied van opdrachtnemer/opdrachtgever inbreng geeft. Daarnaast creëren we voor de eerste twee jaar na de implementatiedatum twee teammanagers, gegeven de grote ontwikkelopgave van deze eenheid.

Ondernemersteam

Voor wat betreft de integrale dienstverlening aan ondernemers kiezen we voor borging en positionering binnen de Adviespool. Goede dienstverlening aan ondernemers is tenslotte van strategisch belang voor Almelo. In het zogenoemde Ondernemersteam opereren in ieder geval de huidige accountmanagers Economische Zaken. Zij werken nauw samen met onder andere de Werkgeversdienstverlening van het Werkplein. Hun opdracht is om voor het hele spectrum van werk de regierol te vervullen. Zij bepalen op basis van de vraag van ondernemers hoe de dienstverlening het beste kan worden ingevuld. Bij hun rol hoort expliciet de opdracht om alle mogelijkheden om Almeloërs aan het werk te helpen te benutten. Dat kan gaan om het scherp in beeld brengen van de behoefte (kennis over vraag) tot het voorbereiden van de plaatsing van een aantal kandidaten van het Werkplein.

De regisseurs van het Ondernemersteam zijn daarmee de frontoffice voor het bedrijfsleven. Zij zijn erop gericht om ondernemers snel en efficiënt van dienst te kunnen zijn. De intentie is dan ook om alles op het gebied van werk en bedrijven op korte termijn te bundelen in een programma.

Wat is de Adviespool?

De Adviespool is een professionele, vraaggestuurde opdrachtnemende organisatie-eenheid die niet alleen opdrachtnemer is, maar ook partner in doelrealisatie. Een groep van kenniswerkers die breed inzetbaar is. Adviseurs van de Adviespool kunnen werken aan een klus (eenmalig/kortcyclisch), een proces, een project of een programma. Zij leveren transparant diensten op uur-, project- of programmabasis. Zij worden ondersteund door een beperkte groep beleidsondersteuners. De Adviespool is weliswaar een opdrachtnemende eenheid, maar kan ook op basis van eigen professe opdrachten voorleggen aan de directie.

We beogen hiermee een lonkend perspectief voor onze adviseurs. Een groep mensen die begrijpt dat ze toegevoegde waarde aan de hoofdogaven moeten leveren, die zich gedraagt als professioneel opdrachtnemer, zakelijk, zelfreflectief op het eigen aandeel en wetend wat hij/zij toevoegt aan het grotere geheel. En daarom te allen tijde (niet alleen als opdrachtnemer, maar ook als partner) de verbinding opzoekt in de samenwerking op welk niveau dan ook – in de organisatie, maar vooral ook daarbuiten.

6.2. Bedrijfsvoering

Directie en bestuur wensen een doorontwikkeling van de organisatie, inclusief de bedrijfsvoering en control. Verder kan ook de strategische sturing worden versterkt op het gebied van veiligheid, communicatie en juridische zaken. Na onderzoek in opdracht van bestuur en directie concludeerde adviesbureau EY in juli 2017 dat met name de informatievoorziening (informatiemanagement, dashboards, datagedreven organisatie) beter kan.

De opgave voor de bedrijfsvoering is om de inzichten uit het onderzoek van EY in te zetten voor de gewenste vernieuwing en professionalisering van de concernsturing. De vraagstukken zijn onder meer:

- Op welke wijze sluit de bedrijfsvoering aan op programma-, wijk- en lijnmanagement ten einde een goede sturing en beheersing van de organisatie te realiseren met als randvoorwaarde een goed evenwicht tussen collectiviteit en individuele behoeften van de lijnorganisatie?
- Op welke wijze kunnen financiële taken in één samenhangend kader verplicht verweven worden in control, bedrijfsvoering en management zodat eenduidige informatie en voorspelbare sturing ontstaat?

De opzet, inrichting en werkwijze van de beoogde nieuwe eenheid Bedrijfsvoering wordt belegd bij een kwartiermaker die daarnaast ook verantwoordelijk is voor het in gang zetten van de vernieuwing en de optimalisaties en verbeteringen. De voorlopige inrichting is als volgt: de teams Financiën, CSVI en CSI (Contracten, Subsidies en Inkoop van de voormalige sector Samenleving), Control en Audit, HRM, ICT, Informatiebeheer/Business Intelligence/Geo en Facilities/Secretaresses/Bestuurssecretariaat. Ook wordt het beheer van gemeentelijk Vastgoed en grondexploitatie ondergebracht in de eenheid Bedrijfsvoering. Vanwege de grote opgave op dit organisatieonderdeel en de koppeling van het grondbedrijf aan de financiële administratie, wordt dit organisatieonderdeel in zijn geheel ondergebracht in de eenheid Bedrijfsvoering.

Eén vertrekpunt wordt in het bijzonder genoemd. Randvoorwaardelijk blijft dat ook in de nieuwe situatie de Concerncontrole onafhankelijk moet kunnen adviseren en een rechtstreekse relatie heeft richting de directie – vergelijkbaar met de huidige functie van CISO binnen het team ICT. De organisatorische plek van Concerncontrol is echter binnen de eenheid Bedrijfsvoering. De uitoefening van de controlfunctie wordt vastgelegd in een Controlstatuut.

6.3. Strategie, Veiligheid en Communicatie

Het voornemen is om in het kader van de doorontwikkeling van de organisatie, een strategische eenheid in te stellen. De opzet, inrichting en werkwijze van de beoogde nieuwe eenheid wordt belegd bij een kwartiermaker die daarnaast ook verantwoordelijk is voor het in gang zetten van de vernieuwing en de optimalisaties in de werkprocessen. Verder is de gedachte om in de nabije toekomst deze eenheid door een teammanager te laten aansturen.

Doel en taken

De nieuwe eenheid volgt en brengt de ontwikkelingen binnen en buiten de gemeente in kaart, signaleert trends, kansen en bedreigingen en analyseert hoe daar op korte en lange termijn op kan worden geanticipeerd. De eenheid formuleert prioritaire thema's; politiek en beleidsmatig. Thema's die zich in principe lenen voor een programma of een teamoverstijgende projectmatige aanpak. Verder richt deze eenheid zich op zaken als het ontwikkelen van een strategische visie, koers, concernstrategie, de kennis- en ontwikkelagenda, lobby- en profileringsvraagstukken en levert input ten behoeve van de programma's.

Voorlopige inrichting

Binnen de nieuwe eenheid zijn twee deelgebieden te onderscheiden:

- *Bestuursondersteuning en veiligheid*, vooral gericht op bestuursadvisering en – ondersteuning (in casu communicatie, veiligheid, bestuurszaken, juridische zaken en bestuursondersteuning);
- *Strategie*, vooral gericht op strategievorming (in casu algemene ontwikkelingen en programma's, regie op bestuurlijke planning & control en informatievoorziening, financiële strategie en governance en verbonden partijen).

In een dergelijke opzet zijn taken niet meer procesgeoriënteerd (zoals nu grotendeels het geval is), maar worden strategie, advies en uitvoering binnen deze eenheid gescheiden maar wel onder directe aansturing van de directie geplaatst.

6.4. Uitvoering Fysiek

In november 2017 heeft de gemeenteraad van Almelo ingestemd met de verzelfstandiging van Beheer Openbare Ruimte, Ingenieursdiensten en Uitvoerende (groen)taken. Op basis van het raadsbesluit zijn we gestart met de uitwerkingsfase, als voorbereiding op de implementatie van een *interne* verzelfstandiging.

Door intern te verzelfstandigen krijgen we meer grip en ruimte om zelf te bepalen hoe we de doelen bereiken. We kunnen sneller en slagvaardiger handelen en werken en daardoor effectiever en efficiënter. We maken van drie teams en een drietal teamonderdelen één organisatie die integraal verantwoordelijk is voor de openbare ruimte. Een organisatie die continue kijkt wat er nodig is om tot het gewenste resultaat te komen. We bepalen in overleg wat het beste is voor straat, buurt, wijk en stad. Vanuit de gedachte van synergie op 'beheertaken' worden binnen de eenheid Uitvoering Fysiek ook de onderdelen Afvalbeheer, Verkeersdeskundigheid en BOA's (buitengewoon opsporingsambtenaren) ondergebracht.

Wij geloven dat de openbare ruimte de voedingsbodem is voor een vitale stad. Dus zorgen we voor een aantrekkelijke, functionele en veilige leefomgeving die aansluit bij de behoefte van inwoners. Voor nu maar ook zeker voor later. Gericht op de behoefte van de straat, de buurt, de wijk en de stad. Voor en met inwoners, bedrijven en bezoekers van Almelo. Zo voelen de gebruikers van onze openbare leefomgeving zich comfortabel omdat deze aan hun wensen voldoet en bovendien schoon en veilig is.

De beoogde situatie is dat de eenheid Uitvoering Fysiek acteert als een 'ondernemend' gemeentelijk bedrijf voor bovengenoemde taken en diensten en de organisatie als strategisch opdrachtgever.

6.5. Toegang sociaal domein

Inwoners komen nu met hun vragen op het gebied van zorg, werk, inkomen, schulden of andere leefgebieden bij verschillende (gemeentelijke) ingangen – bij het Klantcontactcentrum, het Werkplein, het team Zorg en de Sociale Wijkteams. Samen noemen we die ingangen de 'Toegang tot het sociaal domein'. Uit een evaluatie van de 'Toegang tot het sociaal domein' bleek dat het nu nog onvoldoende lukt om voor een gezin met één plan voor alle gezinsleden en voor alle leefgebieden te werken. De samenwerking tussen de professionals wordt beperkt doordat de verschillende onderdelen van de toegang los van elkaar worden aangestuurd en verschillende opdrachten hebben. We werken nu aan het samenvoegen van toegangstaken.

Voorop staat verbetering van de dienstverlening aan onze inwoners. We willen met oog voor de samenhang tussen problemen op diverse leefgebieden reageren op vragen van inwoners. Zo nodig stellen we een samenhangend plan voor het hele gezin op en laten we de uitvoering hiervan bewaken door één regisseur – conform ons beleidsplan 'Samen Mee(r) Doen'. We willen de positie van professionals en gemeente in het krachtenveld van zorg en ondersteuning versterken. Hiermee willen we met behoud van kwaliteit goed sturen op de uitgaven.

Als eerste stap is besloten om de gemeentelijke aansturing van de Stichting Sociale Wijkteams Almelo te versterken door de Sociale Wijkteams binnen de gemeentelijke organisatie onder te brengen – binnen de eenheid Uitvoering Sociaal. Vervolgens gaan we aan de hand van een eerste schets van de nieuwe toegang in de tweede helft van 2018 een aantal wijkgerichte pilots uitvoeren. Eind eerste kwartaal 2019 volgt het definitieve organisatiemodel voor de nieuwe toegang sociaal domein. Dit heeft tot gevolg dat het nu geschetste organisatieplaatje op het onderdeel toegang sociaal domein in 2019 wellicht nog wordt bijgesteld. Dit raakt mogelijk de teams binnen de eenheid Uitvoering Sociaal en het team Inwoners en Zorg (in casu het Wmo-loket) binnen de eenheid KCC.

6.6. KCC – Klantcontactcentrum

Het KCC zorgt er voor dat inwoners en bedrijven snel en correct antwoord krijgen op hun vragen. Het KCC is daarnaast een proactieve meedenker in het vinden van oplossingen en verbinden van interne en externe partners. De klant mag er op rekenen dat, ongeacht persoon of kanaal, op een vraag een passend antwoord komt, waarmee hij geholpen is.

Het proces van dienstverlening is een proces waarin het klantperspectief centraal staat en waarin de teams en eenheden optimaal samenwerken met elkaar en met de klant. Het KCC is expert op het gebied van klantcontact en is de eerste ingang voor onze inwoners en ondernemers. Het KCC zorgt voor een vlotte, adequate en klantvriendelijke afhandeling van elke klantvraag waarbij zij waar nodig het vervolgproces monitort en daarop de regie voert. Met name bij meervoudige vragen. Door deze rol is het KCC in staat onze klanten een welkom gevoel te geven en het inwonersvertrouwen te vergroten.

Vanuit deze gedachte en vanuit synergie op klantcontact worden binnen de eenheid KCC de onderdelen ondergebracht van het team Regelgeving en Handhaving en de zogeheten VTH-taken (Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving). In afwachting van de definitieve inrichting van de Omgevingsdienst Twente (ODT) is het KCC de voorlopige landingsplek van de onderdelen van het team Regelgeving en Handhaving. De projectleider ODT komt in de loop van 2018 met een definitief voorstel.

Voor de komende jaren spelen binnen de eenheid KCC de volgende opgaven voor het beter bedienen van bedrijven en inwoners:

- Het op orde brengen van het klantcontact en de kanalen. Voordat we de afhandeling van klantcontact kunnen doorontwikkelen moet de basis op orde zijn. De bouwstenen hiervoor zijn het beheer van klantcontact op orde, kanalen op orde en sturing op orde.
- Het samen organiseren van klantcontact; het afhandelen van klantcontact heeft een praktische kant, een inhoudelijke kant en een bejegeningkant. Voor een oplossing heeft een inwoner of een bedrijf vaak meerdere contactmomenten met de gemeente. Bij een afhandeling zijn vaak verschillende teams betrokken. Daarom is het noodzakelijk dat het verbeteren van klantcontact samen met de teams wordt opgepakt. Hiervoor zijn vier bouwstenen van belang: het KCC is expert van klantcontact binnen de organisatie, invoeren klantreizen, van zakelijk naar persoonlijk contact (hostmanship) en van vrijblijvendheid naar hard afdwingen.
- Klantcontact toekomstproof maken; de eisen die inwoners stellen aan dienstverlening en de wijze waarop zij deze dienstverlening willen afnemen veranderen in rap tempo. Tegelijkertijd ontstaat er door de technologische vooruitgang allerlei mogelijkheden om grip te krijgen op deze veranderende samenleving. Denk aan datagedreven klantcontact en proactieve dienstverlening. De bouwstenen hiervoor zijn: voorbereiden op de toekomst, van traditioneel naar slim klantcontact met data en van reactief naar proactief klantcontact.

7. Medewerkers

Als gemeente streven we naar een nieuwe rol: meer in de stad en meer mét de stad. Onze organisatievorm moet daarop aansluiten. Cruciaal in deze nieuwe rol is echter onze eigen rol. Onze rol als medewerker van gemeente Almelo is dat wij ons talent, ervaring en inlevingsvermogen inzetten voor de stad. Dat wij de interactie aangaan met de stad, dat wij samenwerken en samen verantwoordelijk zijn voor de resultaten. Het uitgangspunt is dat alle huidige functies en medewerkers hiervoor ingezet worden en ondergebracht worden in de nieuwe eenheden.

7.1. Proces tot op heden – van ontwerp naar implementatie

Het denken over de gewenste aanpassingen van de organisatiestructuur is gestart in 2017. In mei van dat jaar heeft dit geleid tot een voorgenomen collegebesluit en een adviesaanvraag aan de Ondernemingsraad. Dit is echter formeel ingetrokken en ondertussen is er door directie, kwartiermakers en projecteigenaren gewerkt aan dit Organisatie- en ontwikkelplan. Het plan is nu op hoofdlijnen gereed. Tegelijk geeft het plan nog niet op alle, vooral praktische, vraagstukken een antwoord. Meer praktische uitvoeringsinformatie zit namelijk ook in de plannen die een aantal projecteigenaren op 1 april van dit jaar opleveren, waaronder de werkmethoediek programma- en wijksturing, de inrichting en werkwijze van de Adviespool en de bedrijfsmatige aansturing van de eenheid Uitvoering Fysiek. Aan deze plannen levert een brede groep collega's op dit moment nog hun input.

De Ondernemingsraad heeft een belangrijke rol als het gaat om de organisatieverandering. Wanneer het college een voorgenomen besluit neemt, is dat een dusdanig belangrijk besluit dat het adviesplichtig is volgens de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Heel concreet betekent dit dat de Ondernemingsraad advies zal uitbrengen over dit Organisatie- en ontwikkelplan – *Voor Stad en Resultaat*.

7.2. Betrokkenheid

De afgelopen maanden is er door veel mensen intensief gewerkt aan de organisatieverandering. Er zijn meerdere werkateliers georganiseerd, er is afstemming geweest met het college, met het voltallige management, met projecteigenaren, met kwartiermakers en met afgevaardigden van de Ondernemingsraad. Bovendien heeft zich een grote groep collega's aangemeld voor de zogeheten reflectiegroep. Collega's in deze groep is gevraagd of ze als kritische vriend willen meedenken met de projecteigenaren en de kwartiermakers. En dat gebeurt volop. Er is participatie uit diverse hoeken van de organisatie en samen met de projecteigenaren en kwartiermakers wordt kritisch meegelezen op onderdelen die verder uitgewerkt worden.

7.3. Personele gevolgen en spelregels

De zogenoemde spelregels van het Sociaal Statuut (hoofdstuk 23 van de CAR gemeente Almelo) gelden als leidraad bij deze organisatieverandering.

Dit organisatieplan maakt de personele gevolgen voor medewerkers duidelijk. Het belangrijkste vertrekpunt van dit plan is dat niemand zijn baan verliest en elke medewerker geplaatst wordt in de nieuwe structuur. Iedere medewerker krijgt een plaatsingsbesluit toegestuurd waarin staat wat zijn of haar plek in de nieuwe organisatie is. Vooralsnog gaan we ervan uit dat iedere medewerker functievolger is. Dat betekent zoveel als 'mens volgt werk'. Dit houdt in dat een medewerker, zoveel mogelijk, wordt geplaatst in de eigen, *ongewijzigde* functie. Er is pas sprake van een *gewijzigde* functie als een bestaande functie meer dan 30% wijzigt. In dat geval gelden de spelregels van het Sociaal Statuut. Zo wordt in artikel 23:1:3:3 van het Sociaal Statuut ('voorkeursvolgorde bij herplaatsing') gedefinieerd wat een *passende of geschikte* functie is. Van een *nieuwe* functie is pas sprake als de functie, dat wil zeggen het samenstelsel van taken, vóór de organisatieverandering niet voorkwam in ons functieboek. Alleen in die gevallen zal sprake zijn van vacaturestelling en wordt geselecteerd op basis van kwaliteit.

Er is inmiddels een start gemaakt om functies en rollen toe te delen aan de nieuwe eenheden. Dit is in concept gereed (zie bijlage 2: Personele gevolgen organisatieontwerp). De komende weken krijgt dit een definitieve vorm, na bespreking met directie, kwartiermakers en teammanagers. De intentie is om begin april de toedeling van functies en rollen af te ronden, zodat aan de Ondernemingsraad een advies op hoofdlijnen kan worden gevraagd over zowel het organisatieontwerp als de toedeling van functies.

8. Rollen en profielen in de hoofdstructuur

Bij de nieuwe hoofdstructuur en de nieuwe sturingsfilosofie past ook een verandering van functies en rollen in de top van de organisatie. Onze visie hierop wordt in dit hoofdstuk verder uitgewerkt evenals de rollen die bij het vaststellen van de hoofdstructuur ontstaan.

Uitgangspunt bij de organisatiestructuur is een model met vier managementlagen van integraal verantwoordelijke leidinggevendenden. Hieronder volgt een korte typering van de vier leidinggevende functies.

8.1. De leidinggevende functies

De nieuwe organisatie kent vier leidinggevende functies: algemeen directeur, adjunct-directeur, hoofd en teammanager.

Algemeen directeur

De gemeentesecretaris/algemeen directeur heeft verschillende taken en rollen. Als adviseur van het college waarborgt de secretaris het proces, de integraliteit en de kwaliteit van de adviezen en besluiten en neemt hier richting de organisatie de regie op. Van hem wordt ook een inhoudelijke betrokkenheid verwacht. Als schakel tussen bestuur en organisatie bewaakt de secretaris een goed evenwicht tussen de bestuurlijke ambities en de (ambtelijke) haalbaarheid.

Als voorzitter van het directieteam toont de algemeen directeur leiderschap en bevordert de groei van het directieteam, de samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de organisatie. De algemeen directeur is het boegbeeld van de organisatie.

Adjunct-directeur

De adjunct-directeur vormt samen met de algemeen directeur de directie van gemeente Almelo. Als directielid is de adjunct-directeur medeverantwoordelijk voor de strategische integrale bedrijfsvoering van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen.

In de nieuwe situatie geven de twee adjunct-directeuren op collegiale wijze leiding aan een deel van de organisatie, onder eindverantwoording van de gemeentesecretaris. Verder kent de directie een taakverdeling waarbij elk directielid verantwoordelijk is voor een aantal aandachtsgebieden. De taakverdeling van de directie wordt op een later moment in onderling overleg vastgesteld, waarbij de directieleden elkaar over en weer vervangen.

Hoofd

Het hoofd van een eenheid is een manager die integraal leiding geeft aan de (uitvoerende) onderdelen van de eenheid, in samenwerking met zijn of haar teammanagers. Het hoofd van een eenheid opereert in opdracht van de adjunct-directeur en is integraal verantwoordelijk voor de operationele bedrijfsvoering en de resultaten van de eenheid. Daarnaast is het hoofd een resultaatgerichte manager die in staat is een koers te ontwikkelen en neer te zetten voor de (uitvoerende) onderdelen van de eenheid. Het hoofd weet deze te vertalen in concrete en haalbare resultaten.

Teammanager

De teammanager is een manager die integraal leiding geeft aan een team. De teammanager opereert in opdracht van het hoofd van de eenheid en is verantwoordelijk voor de resultaten en de operationele bedrijfsvoering van het team. Ook is de teammanager verantwoordelijk voor het onderhouden en ontwikkelen van de expertise die nodig is voor het bereiken van de resultaten. Hij of zij maakt deel uit van het managementteam van de eenheid. Bovendien is de teammanager een leidinggevende die nadrukkelijk oog heeft voor de (talent)ontwikkeling van medewerkers, die het team weet te versterken en medewerkers kan coachen. De teammanager neemt weloverwogen beslissingen, communiceert daar helder over en gebruikt deze in zijn rol als motivator.

Wat de feitelijke inhoud van deze rollen in de nabije toekomst wordt, wordt uitgewerkt in een apart project leiderschapsontwikkeling. We zullen een omslag zien van inhoud gedreven managers naar een op 'people management' gerichte en ontwikkelingsgerichte aansturing van medewerkers. People management is een belangrijk onderdeel van het bouwen van een sterk, efficiënt team. People managers zijn personen die ogen hebben voor het individu binnen een groep en hierdoor het team weten te versterken. Met goed people management wordt er een omgeving gecreëerd waarin iedere medewerker zich gewaardeerd voelt, zijn of haar mening durft te uiten en er voldoende ruimte is voor opbouwende kritiek richting andere teamleden.

Kort gezegd: aanspreken op houding, gedrag en resultaat zullen centraal komen te staan. Daarnaast wordt het topsport medewerkers in te zetten op hun talenten en kwaliteiten en hen zodoende ontwikkelkansen te bieden.

8.2. Overige (nieuwe) functies in de hoofdstructuur

Naast het herschikken van een aantal teams en het veranderen van een deel van hun opdracht, wordt voorgesteld om twee nieuwe functies te introduceren. Het gaat om functies die nadrukkelijk verbonden zijn aan de doelstelling van de organisatieverandering: het realiseren van concrete maatschappelijke opgaven door krachten te bundelen in programma's en het behalen van resultaten in wijken vanuit de vraag en de belevingswereld van de inwoner.

Programmamanager

De programmamanager is de belichaming van deze verandering. Hij of zij zet de opdracht dusdanig scherp op middelen, kennis, expertise en tijd/planning dat het bestuurlijke doel succesvol gerealiseerd wordt. Een korte schets van de taken:

- Programmamanagers nemen één of enkele meerjarige programma's aan van het college en dragen er zorg voor dat de doelen worden gerealiseerd;
- Programmamanagers ontwikkelen een netwerk met externe partners voor zijn/haar programma's (stakeholders) en organiseren contact met raad, college en organisatie;
- Programmamanagers adviseren het college op strategisch niveau;
- Programmamanagers dragen het resultaat over en hebben daarom een tijdelijke functie.

Wijkmanager (voorlopige werktitel)

Projecten in wijken, waarbij interactie met bewoners een belangrijk element is, worden onder de verantwoordelijkheid van of door de wijkmanagers uitgevoerd. Een korte schets van de taken:

- Wijkmanagers leggen de wijkopgaven voor aan het college en hebben daarna het mandaat om deze opgaven uit te voeren en de doelen te realiseren;
- Wijkmanagers adresseren (lokaliseren, diagnosticeren, regisseren) wijkontwikkelingen;
- Wijkmanagers zijn opdrachtgever voor projecten in de wijken;
- Wijkmanagers ontwikkelen een netwerk met externe partners en burgers in zijn/haar wijken (stakeholders) en organiseren contact met raad, college en organisatie.

8.3. Leiderschapsontwikkeling

Bij gemeente Almelo werk je voor de inwoners en bedrijven van de stad. Of je nu gras maait, vergunningen afgeeft, bestemmingsplannen maakt of je bezig houdt met de onderhoudscontracten voor het stadhuis, ieder draagt zijn steentje bij. Teammanagers maken afspraken over wat medewerkers doen en wat zij nodig hebben om hun vak uit te kunnen oefenen. Met het project leiderschapsontwikkeling staan we stil bij de taken en kernkwaliteiten van onze managers. We willen van de medewerkers en van managers zelf horen wat we verwachten van deze rol; wat waarderen we en wat kan anders of beter? Zoals al genoemd in hoofdstuk 3 – *Hallo Stad!* – brengen we de komende maanden in beeld wat de huidige en de gewenste leiderschapsstijl van het management is. Dit doen we met interactieve sessies en aan de hand van nog te ontwikkelen meetinstrumenten – denk bijvoorbeeld aan 360 graden feedbacksessies. In de zomer van 2018 is dit beeld gereed. Op basis van deze uitkomsten gaan we een programma maken om managers verder te ontwikkelen en hen te helpen hun taken goed uit te voeren.

9. Ontwikkelagenda

9.1 Ontwikkelagenda voor de organisatie

De aanpassing van de hoofdstructuur en managementstructuur is nodig, omdat die een stevige basis biedt voor de gekozen sturingsfilosofie. Maar met een nieuwe hoofdstructuur alleen, zijn wij als organisatie nog niet klaar. De structuur is slechts een van de middelen om onze organisatie succesvol te laten opereren. Bovendien is organisatieontwikkeling nooit af. Daarom wordt in de vorm van een ontwikkelagenda, een aantal ontwikkelopgaven vastgesteld, waar we vanaf nu verder mee aan de slag gaan.

In de ontwikkelagenda voor het komende jaar leggen we focus op een aantal opgaven voor de organisatie en de medewerkers die werken voor onze organisatie.

Ontwikkelopgave	Toelichting	Aanspreekbaar (primair) / Fasering
Doorontwikkeling Leiderschapsstijl	Ontwikkeltraject leiderschap: maatwerk voor managers, al doende leren, aangevuld met een generiek Management Development traject.	Anne-Marie Oost (projectleider). Start: 1 ^e kwartaal 2018. Zomer 2018: in beeld gebracht wat de huidige en gewenste leiderschapsstijl van het management is. Programma gereed: 3 ^e kwartaal 2018.
Talentontwikkeling en Mobiliteit	Versterking van het gemeentebrede HR-beleid en goed werkgeverschap op de onderdelen: <ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers flexibel en breed inzetten op basis van talenten; • Strategisch opleidings- en ontwikkelplan; • Bieden van loopbaankansen. Het maakt onderdeel uit van het organisatiebrede ontwikkelplan <i>Hallo Stad!</i>	Alain Smit (projectleider). Plan gereed: 2 ^e kwartaal 2018.
Ontwikkelprogramma Situationeel samenwerken	Samenwerking en uitvoeringsvorm kan per vraagstuk of per type taak verschillen. Situationeel samenwerken gaat uit van coproductie: samen met partners en inwoners beleid ontwikkelen en realiseren. Bijvoorbeeld in werkateliers.	Jonathan Scheeres (projectleider). Start: 1 ^e kwartaal 2018. Projectplan gereed: 2 ^e kwartaal 2018.
Ontwikkelopgave Omgevingswet	Eén vergunning, één loket, één visie. Meer eenvoud, transparantie en efficiency, integrale samenwerking in- en extern, regionaal maatwerk en verbinding naar externe partners. Om dit mogelijk te maken is een multidisciplinaire participatieve aanpak nodig.	Janke Krommendijk (ambtelijk opdrachtnemer/gedelegeerd opdrachtgever). Gefaseerde aanpak: <ul style="list-style-type: none"> • Fase 1: Bewustwording en verkenning (2017/2018); • Fase 2: Voorbereiden op invoering (2018/2019); • Fase 3: Realiseren, werken conform de wet (2020); • Fase 4: nazorg en beheer (na 2020). De Omgevingswet treedt in werking op 01-01-2021.
Imagoverbetering van de stad door het project 'successen vieren'	Onderdeel van het organisatiebrede ontwikkelplan <i>Hallo Stad!</i>	
Ontwikkel- en opleidingsplan voor medewerkers van de Adviespool.	Individuele en collectieve leerweg. Competenties en vaardigheden.	Inge van Zon (kwartiermaker Adviespool) samen met het team HRM. Start: 3 ^e kwartaal 2018.

Ontwikkelopgave	Toelichting	Aanspreekbaar (primair) / Fasering
Ontwikkelen van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap	Professionalisering en uitwerking van de rollen.	Inge van Zon (kwartiermaker Adviespool) samen met het team HRM. Start: 3 ^e kwartaal 2018.
Specifieke ontwikkelopgaven per eenheid en per team	Onderdeel van het organisatie- en ontwikkelplan. Bijvoorbeeld: hoe geeft een team concreet vorm aan onze vijf kernwaarden (Nabij, Aanspreekbaar, Geïnteresseerd, Initiatief en Vertrouwen)?	Hoofden en teammanagers.

9.2 Ontwikkelagenda per eenheid

De hoofden van de eenheden en de teammanagers krijgen de opdracht mee om te komen tot een ontwikkelplan voor hun team. Bovendien wordt zowel voor de eenheid Bedrijfsvoering als voor de eenheid Strategie, Veiligheid en Communicatie tijdelijk een kwartiermaker aangesteld om te komen tot een nadere uitwerking van de eenheid. Op die manier geven we verder invulling aan de organisatie, waar dit Organisatie- en ontwikkelplan de basis voor legt.

Onderdeel van het organisatieplan is een ontwikkelplan per eenheid en per team. Hoe geeft een team bijvoorbeeld concreet vorm aan onze kernwaarden *Nabij, Aanspreekbaar, Geïnteresseerd, Initiatief en Vertrouwen*? Hoe vertaalt een team de thema's van de gemeentebrede ontwikkelagenda naar het betreffende team? Daar waar ontwikkelpunten in samenhang met andere teams worden opgepakt, vindt dat vanzelfsprekend plaats op basis van horizontale samenwerking.