

Raadsinformatiebrief¹

Onderwerp	Stand van zaken Organisatie Ontwikkeling
Portefeuillehouder	S. Onclin
Portefeuille	Personeel & Organisatie en Inkoop

Aan de leden van de gemeenteraad Zaanstad,

Inleiding

Het college heeft besloten de hoofdstructuur van de ambtelijk organisatie, met uitzondering van de griffie, te wijzigen. De wijziging van de hoofdstructuur gaat helpen om de dienstverlening aan de Zaanse samenleving te versterken en de bestuurlijke ambities te realiseren.

Parallel aan deze structuurverandering omvat de organisatieontwikkeling ook een doorlopende cultuurverandering. Raad, college en ambtenaren hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om het vertrouwen van de Zaanse burgers in de lokale politiek te vergroten. (Zie ook het rapport van de Laar; 'it takes three to tango'). Alles begint met de manier waarop we erin slagen naar onze inwoners en ondernemers te luisteren, hen te vertrouwen én samen te werken in bondgenootschap.

Om recht te doen aan alle kansen en uitdagingen bouwt het college voort op de zes samenhangende, strategische opgaven kansengelijkheid, verstedelijking, duurzaamheid, gezondheid, economische ontwikkeling en veiligheid. Daar is een zevende opgave aan toegevoegd die gaat over 'Samenwerken aan Zaanstad' (conform het Coalitieakkoord): omdat niet alleen het WAT maar ook het HOE, dus hoe er wordt samengewerkt, belangrijk is.

Toelichting

Aanleiding

De organisatieontwikkeling is ingezet om de dienstverlening aan de Zaanse samenleving te versterken en de bestuurlijke ambities te realiseren. Bestuurders, concerndirectie, sectorhoofden, afdelingshoofden én vele medewerkers kwamen tot de conclusie dat de inrichting van de organisatie van Zaanstad als beter moet aansluiten op de strategische opgaven waar Zaanstad voor staat. De conclusies lagen in lijn met de bevindingen in het rapport Van de Laar "It takes three to tango" dat is uitgevoerd in opdracht van de raad, het college en de directie. Waar dit rapport inzoomt op de organisatie lezen we:

- Leiderschap in de top: prioritering en sturing ontbrak.
- Sociale onveiligheid.
- Eilanden, ieder voor zich.
- Groei van de stad: participatieprocessen moeten beter.
- Capaciteit krapte.

Beoogd resultaat

Op basis van de vastgelegde missie, visie en strategie van de organisatie, moet de nieuwe hoofdstructuur leiden tot:

1. Integraal sturen op en realiseren van de strategische opgaven.
2. Signalen vanuit de stad worden beter gezien en participatie met inwoners en partners wordt een vanzelfsprekendheid.

¹Op deze raadsinformatiebrief volgt geen actie van de Agendacommissie. Wanneer u een onderwerp hieruit wilt bespreken dan kunt u dit doen door een raadsinstrument in te zetten. Bijvoorbeeld een rondvraag (primair gericht aan het college van B&W of een agenda-initiatief (primair gericht aan de collega fracties)). Vermeld altijd in het raadsinstrument: wat u wilt bespreken inclusief een korte concrete toelichting.

3. Een verbeterde capaciteitsverdeling van de ambtelijke inzet en een verbeterde vitaliteit van medewerkers.

Kader

De gemeentewet (specifiek art. 102, 103 en 160) stelt dat het college van B&W bevoegd is het dagelijks bestuur van de gemeente te voeren (art. 160), dat het college van B&W een gemeentesecretaris aanstelt (art. 102) dat het college van B&W in een instructie nadere regels stelt over de taken en bevoegdheden van de gemeentesecretaris (art. 103).

Daarnaast geldt het Organisatiebesluit 2012 van Zaanstad, dat stelt dat het college van B&W, op voordracht van de gemeentesecretaris, de hoofdstructuur van de gemeentelijke organisatie vaststelt. Het college heeft inmiddels besloten tot een wijziging van de hoofdstructuur. De verdere inrichting en toepassing op basis van deze hoofdstructuur valt onder het mandaat van de gemeentesecretaris. Het plaatsingsproces van de betrokken functionarissen gaat volgens de Gemeentelijke CAO en de afspraken in het Sociaal Kader (= afspraken met de vakbonden) van de gemeente Zaanstad.

Proces

Het uitwerken van deze nieuwe hoofdstructuur en dus het nieuwe organisatiemodel is reeds gestart na de zomer van 2021. De concerndirectie en de sectorhoofden hebben in samenwerking met B&W, de OR en allerlei groepen medewerkers de nieuwe organisatie voorbereid. Het doel is om per 1 januari 2024 de nieuwe hoofdstructuur in werking te laten treden.

Argumenten en afwegingen

Concreet betekent de wijziging dat de huidige hoofdstructuur met sectoren vervalft. Deze wordt vervangen door een hoofdstructuur met opgaven, gebieden en clusters. De functie van sectorhoofd vervalft ook. Daarvoor in de plaats komen drie nieuwe type managementfuncties, namelijk: opgavemanager, gebiedsmanager en clustermanager.

Deze drie type functies vormen samen met de concerndirectie het gemeentelijk management team (GMT).

In de nieuwe hoofdstructuur wordt voortaan samengewerkt volgens drie principes:

1. We sturen opgabegericht
2. We realiseren gebiedsgericht
3. We werken opdrachtgericht

Dat wordt hieronder kort toegelicht:

1: WE STUREN OPGAVEGERICHT (WAARTOE)

We willen samen met partners en inwoners werken aan de strategische opgaven in de stad

De strategische opgaven hebben een plek gekregen in de begroting en zijn leidend voor de stad, voor B&W en voor de ambtelijke organisatie. De ambtelijke organisatie werkt hieraan met verschillende multidisciplinaire teams, steeds onder leiding van een opgavemanager per opgave. De zevende opgave is de 'bodemplaat' van het handelen als organisatie (Raad, B&W en ambtenaren). Want deze opgave gaat over de manier waarop invulling wordt gegeven aan de publieke verantwoordelijkheden, in samenspraak met inwoners en partners.

2: WE REALISEREN GEBIEDSGERICHT

(WAAR)

We werken aan onze opgaven op gebiedsniveau, zodat we maatwerk leveren & differentiëren

De doelen van de opgaven worden gerealiseerd in de gebieden. Elk gebied krijgt een gebiedsmanager want de gebieden vragen allemaal net wat anders. Er moet hier en daar maatwerk geleverd worden, omdat niet elk gebied hetzelfde is en dezelfde afspraken nodig heeft. Dat vraagt dat er wordt opgehaald wat er speelt in een gebied en dynamiek tussen opgaven en gebieden.

Er zijn vijf gebieden gekozen op basis van de Omgevingsvisie om verwarring over verschillende geografische indelingen van allerlei afdelingen te voorkomen.

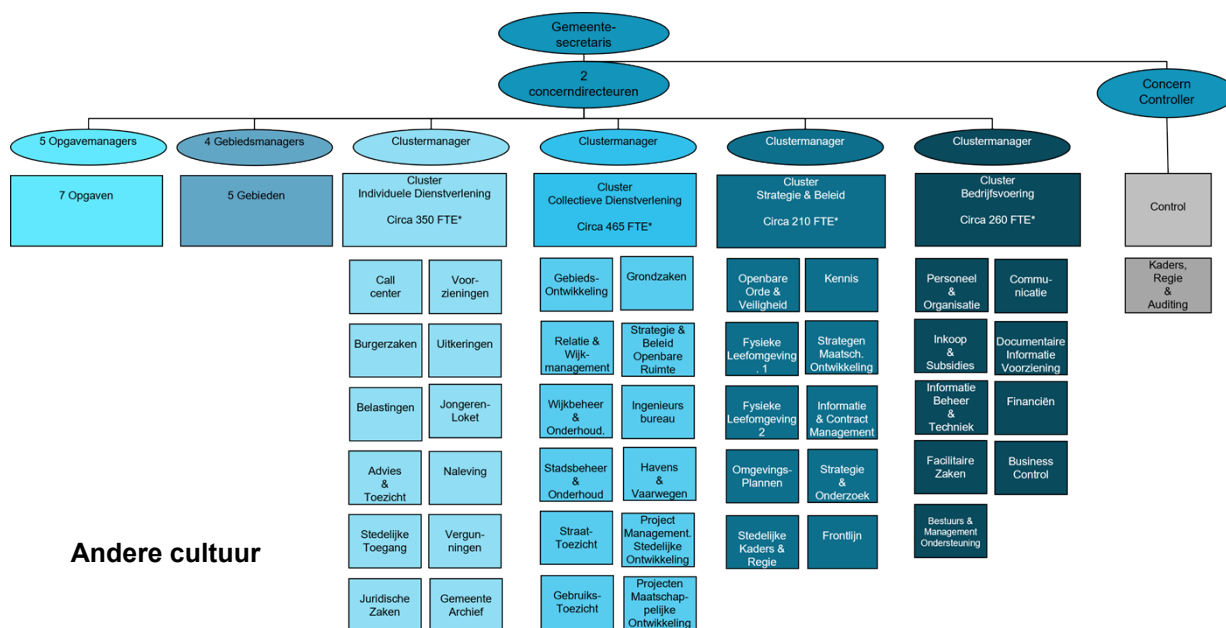
3: WE WERKEN OPDRACHTGERICHT

(HOE)

We realiseren resultaten in onze opgaven door te prioriteren, helder te sturen en door te leren in het werk

Om de doelen van de opgaven in de verschillende gebieden te realiseren gaat de organisatie opdrachtgericht werken. Dat betekent werken op basis van een heldere opdracht waarbij duidelijk is op welke wijze die opdracht bijdraagt aan welke opgave(n) binnen welke gebied(en) en welke inzet voor die opdracht nodig is.

Tenslotte is de keuze om de zorg voor de inzet (capaciteitsmanagement), de vitaliteit, de talenten en het vakmanschap van medewerkers te beleggen bij clustermanagers, die 'dedicated' aandacht voor het personeelsmanagement hebben. Zij doen dit uiteraard in samenwerking met de circa 40 afdelingshoofden. Elke medewerker heeft zijn thuisbasis in een afdeling en elke afdeling zit in een cluster. Elk cluster bestaat uit circa 10 afdelingen. Onderstaand schema geeft het nieuwe organogram.



Tegelijk werken we aan een cultuur van samenwerken die aansluit op bovenstaande. We leren om (nog beter) opgavegericht te werken, om (nog beter) gebiedsgericht te werken en (nog beter) opdrachtgericht te werken. Dat leren doen we vooral tijdens het samenwerken. Door in de samenwerking ook vaker een ander type gesprek te voeren dan we gewend zijn. We maken ruimte voor een gesprek over 'hoe doen we dit samen', 'bracht het ons wat we ervan verwacht hadden' en 'wat kunnen we de volgende keer beter of anders doen'. Dit is niet vanzelfsprekend, want de natuurlijke neiging is om alleen maar over de 'inhoud' van ons werk te spreken.

De managers worden in een leiderschapsprogramma extra uitgedaagd om zich verder te ontwikkelen op onze drie leiderschapsprincipes:

1. Zaanse leiders tonen inclusief leiderschap, met een open en nieuwsgierige houding.
2. Zaanse leiders houden eigen (team) belang en algemeen (organisatie) belang in balans.
3. Zaanse leiders nemen verantwoordelijkheid en bespreken conflicten en dilemma's constructief; ook als dat ongemakkelijk is.

Aansluiting externe ontwikkelingen

De maatschappij wordt steeds complexer. Voor alle gemeenten is het sturen op grootse en soms tegenstrijdige opgaven een uitdaging. De polarisatie in de samenleving is zichtbaar en voelbaar. Net zoals tegenstrijdige belangen en een verminderd vertrouwen in de overheid. Er zijn beperkte middelen (in geld, in overtuiging, in gedrag) om daar wat aan te doen. De nieuwe hoofdstructuur en bijbehorende organisatieontwikkeling is erop gericht om de organisatie flexibeler, weerbaarder en trotser te maken met het oog op deze tendensen.

Financiële en Juridische consequenties

De structurele kosten van de nieuwe organisatiestructuur vallen binnen de kaders van de begroting 2023-2026, zoals door de raad vastgesteld. De eenmalige investeringen om de organisatie opnieuw in te richten zijn en worden gedaan in 2022 en 2023 met de daarvoor beschikbare middelen. De komende jaren zal de organisatieontwikkeling gericht zijn op het werkend krijgen van deze nieuwe inrichting en deze nieuwe wijze van werken. Dat doen we met de beschikbare middelen conform de begroting 2023-2026. In de nieuwe begroting 2024-2027 zijn geen extra middelen gevraagd voor de organisatie-ontwikkeling. Mocht er wel meer nodig zijn dan zal dat worden voorgelegd aan de raad.

De juridische consequentie van het wijzigen van de hoofdstructuur is dat de financiële verordening, het organisatiebesluit, ondermandaat-besluiten en de budgetregels moeten worden aangepast. De financiële verordening wordt voor besluit voorgelegd aan de gemeenteraad. De overige stukken vallen onder de bevoegdheid van het college of de gemeentesecretaris. Alle stukken worden dit jaar aangepast zodat ze per 1 januari 2024 in werking kunnen treden.

Er zijn juridische consequenties voor de sectorhoofden. Zij worden geplaatst in een nieuwe functie. Er vinden geen gedwongen ontslagen plaats. Door natuurlijk verloop onder de sectorhoofden is er ruimte voor nieuw talent op de nieuwe managementposities.

Geheimhouding op grond van de Gemeentewet

Niet van toepassing

Aanpak/uitvoering

De concrete inrichting zoals plaatsing en aanpassing van administratieve systemen loopt momenteel. De nieuwe organisatie start per 1 januari 2024. Met een nieuwe hoofdstructuur is het traject van organisatieontwikkeling niet afgerond. Dat beseft eenieder in de ambtelijke organisatie zich volop. De volgende uitdaging is dit nieuwe organisatiemodel werkend krijgen inclusief het gedrag dat de organisatie graag wil zien van leidinggevenden en medewerkers. De ontwikkeling van de organisatie zal daarom ook in 2024 doorgaan.

Betreft

Actieve informatievoorziening over de ontwikkeling van de ambtelijk organisatie mede in relatie tot het samenspel met bestuur en raad (zie: Rapport van de Laar; It takes three to tango).

Bijgaande stukken

Geen

Hoogachtend,

burgemeester en wethouders van Zaanstad,

Drs. J. Hamming, burgemeester

Drs. G. Blom, gemeentesecretaris