

Organisatie- ontwikkeling

Van plan naar praktijk

Definitieve versie
3 Juni 2024



Opbouw van de rapportage

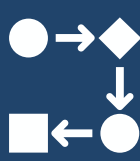
Hoofdstuk



1. Samenvatting



2. Aanleiding



3. Kaders



4. Tijdslijn



5. Aanpak



6. Pijlers



7. Specifieke interventies

Samenvatting per hoofdstuk

Inhoud

Overall

Randvoorwaarden
Adviezen

Uiteenzetting
vraagstelling

Uitgangspunten

Tijdslijn

Hoe zijn we gekomen tot dit doorontwikkelplan?

Wie of welke stakeholders zijn betrokken bij het doorontwikkelplan?

Wat hebben we gedaan en waar hebben we focus op gelegd?

Beantwoording van de vraag: welke acties dragen bij aan een verbetering t.a.v. de 4 pijlers:

- Doel en perspectief
- Mens en cultuur
- Resultaten
- Kanaal- en ketensturing

Team-specifieke verbeteracties

1

Samenvatting



Overall

Als ambtelijke organisatie staan we voor grote opgaven. Het aanpassen van structuur, sturing en processen is niet voldoende. Ons werk vereist ook een cultuurverandering in houding en gedrag. Samenwerking, duidelijkheid en integraliteit zijn daarbij sleutelwoorden.

Duidelijkheid ontstaat door korte lijnen en duidelijke verantwoordelijkheden met bijbehorend mandaat om te kunnen handelen en rekenschap af te leggen. De huidige structuur wordt aangepast zodat deze hier beter op aansluit. Let wel: niet de structuur, maar onze houding en gedrag maken het verschil. Succes vraagt om integrale en proactieve interprofessionele samenwerking. Zo kunnen we maatschappelijke veranderingen goed ondersteunen.

Doelen van het ontwikkelplan

- Blijven leren, verbeteren en ontwikkelen.
- Inspelen op de behoeften van de samenleving.
- Bestaande goede zaken behouden.

Verwachte effecten voor medewerkers

Medewerkers zullen:

- Altijd werken voor resultaten en effecten binnen Hillegom, Lisse, Teylingen en HLTsamen.
- Intensieve interactie hebben met elkaar en de samenleving.
- Een duidelijk groeiperspectief hebben.
- Werken met duidelijke afspraken en kaders.
- Samenwerken en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de resultaten.
- De verantwoordelijkheid en ruimte pakken die ze nodig hebben.
- Balans creëren tussen ambitie en werk.

Inzet en ondersteuning

We zetten in op:

- Korte, duidelijke verantwoordingslijnen en een platte organisatiestructuur.
- Afwegingen over de sturing op mensen en middelen liggen bij het DT. De dagelijkse sturing verloopt via de programmabegroting en programmamanagement.

- Het stimuleren van samenwerking met eigenaarschap en aanspreekgedrag, en ruimte voor reflectie.
- De doorontwikkeling naar de gewenste leiderschapstijl.
- Sturing op ketensamenwerking zodat iedereen zijn taak en de relatie tot anderen kent.

Leiderschap en maatschappelijke bijdrage

Leidinggevenden willen het beste uit medewerkers halen. Ook hun eigen inhoudelijke kennis is daarbij belangrijk. Leidinggevenden geven medewerkers ruimte om zelf te bepalen hoe ze resultaten bereiken binnen de kaders van hun werk.

Permanente verandering

Organisatieverandering is nooit af, omdat een wendbare en toekomstbestendige organisatie zich continu aanpast.

Het ontwikkelplan kent vier pijlers:

1. Continu werken aan een wenkend perspectief (ontwikkelverhaal, bijeenkomsten, recruitment, etc.)
2. Mens en cultuur
3. Resultaatgericht werken
4. Versterken van ketensturing

2

Aanleiding

Uiteenzetting / aanleiding

HLTsamen is een organisatie-ontwikkeltraject gestart om een wendbare en toekomstbestendige organisatie te worden. Het doel is HLTsamen om te vormen tot een betrouwbare partner voor bestuur en inwoners van Hillegom, Lisse, en Teylingen. Dit vereist collectieve sturing, eigenaarschap, en goed opdrachtgever en opdrachtnemerschap. Intensieve samenwerking en een goed proces en organisatieontwerp zijn essentieel om dit te bereiken.

Het traject heeft vier mijlpalen:

1. een helder en uitgewerkt toekomstbeeld van HLTsamen
2. Grof model (2a), Fijnschets van het inrichtingsplan (2b)
3. Gap-analyse
4. Ontwikkelplan



Veranderende Buitenwereld

Onze omgeving verandert continu, wat betekent dat ook HLTsamen zich voortdurend moet aanpassen. We houden rekening met maatschappelijke en bestuurlijke dynamiek en zoeken steeds aansluiting.

Behoeften en Uitdagingen

Uit gesprekken met externe klanten, onze opdrachtgevers en onze medewerkers worden de volgende knelpunten en verbeterpunten genoemd:

1. Hoge Werkdruk: Er is een hoge werkdruk, er bestaan zorgen over integraliteit, de bedrijfsvoering en de kwetsbaarheid van functies. Er lijkt onvoldoende tegendruk te zijn om een evenwichtige arbeidsbelasting te bereiken.
2. Betere Verbinding: Er is behoefte aan betere verbinding van buiten naar binnen en meer integrale samenwerking en advisering.
3. Duidelijke Focus: Een duidelijke focus ontbreekt en er is behoefte aan een beter gebruik van talenten en voldoende doorgroeimogelijkheden.

In het najaar van 2022 is, met wisselend succes, informatie opgehaald vanuit teams en medewerkers om een structuur op hoofdlijnen te ontwerpen.

Omdat de resultaten van deze aanpak tegenvielen, is besloten een programma-aanpak te volgen. Er bestond veel behoefte aan een duidelijk perspectief, duidelijkheid over de managementstructuur en duidelijkheid over de eigen plek in de organisatie.

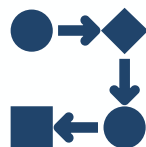
Top-Down en Bottom-Up: Midden 2023 is gekozen voor een combinatie van een top-down inrichting van de structuur en een bottom-up analyse om tot verbeteringen in de samenwerking en de organisatie van het werk te komen.

Analyse en Verbeteringen: Genoemde analyse bevestigde de problemen en bracht meer diepgang. Er is behoefte aan duidelijkheid in verantwoordelijkheden, verstevigd leiderschap, meer uniformiteit in keuzes en werkwijzen, en ruimte voor reflectie.

3

Kaders

Zoals elke organisatie heeft HLTsamen regels en richtlijnen. Deze zijn nodig om duidelijkheid te scheppen, tegenwicht te bieden en gericht te werken aan resultaten en samenwerking. Als onderdeel van het programma hebben we een GAP-analyse uitgevoerd om te zien wat goed gaat en wat beter kan. Drie kernwoorden komen steeds terug: druk, verbinding en duidelijkheid. Duidelijke regels zijn nodig om alert te blijven en werkoverbelasting te voorkomen. Deze regels vormen een belangrijk onderdeel van ons ontwikkelplan.



Naast de analyse van sterke en zwakke punten hebben we gewerkt aan een aantal kaders:

1. Visie op Bedrijfsvoering
2. Leidende kaders

Deze visie en de leidende principes moeten worden besproken, uitgewerkt en goed begrepen. In 2024 zetten we de eerste stappen.

Productiviteitsnorm:

Om ruimte te creëren voor medewerkers willen we de norm van 80% productief en 20% ontwikkeltijd expliciet maken. Deze norm wordt jaarlijks herzien en goedgekeurd door het HLT-bestuur via de Kadernota.

Focus op Externe Processen:

We richten ons nu vooral op interne processen om grip op ons werk te krijgen. Om meer focus te leggen op de samenleving, willen we van dienstverlening een strategisch thema maken. Hiervoor zal een opdracht worden verleend. Dit zorgt voor meer verbinding tussen teams en medewerkers die contact hebben met de samenleving en de collega's die ze nodig hebben.

Risicomanagement

Het risicomanagementmodel "Three Lines of Management" heeft in de tweede lijn een duidelijke relatie met drie van de vier bedrijfsvoeringsrollen. Door te werken aan het Goede Samenspel, benutten we vakmanschap en expertise beter.

Acties en Verantwoordelijkheden

2024

- Formuleren van een opdracht voor een organisatiebrede visie op dienstverlening (Directeur Dienstverlening, Q4).
- Uitwerken van een nieuwe productiviteitsnorm (Directeur HLTbegroting, Q4).
- Geven opdracht en starten met de implementatie van de visie op bedrijfsvoering (Directeur HLTbegroting, Q3).

2025:

- Uitwerken van de de visie op dienstverlening (Directeur Programma, 1^e helft 2025).
- Starten met het uitwerken van werkwijzen en afspraken met alle vakafdelingen (Directeur Dienstverlening, 2^e helft 2025).
- Implementatie adresseren van diverse onderwerpen/thema's binnen teams zoals bedrijfsvoering, dienstverlening, risicomanagement, HR en procesmanagement (Directeur HLTbegroting, 2^e helft 2025).

2026:

Het maken van afspraken over hoe de kwaliteit van de dienstverlening wordt gemonitord en op niveau gehouden (Directeur Dienstverlening, 2026).

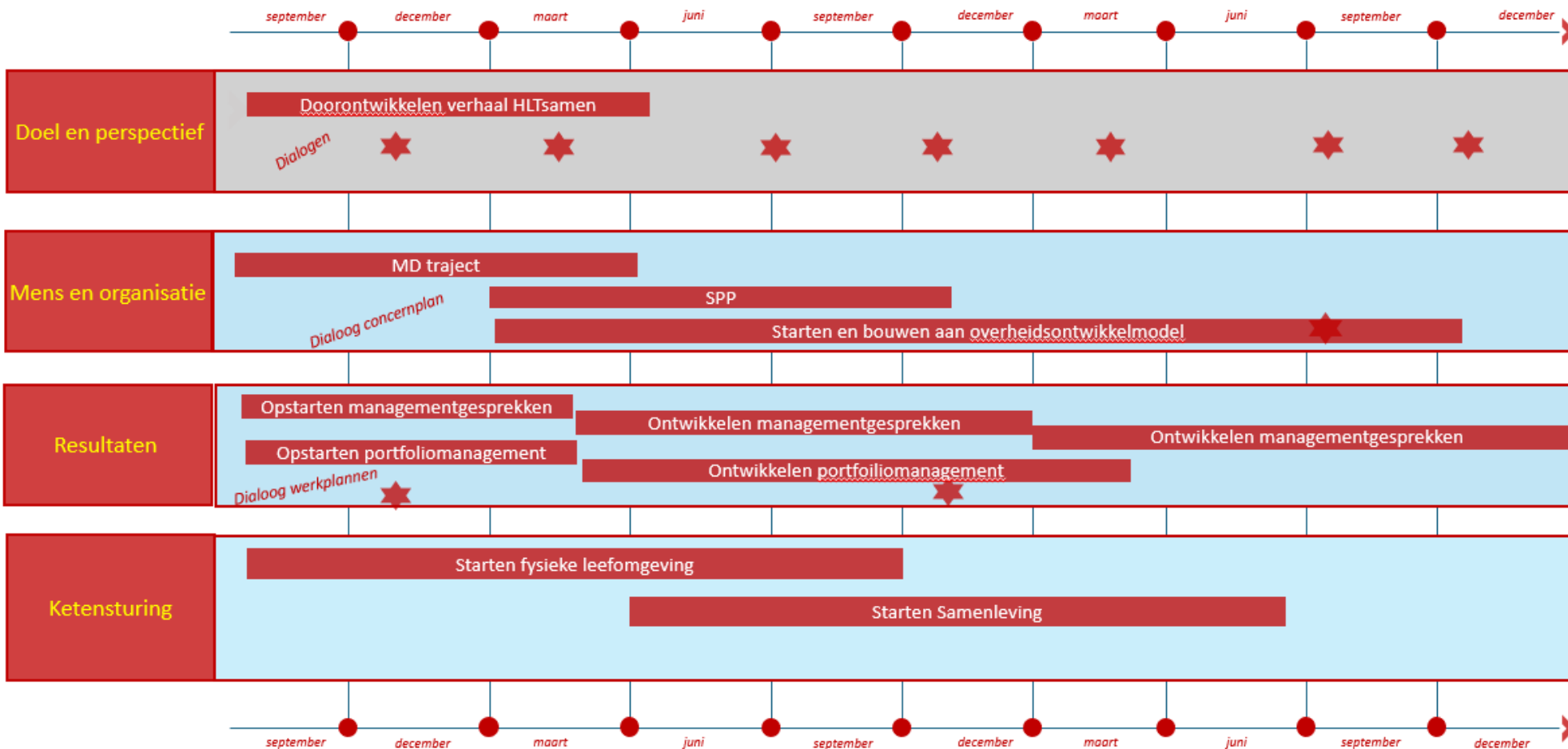
Uitgangspunten

4

Tijdslijn



Van plan naar praktijk



Van plan naar praktijk

5

Aanpak



Begin 2023 hebben we gekozen voor een programmatische aanpak om de samenhang in ons werk te bewaken. Hierbij zijn de laatste twee mijlpalen behaald:

1. Een GAP-analyse
2. Het Inrichtings- en ontwikkelplan

Ontwikkelverhaal

We zijn gestart met het ontwikkelverhaal, waarbij we onszelf twee vragen stelden:

1. Waarom zijn we dit traject begonnen?
2. Wat willen we bereiken?

Uit deze gesprekken kwamen twee hoofdpunten naar voren:

- De werkdruk wordt als te hoog ervaren: waar mogelijk zijn direct acties ondernomen om de huidige werkdruk aan te pakken.
- Toekomstperspectief: een aantal teams heeft vooruitgekeken en het wenkend perspectief besproken. Eind 2023 is een begin gemaakt met een corporate story.

Inrichting HLTsamen

Voor de nieuwe inrichting van HLTsamen hebben we een tweestapsaanpak gevolgd:

1. Top-Down: De managementstructuur is top-down opgezet.
2. GAP-analyse: De verdere inrichting is gebaseerd op de GAP-analyse.

De GAP-analyse vond plaats van december 2023 tot maart 2024, eerst op directieniveau en vervolgens op teamleidersniveau. Daarna zijn teamgesprekken gevoerd om duidelijkheid te krijgen over resultaten, condities en samenwerking.

Rapportage en Acties

Op 6 maart is de rapportage aangescherpt met teammanagers en medewerkers. Vervolgens zijn verschillende acties uitgezet met betrekking tot de inrichting. Op 28 maart zijn de conceptversies van het inrichtings- en ontwikkelplan besproken met alle leidinggevenden en de OR.

Bouwblokken uit Projecten

Uit de projecten "Kaders & spelregels" en "Sturing" zijn de volgende bouwblokken voortgekomen:

- Sturingslijnen: Doelen, verantwoordelijkheden, rollen, waarden, besluitvormingsinformatie en begrippen.
- Leidende principes
- Visie op Bedrijfsvoering

Alle verbeteracties, adviezen en voorgestelde interventies zijn opgenomen in dit ontwikkelplan.

Wat hebben we gedaan en waar hebben we focus op gelegd?

6

Pijlers



Onze professionals willen sterke relaties opbouwen met inwoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen. Dat vraagt onder meer om het behalen van resultaten voor die bewoners, bedrijven en instellingen. Resultaatgericht werken vereist onderlinge verbinding en een duidelijk perspectief, samengevat in één HLTverhaal. Dit verhaal vertelt voor wie we ons inzetten en waarom, en benadrukt het belang van samenwerking en verbondenheid.

Beantwoording van de vraag: welke acties dragen bij aan een verbetering t. a.v. de 4 pijlers:

- **Doel en perspectief**
- Mens en cultuur
- Resultaten
- Ketensturing

Ontwikkeling van het HLTsamen verhaal

In het afgelopen jaar hebben we het Ontwikkelverhaal verder ontwikkeld naar een schets van het HLTverhaal. Deze corporate story-in-wording legt uit waar we voor staan, wat onze toegevoegde waarde is, wat onze doelen zijn, en hoe we samenwerken.

Eigen maken van het HLTsamen verhaal

De volgende stap is het eigen maken van het HLTsamen verhaal. We werken allemaal aan soortgelijke uitdagingen en opgaves, hoewel de schaal kan verschillen. Ons verhaal moet authentiek zijn en herkenbaar voor alle HLT'ers, en uitleggen waarom werken bij HLTsamen fijn is, wie de HLT'ers zijn en wat hen bijzonder maakt.

Jaarlijkse gesprekken

Elk jaar gaan we in gesprek over ons werk, wat in het coalitieakkoord en de programmabegroting staat, en welke wijzigingen er zijn. Dit helpt om duidelijkheid te scheppen over onze opdrachten en dienstverlening. Deze gesprekken vinden plaats binnen teams, binnen programmasturing en in zijn totaliteit. Er wordt ook teruggekoppeld over voorstellen en besluiten.

Acties voor 2024

- Project starten: Het verhaal verrijken en eigen maken.
- Projectgroep: Intern met verschillende disciplines (erfgoed, omgevingsvisie, interne communicatie, HR, directeur, en HLTbestuur).
- Creëren van HLT Persona's: Maken van persona's voor betere communicatie.
- Aansluiten op Arbeidsmarkcommunicatie en MD-traject.
- Interne Communicatiestrategie: Doorvertalen naar de interne communicatiestrategie.
- Verwerken van het Verhaal: Integreren in lange termijn opdrachten, inleidingen van begrotingen, en beleid van Communicatie, HR, Financiën, en I&A.

Acties voor 2025

- Project Uitbreiden: Betrekken van andere stakeholders zoals inwoners, bedrijven, en maatschappelijke instellingen.
- Gesprekken rondom Kadernota: Voeren van gesprekken over de Kadernota, tussenrapportage en programmabegroting.

Eigenaar: Directeur HLTbegroting

6

Pijlers



Beantwoording van de vraag: welke acties dragen bij aan een verbetering t.a.v. de 4 pijlers:

- **Doel en perspectief**
- Mens en cultuur
- Resultaten
- Ketensturing

Onze professionals willen sterke relaties opbouwen met inwoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen. Dat vraagt van onze mensen dat ze resultaten boeken voor die inwoners, bedrijven en instellingen. Resultaatgericht werken vereist onderlinge verbinding en een duidelijk perspectief, samengevat in één HLTverhaal. Dit verhaal vertelt voor wie we ons inzetten en waarom, en benadrukt het belang van samenwerking en verbondenheid.

Het doel van onze sturingslijn voor leren, verbeteren en ontwikkelen is om onze manier van werken en onze organisatiedoelstellingen te verbinden met de groei van onze organisatie. Door deze verbinding kunnen we ons richten op wat nodig is om onze taken goed uit te voeren.

PDCA en IMWR-cyclus

Door deze cycli te koppelen aan de P&C-cyclus, kunnen we beter sturen op kwaliteit en resultaat. Dit zorgt ervoor dat onze bedrijfsvoering beter aansluit bij de primaire doelen en dat we van activiteitgericht naar procesgericht werken gaan.

Overheidsontwikkelcyclus (OOC)

De Overheidsontwikkelcyclus (OOC) helpt ons te bepalen in welke fase van organisatieontwikkeling we ons bevinden. Dit model biedt een concreet handvat voor gesprekken over de werkorganisatie en de ontwikkeling op zowel organisatie als medewerkersniveau. Dit creëert verbinding en betrokkenheid.

Standaard en Procesgericht Werken

Een eerste stap is het ontwikkelen van een meer uniforme en procesgerichte manieren van werken. We onderscheiden daarbij volwassenheidsniveaus. Deze wijzen op de complexiteit van vragen (en helpen bij het adresseren ervan) en helpen bovendien bij het sturen op de standaardisering en verbetering van de dienstverlening.

Acties

2024

- **Verkenningfase:** Een kleine groep maakt zich de techniek eigen en verkent de meerwaarde voor de organisatie. Daarna wordt een projectopdracht geformuleerd.
- **Invoeren Methodiek:** Laagdrempelig invoeren van deze methodiek in gesprekken over werkorganisatie.
- **Concernplan:** Omwerken van het huidige Concernplan naar een nieuwe vorm en inhoud.

2025

- **Organisatie en Medewerkersontwikkeling:** Koppelen van organisatieontwikkeling aan medewerkersontwikkeling door vanuit teambehoeften te kijken naar wat nodig is op zowel team- als individueel niveau.
- **Integratie met P&C-cyclus:** Koppelen van dit instrument aan de P&C-cyclus en afstemmen op Werkplannen en P&C-producten.

Eigenaar: Directeur HLTbegroting

6

Pijlers

Versterken van de Leidinggevenden

We willen het team van leidinggevenden versterken omdat dit essentieel is voor het verbinden van de verschillende onderdelen van de organisatie. Dit doen we door:

- Management Developmenttraject: Een traject om de vaardigheden van leidinggevenden te verbeteren.
- Inhoudelijke Bijeenkomsten: Investeren in vakkennis door middel van workshops en seminars.
- Ontwikkelen van Leerlijnen: Standaardiseren en verbeteren van methodieken voor consistente werkwijzen.



Ontwikkeling van Leidinggevende, Teams en medewerkers

We zetten in op het verbeteren van de interactie en relaties tussen medewerkers door:

- MD-traject: versterken van het collectief van leidinggevenden.
- Teamcoaching en Individuele Coaching: Beschikbaar stellen van interventies en (individuele) coaching op maat, afhankelijk van de ontwikkelfase van het team.
- Dialoog en Reflectiesessies: Regelmatig organiseren van sessies om vanuit werkinhoud en vakkennis, ervaringen en ideeën te delen zonder directe oplossingen te zoeken.

Resultaten

Door deze acties willen we:

- Effectiever gebruik maken van de talenten van medewerkers.
- Versterken van onderlinge samenhang.
- Onderlinge verschillen bespreekbaar maken vanuit gezamenlijke oriëntatie gericht op de doelstellingen.
- Gedeelde normen en een gedeelde taal ontwikkelen binnen de organisatie.

Acties en Verantwoordelijkheden

2024

- Plaatsingsproces Teammanagers: Uitvoeren van het plaatsingsproces.
- Werving Directeuren en Teammanagers: Werven van 2 nieuwe directeuren en teammanagers in Q2, Q3, en Q4.
- Management Developmentprogramma: Starten van het programma in Q4.

- Standaard Inwerkprogramma: Versterken en investeren in een gestandaardiseerd inwerkprogramma.
- Structuur en Formatiewijziging: Aanpassen van systemen zoals PSA, HR, I&A, Finance, en mandaatbesluiten, P-kostennotitie, Regeling beheer budgetten etc. Dit loopt door tot Q1 2025.

2025

- Uitvoering Management Developmentprogramma: Doorvoeren in de eerste helft van 2025.
- Strategische Personeelsplanning: Invoeren van personeelsplanning gericht op het beter benutten van (jong) talent, behoud van medewerkers en duurzame inzetbaarheid.
- Teamcoaching: Organiseren van teamcoaching waar nodig in de tweede helft van 2025.

2026

- Voortzetten Strategisch Personeelsmanagement: Continueren en verbeteren van personeelsmanagement.
- Verbeteren van Leerlijnen: Verder verbeteren van ontwikkelingsprogramma's.

Eigenaar: Directeur HLTbegroting

Beantwoording van de vraag: welke acties dragen bij aan een verbetering t.a.v. de 4 pijlers:

- Doel en perspectief
- **Mens en cultuur**
- Resultaten
- Ketensturing

6

Pijlers



Beantwoor-
ding van de
vraag: welke
acties dragen
bij aan een
verbetering
t.a.v. de
4 pijlers:

- Doel en perspectief
- Mens en cultuur
- **Resultaten**
- Ketensturing

We streven naar overzicht en grip op het werk, duidelijke verantwoordingslijnen en een goede afstemming over de voortgang en uitvoerbaarheid van het werk. Daaraan werken we op de volgende manier:

1. Stap voor Stap Verbeteren:

We beginnen klein en verbeteren de kwaliteit van gesprekken en ondersteunende informatie. We nodigen vakspecialisten en teammanagers uit om dit samen op te bouwen.

2. Botsproeven:

Eind Q2 2024 voeren we twee botsproeven uit om de overlegstructuur te testen en te verbeteren, voordat we hem invoeren.

3. Managementcyclus:

We starten medio 2024 met de uitwerking van de managementcyclus, samen met teammanagers, bedrijfsvoering en business control. Ook hier beginnen we klein, gericht op het behalen van resultaten.

We bouwen dit proces stap voor stap op en richten ons eerst op de belangrijkste stuurinformatie. De nadruk ligt op de gesprekken zelf. We onderscheiden algemene en specifieke stuurinformatie, maar de managementcyclus is voor iedereen hetzelfde. Eind 2024 hebben we het eerste verantwoordingsgesprek tussen een directeur en de teammanagers over hun werkplan van 2024 en de plannen voor 2025.

We willen gericht werken aan projecten en dit professionaliseren. In de praktijk betekent dit dat we voor veel doelen dezelfde aanpak gebruiken. Dit vraagt om het ontwikkelen van een gezamenlijke taal, werkwijze en aanpak.

Resultaten

- Gezamenlijk overzicht en grip op het werk.
- Duidelijke verantwoordingslijnen.
- Een geborgde managementcyclus.
- Regelmatige verantwoordingsgesprekken.

Acties

2024

- Organiseren van twee botsproeven (Q2).
- Identificeren van lopende opgaven en rollen (BOG-AOG-AON).
- Eerste opzet van een rapportageformat van de Managementcyclus (Q4).
- Inplannen van plannings- en verantwoordingsgesprekken voor 2025.
- Opzetten van capaciteitsmanagement.
- Voeren van managementgesprekken tussen directeur en teammanager als onderdeel van de managementcyclus.

2025

- Starten van dialogen over het portfolio (maart, september, november).
- Organiseren van bijeenkomsten voor bestuurders en ambtelijke organisatie om samenwerking te bespreken.
- Uitbreiden van generieke managementinformatie.
- Verbeteren van de feedbackloop in gesprekken.

2026

Starten met het bouwen van dashboards voor managementinformatie.

Eigenaar: Directeur HLTbegroting

6

Pijlers



Beantwoording van de vraag: welke acties dragen bij aan een verbetering t.a.v. de 4 pijlers:

- Doel en perspectief
- Mens en cultuur
- Resultaten
- **Ketensturing**

Een keten is een samenwerkingsverband waarin verschillende organisaties (of afdelingen) samen werken aan gemeenschappelijke doelen of resultaten. Hoewel iedereen zelfstandig werkt, is er ook afhankelijkheid van elkaar om deze gezamenlijke doelen te bereiken.

Aanpak voor Verbetering

We beginnen klein en verbeteren de kwaliteit van gesprekken en ondersteunende informatie. We nodigen vakspecialisten en teammanagers uit om dit samen op te bouwen.

Iedere medewerker draagt bij aan het behalen van gezamenlijke ketenresultaten door hun individuele (keten)taken uit te voeren en samen te werken.

Om verkoking te voorkomen, is ketensamenwerking belangrijk. Dit organiseren we binnen de volgende ketens:

- Bestuur, dienstverlening en bedrijfsvoering
- Samenleven
- Fysieke leefomgeving

In de keten brengen we de volgende zaken in beeld:

- Ontwikkelen van een inspirerende, zingevende doelstelling voor de keten.
- De keten in beeld: wie is van wie afhankelijk en wat heb je tegen welke kwaliteitseisen nodig van de ander?
- Welke spelregels op concernniveau zijn nodig om samen te werken?
- Beleggen van de rol van ketenregisseur.
- Werken aan kennisdeling over de keten heen.
- Bouwen aan vertrouwen in de samenwerking.
- In kaart brengen van de overleggen en mandaten.

Acties voor 2024

- In kaart brengen van alle lopende interne projecten en bepalen van de verschillende rollen (BOG-AOG-AON).
- Maken van een lijst van alle accounthouders voor organisaties waarmee HLTsamen verbonden is.
- Formuleren van een opdracht om te beginnen met één keten uit de fysieke leefomgeving en deze gebruiken om de leerlijn ketensamenwerking op te zetten.

Acties voor 2025

Vervolgketens:

- Inventariseren vervolgstappen en het kiezen van twee nieuwe ketens om verder uit te werken.
- Onderzoeken diverse inrichtingsvraagstukken (zie hierna).
- Kennisdeling: organiseren roadshows om leerervaringen binnen teams te delen.
- Standaardiseren van instrumenten voor accounthouderschap (formats, rollen, informatie-uitwisseling).

Acties voor 2026

Verbeter en investeer in evaluatie en feedback vanuit IMWR.

Eigenaar: Elke directeur is verantwoordelijk voor zijn/haar keten.

7

Specifieke Interventies



Wat hebben we gedaan en waar hebben we focus op gelegd?

We willen enkele specifieke interventies benadrukken die extra aandacht nodig hebben. Deze interventies zijn meer gericht op onderzoek dan op directe actie en volgen uit eerdere verbetervoorstellen. We nemen de tijd om deze onderwerpen zorgvuldig te onderzoeken. Het gaat om een aantal inrichtingsvraagstukken maar ook om het verstevigen van vakinhoudelijke onderwerpen en methodieken.

Ketensamenwerking in Fysieke Leefomgeving

Team Bouw- en Woningtoezicht; onderzoeken of dit ondergebracht worden bij het team Vergunningen. Tot hierover duidelijkheid bestaat, werken we met een tijdelijke teammanager.

Team Vergunningen: onderzoeken of het cluster APV/BW ondergebracht worden bij het gesplitste team Openbare Orde, Veiligheid & Crisisbeheersing?

Versterken van Bestuur en Bedrijfsvoering

- I&A Focusgebieden: We richten ons op data, informatiebeheer en compliance. We onderzoeken of compliance onderdeel kan worden van team JZ.
- Facilitaire Zaken en Burgerzaken: We onderzoeken of recepties kunnen worden ondergebracht bij Burgerzaken voor één toegangspunt.
- Bestuurlijk Besluitvormingsproces: We onderzoeken of processen voor WOO, klachten en bezwaren kunnen worden samengevoegd bij team JZ.

In september 2024 prioriteren we deze thema's en starten we een verkenning.

Acties voor Portfoliomanagement

- Tijdelijke Functie: De functie van portfoliomanager heeft een tijdelijk karakter. Na 1,5 jaar evalueren we of deze functie structureel wordt voortgezet.
- FTE Bepalen: We bepalen het aantal benodigde portfoliomanagers en vragen hiervoor dekking.

Directiestatuut

Minimale Versie: Er is een minimale versie van het directiestatuut opgenomen om besluitvorming en escalatie vast te leggen. Een uitgebreidere versie wordt later opgesteld.

Ontwikkeling van Leerlijnen

We ontwikkelen leerlijnen voor de volgende onderwerpen:

- Portfoliomanagement (Financiën)
- Programmamanagement (Strategie & Control)
- Projectmanagement (Strategie & Control)
- Participatie (Communicatie)
- Procesmanagement (I&A)
- Strategie (Strategie & Control)

Eigenaar: Elke directeur is verantwoordelijk voor zijn/haar aandachtsgebied.