

PROJECTCONTRACT

Toekomstbestendige organisatie



PROJECTCONTRACT

Versie : 0.1
Doc. Nummer :
Datum : x-m-jjjj

Bestuurlijk opdrachtgever:	Henk Jan Bolding
Ambtelijk opdrachtgever	Paul van Vilsteren
Gedelegeerd opdrachtgever:	Suzanna Bakker

Beoordeeld door:

Naam	Rol	Versie	Datum	Oordeel
Richard Wiltjer	Concerncontroller		dd-mm-jjjj	Ok / nok
	Strategisch adviseur		dd-mm-jjjj	Ok / nok
Peter Meijer	Betrokken Teamcoach 1		13-03-2024	Ok
Mark Bloeming	Betrokken Teamcoach 2		dd-mm-jjjj	Ok / nok
	Eindgebruiker in lijnorganisatie		dd-mm-jjjj	Ok / nok
	Informatieadviseur (ihkv automatisering en informatievoorziening)		dd-mm-jjjj	Ok / nok
Aly Hamersma	Financieel Adviseur		dd-mm-jjjj	Ok / nok

Gevraagd besluit

Vaststellen van dit projectcontract en akkoord met het starten van de uitvoering

Uitkomst	Datum	Opdrachtgever	Portefeuillehouder(s)
Akkoord / Niet akkoord	dd mm 20jj	<<naam>>	<<naam>> <<naam>>
Reden "Niet akkoord":	<<tekst>>		

Inhoud

1. Projectdefinitie	4
1.1 Aanleiding/Achtergrond (grotere kader/context)	4
1.2 Probleem/Kans.....	4
1.3 Doelstelling	4
1.4 Resultaat.....	4
1.5 Afbakening	5
1.6 Gebruikers	6
1.7 Randvoorwaarden en uitgangspunten.....	6
1.8 Samenhang met andere projecten/programma's/lijnactiviteiten	6
1.9 Belangrijkste afhankelijkheden	7
2. Aanpak en fasering	8
2.1 Doorlooptijd.....	9
2.2 Fasering en activiteitenplan.....	9
3. Beheersing	11
3.1 Tijd	11
3.1.1 Bemensing	11
3.1.2 Interne medewerkers.....	11
3.2 Geld	11
3.3 Kwaliteit.....	12
3.4 Informatie	12
3.5 Organisatie.....	12
3.6 Omgeving en Communicatie	13
4. Risico's	14
4.1 Juridische aspecten.....	14
4.2 Rolduidelijkheid en rolbewustzijn.....	14
4.3 Tijd en beschikbaarheid	14
Bijlage I	15

1. Projectdefinitie

1.1 Aanleiding/Achtergrond (grotere kader/context)

Dit project komt voort uit de keuzes die gemaakt zijn in de Kadernota 2024. Het college besloot de taakstelling op het personeel grotendeels te schrappen en extra ruimte te creëren voor versterking van diverse onderdelen van de organisatie, vanuit een organisatie brede visie. Deze grotendeels structurele investering in de organisatie van Het Hogeland is nodig om de opgaven nu en in de toekomst aan te kunnen. Een investering in kwantiteit (meer geld en fte's) moet daarbij gepaard gaan met een investering in kwaliteit. Daarbij zij opgemerkt dat we niet alleen kijken naar meer en beter, maar ook naar slimmer en anders en naar effectiviteit en efficiëntie. Daarnaast verwachten we de komende jaren dat we over relatief veel incidenteel geld beschikken om een aantal grote opgaven te kunnen oppakken en afhandelen. We willen daarom wendbaar genoeg zijn om te kunnen opschalen, maar ook om te kunnen afschalen.

1.2 Probleem/Kans

We hebben de kans om met dit project een toekomstbestendige organisatie tot stand te brengen, waarmee we wendbaarheid creëren en de kwaliteit van onze dienstverlening vergroten. Wendbaarheid is nodig, omdat we veel grote opgaven op ons af zien komen waarvoor tijdelijke inzet van mensen nodig is. De kwaliteit willen we verhogen, omdat de complexiteit van de opgaven toeneemt. De gemeente Het Hogeland bestaat nu vijf jaar en we zijn in die tijd één organisatie geworden. Daar is de aandacht met name naar toe gegaan. Dat betekende veelal kortetermijndenken en -handelen, actiegericht en in zekere zin ook intern gericht. Het is zaak dat we veel meer van buiten naar binnen kunnen denken en meer proactief denken en handelen. Alleen zo kunnen we opgaven integraal benaderen en samen met de vele belanghebbenden in onze gemeente en daarbuiten aanpakken.

1.3 Doelstelling

Als dit project is afgerond hebben we een gedragen, geactualiseerde visie op de organisatie van Het Hogeland, heldere afspraken over de sturing en daaraan verbonden rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en beschikken we over een beproefd instrumentarium waarmee we het strategische personeelsbeleid kunnen invullen om een toekomstbestendige organisatie te zijn, die:

1. de bestuurlijke en maatschappelijke ambities kan waarmaken,
2. de best mogelijke dienstverlening kan waarborgen, en
3. een aantrekkelijke werkgever kan zijn en blijven.

1.4 Resultaat

De op te leveren resultaten van deze opdracht zijn verdeeld in drie onderdelen, te weten:

1. Een door het Directieteam vastgestelde herijking van de 'sturingsvisie', waarin 'opgavegericht sturen' behorende bij Opgavegericht werken is geïntegreerd.
2. Een door het Directieteam vastgestelde beschrijving van hoe de organisatie er in de soll-situatie (2026) uit zou moeten zien qua structuur en inrichting, gegeven de kennis die we nu hebben over wat ons te doen staat en op basis van de ervaringen die we de afgelopen vijf jaar hebben opgedaan.

3. Een, op basis van de uitkomsten van de eerste twee resultaten, door het Directieteam vastgesteld instrumentarium voor strategische personeelsontwikkeling, dat is geïmplementeerd en deel uitmaakt van ons strategisch personeelsbeleid.

1.5 Afbakening

De herijkte sturingsvisie vat de keuzes samen die we hebben gemaakt toen we in Het Hogeland begonnen, in combinatie met de keuze voor Opgavegericht werken zoals we dat de afgelopen twee jaar hebben uitgewerkt.

Op basis van deze beginselen maken we een analyse van wat er sterk en zwak is aan onze huidige organisatie en wat de kansen en bedreigingen zijn die erop ons afkomen. We richten ons op belangrijke interne elementen van onze organisatie en die hebben allen invloed op elkaar. Als er veranderingen plaatsvinden in het ene element, heeft dat effect op alle anderen (een model die dit in beeld brengt is het 7 S model van McKinsey, zie hieronder). De keuze om Opgavegericht te werken als strategie bijvoorbeeld, heeft effect op de stijl van leidinggeven. Het heeft ook effect op de structuur van de organisatie, want er worden tijdelijke programma's ingericht en gevoed vanuit de thuishoofden. Het personeel wordt anders ingezet en er worden mensen toegevoegd aan de organisatie. Het werken in een programma vereist kernkwaliteiten die wellicht nog verdere ontwikkeling vragen. Aanpassing van de systemen zal volgen, want bijvoorbeeld het werving- en selectiebeleid past onvoldoende bij het snel kunnen werven van de juiste mensen. Al het voorgenoemde heeft invloed op onze gedeelde waarden/de cultuur: nieuwe vormen van samenwerken en nieuwe mensen brengen nieuwe gedeelde waarden met zich mee.

De interne en externe analyse zal ons handvatten geven voor aanpassingen van onze organisatiestructuur en -inrichting.

Ten slotte en deels tegelijkertijd zullen we een analyse maken van onze medewerkers ten behoeve van strategische personeelsontwikkeling. Wij streven daarbij naar de passende kwantiteit en kwaliteit van medewerkers op de juiste plek, op het juiste moment, verdeeld in vier niveaus:

- Passende omvang: weinig tot geen vacatures of boventaligheid, lage frictiekosten.
- Passende vorm: voldoende kritieke competenties en opvolging.
- Passende kosten: beheersbare arbeidskosten.
- Passende wendbaarheid en flexibiliteit.

Parallel aan dit project zullen we van dag tot dag ook steeds keuzes moeten blijven maken in hoe we de zaak organiseren en ongetwijfeld geconfronteerd worden met onverwachte en/of ongewenste invloeden in- of extern.

Dat wil niet zeggen dat alles binnen de scope van deze bestuursopdracht valt. Ondertussen werken we aan de al in gang gezette grote organisatieveranderingen, bouwen we het Opgavegericht werken verder op, en zal er mogelijk ook een project of programma Dienstverlening starten, parallel aan de uitwerking van deze bestuursopdracht. Vanzelfsprekend organiseren we via het directieteam en op andere manieren voldoende afstemming tussen alle bewegingen in deze organisatie. Zie ook de paragraaf 1.9 over afhankelijkheden.



Bron: [7S-model | Managementmodellensite](#)

1.6 Gebruikers

De mensen die de effecten gaan zien van dit project zijn alle medewerkers binnen de organisatie en doordat we met deze stappen de kwaliteit van de organisatie verbeteren het Bestuur, de Raad en bewoners, bedrijven en organisaties binnen onze gemeente.

Het management (teamleiders en directie) gebruikt strategische personeelsontwikkeling en de daarbij behorende tools en acties, met ondersteuning van de staf.

1.7 Randvoorwaarden en uitgangspunten

1. Commitment van alle betrokkenen: dit project vraagt om regelmatige afstemming, betrokkenheid en evaluatie tussen organisatie, college en wethouders.
2. Draagvlak/veranderbereidheid begint bij directie: investeren in kwaliteit betekent duidelijkheid geven op wat die kwaliteit inhoudt en interveniëren wanneer er niet voldaan wordt aan die kwaliteit.
3. De samenhang van alle lopende opgaven is vooraf helder.
4. Ondersteuning vanuit de gehele staf: strategische personeelsontwikkeling vraagt om ondersteuning vanuit HRM, communicatie, informatiemanagement, juridische zaken, planning & control en wellicht ook het facilitair bedrijf als het gaat om huisvesting.
5. Er zijn kosten verbonden aan dit project, zie de paragraaf 3.2.

1.8 Samenhang met andere projecten/programma's/lijnactiviteiten

De urgentie van dit project staat in de context van een aantal ontwikkelingen:

In het sociaal domein hebben we al een transformatie in gang gezet met de inrichting van de **integrale sociale teams**, het programma **Transformatie** en de implementatie van het **Ontwikkelplein Het Hogeland**.

In het ruimtelijk domein heeft vanaf 1 januari 2024 de **omgevingswet** impact op de wijze van werken en samenwerken met initiatiefnemers. Bovendien moeten we in het ruimtelijk domein een **aantal grote programma's** en opgaven in de lucht brengen/houden, zoals het programma 'Eemshaven Plus' en het programma 'Aardbevingen', en later ook de gebiedsopgaven 'Reitdiep' en de Waddenkust.

Om dit alles mogelijk te maken **investeren** we nu niet alleen in de teams die de opgaven uitvoeren, maar ook in onze **stafffuncties**, zoals HRM, ICT, Planning en Control, de strategisch adviseurs en Communicatie. En organisatiebreed draait al bijna twee jaar het programma 'Opgavegericht werken', dat beoogt nieuwe vormen van samenwerking (verder) te ontwikkelen om resultaten te boeken die de grenzen van onze thuishoofden overstijgen.

En ook hebben we nog een been bij te trekken als het gaat om onze dagelijkse **dienstverlening**, die op dit moment volgens een deel van onze inwoners niet op een acceptabel niveau is. Een herijking van ons concept dienstverlening krijgt ook vanaf dit jaar al vorm en extra investeringen lijken daarin nodig.

Misschien wel de belangrijkste parallel aan deze bestuursopdracht is de ontwikkeling van het **leiderschap** in onze organisatie. Juist omdat we op zoveel fronten onze organisatie ontwikkelen, moeten we zorgen dat we de boel bij elkaar houden. Dit vraagt om een duidelijke richting en om strakke regie in combinatie met een cultuur van leren en experimenteren, van inspiratie en waardering.

1.9 Belangrijkste afhankelijkheden

Zoals genoemd is er samenhang, en daarmee de afhankelijkheid, met andere ontwikkelingen. Regelmatige afstemming is in ieder geval nodig met al deze opgaven.

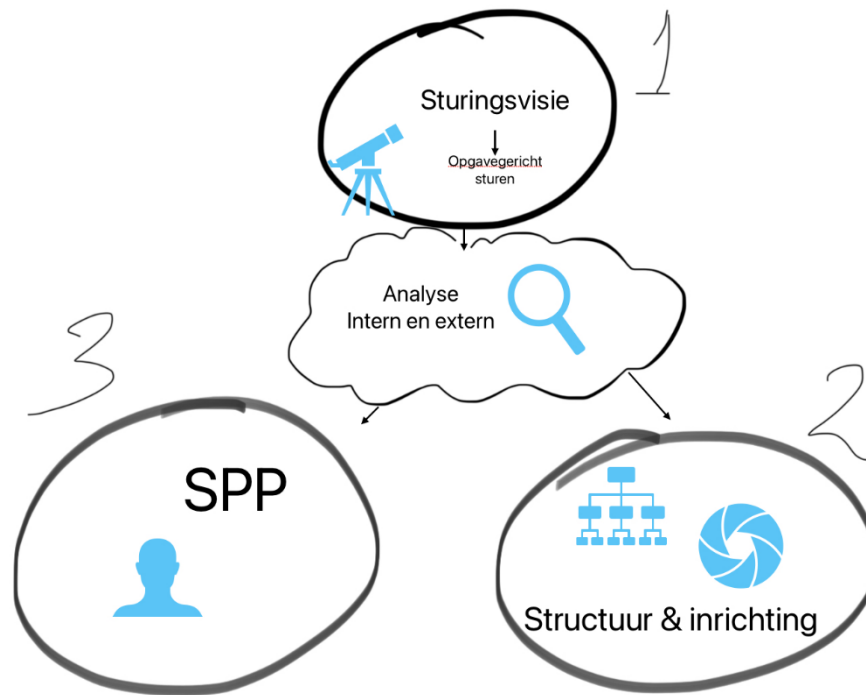
De grootste afhankelijkheid is die van het programma Opgavegericht werken. Dat gaat over de manier van werken, onze strategie. Om die reden is er met regelmaat afstemming met de programmamanager en wordt gezamenlijk met de betrokken ambtelijk opdrachtgevers en de betrokken portefeuillehouders maandelijks een portefeuillehoudersoverleg georganiseerd. En ook met het project dienstverlening vindt afstemming plaats. De projectleider dienstverlening is aangehaakt.

En gezien de ontwikkeling van het leiderschap dat voorwaardelijk is voor het slagen van dit project en dat er mee samenhangt, is structureel overleg tussen teamleiders van belang. Rolduidelijkheid, plek in de organisatie en bijdrage aan de doelstelling en resultaten van dit project zijn belangrijke agendapunten.

2. Aanpak en fasering

Dit project 'Toekomstbestendige organisatie' bestaat uit drie deelprojecten:

- 1) Herijkte sturingsvisie (inclusief opgabegericht sturen) en daarbij passend(e):
- 2) Verbetering van organisatiestructuur en –inrichting
- 3) Implementatie van strategische personeelsontwikkeling



Ad 1. Het eerste deelproject loopt en is voor 90% afgerond. Wat daar nog nodig is, is het doorleven en aanscherpen van de nieuwe sturingsvisie. In eerste instantie samen met de teamleiders en de overige sleutelfunctionarissen. Vervolgens samen met alle medewerkers.

Ad 2. Het resultaat van deelproject 1, de sturingsvisie, vormt de basis voor deelproject 2, dat begint met een analyse van wat er sterk en zwak is aan onze huidige organisatie en wat de kansen en bedreigingen zijn die op ons afkomen. Deze interne en externe analyse zal ons handvatten geven voor aanpassingen van onze organisatiestructuur en -inrichting. Daarbij gaat het om:

- Clusters van teams
- Onderlinge verbindingen
- Verticale structuur (gelaagdheid)
- Grootte van de teams
- Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden
- Congruentie (horizontale en verticale fit) in alle organisatie elementen. Zie uitleg over hoe alle elementen van de organisatie met elkaar te maken hebben in het 7S model.
- In aanvulling op bovenstaande: Het HR systeem, de HR instrumenten rondom instroom, doorstroom en uitstroom, worden opnieuw ingericht waar nodig. Met als doel dat alle HR instrumenten afzonderlijk de visie en strategie versterken en dat deze HR instrumenten elkaar versterken.

De analyse over structuur en inrichting wordt aangevuld met onderzoek bij andere organisaties.

Ad 3. Strategische personeelsontwikkeling (SPO) bestaat uit drie onderdelen:

- SPO analyse op kwaliteit en kwantiteit
- Gedeelde normering
- Cyclus SPO inbedden

Om te komen tot de juiste persoon op de juiste plaats, nu en in de toekomst, is ook in dit deelproject een goede analyse nodig. Strategisch beleid rond instroom, doorstroom en uitstroom van personeel wordt op basis hiervan opgesteld.

De analyse van beide deelprojecten 2 en 3 kan grotendeels tegelijkertijd worden uitgevoerd. Daarom is er één samenhangende planning onder 2.2 (fasering en activiteitenplan).

2.1 Doorlooptijd

Beide projecten lopen vanaf heden tot eind van dit kalenderjaar. Zie planning onder 2.2.

2.2 Fasering en activiteitenplan

In bijlage 1 is een planning per maand en activiteit in beeld gebracht.

Planning deelproject 1

Er ligt een concept sturingsvisie die integraal is aangevuld met opgavegericht sturen. Dit is opgesteld door strategen en directie. Er worden rondetafelgesprekken georganiseerd in samenwerking met het programma Opgavegericht werken. In eerste instantie met sleutelteamleden en vervolgens met een representatieve groep medewerkers. De rondetafelgesprekken vinden plaats in de maanden maart en april.

Er wordt verslag gelegd van deze gesprekken en de informatie wordt gebundeld en verwerkt in de uiteindelijke versie van de sturingsvisie en het sturingsconcept. Deze versie is klaar in mei en wordt gepresenteerd in de vorm van een folder.

Planning deelproject 2 organisatiestructuur én inrichting + deelproject 3 personeel (SPO)

Deze **twee deelprojecten worden afzonderlijk van elkaar opgepakt**, maar in het **analyse-onderdeel** zit deels **overlap**. We kijken bij het analyseren van de toekomstige en huidige situatie én naar personeel (SPO) én naar de structuur en inrichting. Dit is vanuit efficiëntie: we organiseren één bijeenkomst, waarbij beide analyses aan bod komen.

Fase 1: Ontwerpfase (juni 2024 gereed)

- 1.1: Projectcontract definitief maken
 - 1.1.1 Aanpak en fasering (= 2.2: planning organisatiestructuur én inrichting + personeel (SPO))
 - 1.1.2 Beheersing (=afstemmen met de opdrachtgevers + inzet bepalen + communicatie)
 - 1.1.3 Projectleider aannemen
- 1.2 Communicatie: stakeholderanalyse uitvoeren + warm maken van de stakeholders

Go/no-go vanuit opdrachtgever (= mijlpaal)

Fase 2: Voorbereidingsfase (juli gereed)

- 2.1: Projectteam samenstellen
- 2.2: Plan van aanpak maken (hierin afzonderlijke acties van de twee deelprojecten verder uitwerken)
- 2.3: Pakket van goede vragen samenstellen (**structuur en inrichting**)
- 2.4: Takenpakket verdelen
- 2.5: OR betrekken

Go/no-go vanuit opdrachtgever (= mijlpaal)

Fase 3: Analysefase (oktober 2024 gereed)

- 3.1: Definitieve sturingsvisie en opgavegericht sturen ligt klaar (input voor de SOLL = stap 2 in afbeelding)
- 3.2: Bezoeken andere organisaties (**voor organisatiestructuur én inrichting**) door projectgroep
- 3.3: Rondetafelgesprekken + design thinking (**voor organisatiestructuur én inrichting**) georganiseerd door projectgroep

- 3.4: Analyse toekomstige gewenste organisatiestructuur én inrichting + personeel
- 3.4.1 Input: sturingsvisie + workshops in teams (ook in team DT)
 - 3.4.2 Moon (externe expert SPO) leidt HRM adviseurs op tot procesbegeleiders SPO
 - 3.4.3 Procesbegeleiders ondersteunen teamleiders en -leden bij het maken van de analyse
- 3.5: Analyse huidige organisatiestructuur én inrichting + personeel
- 3.5.1 Workshops in teams (ook in team DT)
 - 3.5.2 Moon leidt HRM adviseurs op tot procesbegeleiders
 - 3.5.3 Procesbegeleiders ondersteunen de teamleiders bij de analyse
- 3.6: Analyse verschillen (GAP-analyse) door teamleiders met ondersteuning vanuit procesbegeleiders
- 3.7: Analyse per team terugbrengen naar organisatieniveau door teamleiders met ondersteuning vanuit procesbegeleiders; wat is het grotere plaatje? Conclusies?

Go/no-go vanuit opdrachtgever (= mijlpaal)

Fase 4: Realisatiefase (januari 2025 gereed)

- 4.1: Formuleren van verbetervoorstel per 'GAP', leidt tot verbeterplan
- 4.2: Interventieplan opzetten ter realisatie van de verbetervoorstellen op teamniveau en op organisatieniveau voor deelproject 2 en deelproject 3.



Figuur 1: schematische weergave analyse organisatiestructuur én inrichting + personeel (SPO)

3. Beheersing

3.1 Tijd

Om te bewaken dat we de planning halen en om hem eventueel bij te stellen als dat nodig blijkt, vindt er met regelmaat overleg plaats tussen de projectleider en de opdrachtgever. In ieder geval maandelijks.

3.1.1 Bemensing

3.1.2 Interne medewerkers

Er is voor de deelprojecten een projectgroep onder leiding van een projectleider die de verbinding tussen de deelprojecten verzorgen. Voorstel is om het opdrachtgeverschap te beleggen bij de teamleider HRM en een projectleider aan te nemen voor drie dagen per week die de organisatie en de voortgang op zich neemt. Bij het deelproject SPO zullen HR adviseurs worden ingezet als procesbegeleider. Bij het deelproject inrichting en structuur gaat de projectgroep bestaande uit de teamleider financiën P&C, teamleider infra, teamleider HRM en programmamanager Opgavegericht werken de analyse vanuit de teams aanvullen met een externe analyse.

Bemensing projecten en programma's																			
Inzet interne medewerkers																			
Project	Naam medewerker	Rol in project	Thuis team medewerker	Teamcoach	Inzet bevestigd j/N	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	20jj	20jj
		inhoudskundige			n			10	20	20	20	10	10	50	50	50	50	290	
			hr specialisten/procesbegeleiders (10)		j			144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1440	
		projectleider			n			94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	936	
		financieel consultant			n			10	10							10	10	40	
		communicatieadviseur			j			14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	144	
		strategisch adviseur			j			14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	144	
		informatieadviseur			n													0	
		pmo			n			7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	72	
				Mark Bloeming	j			7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	72	
																		0	
Totaal:						0	0	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	3138	0

3.2 Geld

We schatten in dat we voor de diverse stappen de volgende kosten zullen maken. Met name voor de begeleiding van het SPO proces door Moon, de begeleiding door de projectleider en de inzet van een communicatieadviseur is goed om te zetten in concrete bedragen, de inzet van eigen mensen is een inschatting. Deze kosten gelden voor 2024. Dit project levert een advies en plan op voor de structuur en inrichting van de organisatie en een implementatie van SPO. Dat betekent dat er een vervolg komt op dit project. De kosten van dat vervolg zijn nu nog niet helder en worden meegenomen bij de oplevering van het project.

	Onderdeel	Kosten	Kosten waar dekking voor gevraagd wordt	Toelichting
1	Herijking sturingsvisie	30.000	10.000 (folder en faciliteiten)	Organisatie rondetafelgesprekken en maken van folder
2	Begeleiding op de analyse van de ist en de soll-situatie door HR adviseurs	72.000 + 5000	5000 faciliteiten	Personele inzet * + faciliteiten
3	Moon SPO training procesbegeleiders	20.000	20.000	Obv offerte
4	Moon begeleiding traject SPO	30.000	30.000	Obv offerte
5	Projectleider	56.000	56.000	Drie dagen per week
6	Communicatieadviseur en -middelen,	50.000	50.000	Twee dagen per

	zoals filmmateriaal/podcast/posters			week
7	Overheadkosten 15 %	39.450	39.450	
	Onvoorzien	10.000	10.000	
	Totaal	312.450	220.450	
	Reeds toegekend nav bestuursopdracht		40.000	
	Aanvullende dekking gevraagd		180.000	Afgerond

* 10 adviseurs begeleiden proces. Geschatte inspanning is twee dagen per maand per adviseur, inclusief training. Met een uurloon van 50 euro bruto komt dat op 72.000 euro totaal

3.3 Kwaliteit

De kwaliteit van dit project en haar deelprojecten voldoet als we daarmee de voorwaarden hebben neergezet waarmee we de doelstelling behalen genoemd in paragraaf 1.3. Er liggen verbetervoorstellen, passend bij de sturingsvisie en het sturingsconcept, die gaan over de structuur/inrichting van de organisatie en over de strategische personeelsontwikkeling.

De eisen die gesteld worden aan deze verbeterplannen is dat ze congruent zijn met elkaar en elkaar versterken.

De kwaliteit wordt gewaarborgd door de samenstelling van de projectgroep en de betrokkenen. Daar is gekozen voor een representatie vanuit de organisatie die zicht hebben op wat nodig is vanuit hun rol, kennis en ervaring.

3.4 Informatie

Vanuit communicatie wordt een adviseur aangesloten die zorgt voor de juiste communicatie, waar extra middelen voor aangevraagd worden (zie 3.2 geld).

Daarnaast worden op verschillende momenten mensen vanuit de organisatie betrokken. Denk aan rondetafelgesprekken met sleutelteamleden en medewerkers over de sturingsvisie en het sturingsconcept. Bij SPO gaat het om medewerkers die meedenken over de soll-situatie: hoe denken zij dat de toekomst eruit ziet? En wat is er dan nodig? En ook wanneer de analyses gedaan zijn en de verbeterplannen zijn opgesteld komen medewerkers in beeld om de uitvoering vorm te gaan geven.

Rapportage richting de opdrachtgever is reeds gepland en vindt ongeveer maandelijks plaats. Daarnaast is er een maandelijks PHO, zoals genoemd onder afhankelijkheden.

3.5 Organisatie

Bestuurlijk opdrachtgever is Henk Jan Bolding
 Ambtelijk opdrachtgever is Paul van Vilsteren
 Ambtelijk gedelegeerd opdrachtgever is Suzanna Bakker
 Projectleider is Willemijn Panman

Er zijn drie deelprojecten, met ieder een andere samenstelling qua organisatie. De projectgroep bestaat uit drie teamleiders (financiën P&C, HRM en IBOR infra), een communicatieadviseur, HR adviseurs van het ontwikkelplein en van HR zelf met E-HRM in portefeuille, een arbeidsmarktspecialist.

- 1) Herijking sturingsvisie: programmamanager OGW en teamleider HRM zijn opdrachtgever, deelprogrammamanager portfoliomanagement is opdrachtnemer. Dit omdat de sturingsvisie en opgavegericht sturen aan elkaar verbonden zijn en dit gezamenlijk verder gebracht wordt in de

organisatie. Vanuit OGW is de deelprogrammamanager vanuit “Hoe het werkt in Het Hogeland” (houding en gedrag) aangehaakt.

- 2) Inrichting & structuur: teamleider vanuit P&C met veel ervaring binnen de organisatie, teamleider vanuit infra (lastige arbeidsmarkt) met ervaring buiten de organisatie, programmamanager vanuit OGW met veel ervaring binnen en buiten de organisatie en als verandermanager en teamleider vanuit HRM met veel ervaring buiten de organisatie en als bedrijfskundige strateeg. Wanneer in het verbeterplan veranderingen in structuur en inrichting voorkomen, wordt de OR om advies gevraagd.
- 3) SPO: de procesbegeleiders, teamleiders en projectgroep hebben met name een rol. In de ontwerpfase is de OR betrokken en deze wordt gedurende alle fasen bijgepraat. De OR heeft het recht op informatie over de huidige en toekomstige personeelsbezetting, de geplande veranderingen en toekomstige personeelsbehoefte. Daarnaast heeft de OR het recht te adviseren op SPO-plannen en beleid. Wanneer de plannen worden uitgevoerd heeft de OR het recht om dit te controleren.

3.6 Omgeving en Communicatie

Het gaat hier om een project dat intern gericht is. Alle medewerkers hebben belang bij dit project. De verbeterplannen zijn erop gericht de organisatie toekomstbestendig te maken. De medewerkers zullen mee moeten bewegen met de gekozen richting en zullen zich in moeten zetten om zich te ontwikkelen in die richting. Wij gaan er vanuit dat mensen zich van nature willen ontwikkelen, in de communicatie is het daarom met name belangrijk dat ze achter de richting staan. En ook dat ze gedurende het gehele project goed worden geïnformeerd en waar mogelijk mee kunnen denken.

Om die reden is het belangrijk dat communicatie vanaf het begin voldoende aandacht krijgt.

In afstemming met de teamleider communicatie is de inschatting dat we hiervoor een toegewijde communicatieadviseur nodig hebben voor twee tot drie dagen per week. Deze is niet beschikbaar binnen de huidige formatie en dus vragen we hier extra middelen voor (zie 3.2 over geld).

Er wordt nog een communicatieplan gemaakt door een communicatieadviseur die wij willen verbinden aan dit project.

4. Risico's

4.1 Juridische aspecten

Dit project resulteert in verbeterplannen die organisatieverandering met zich mee gaan brengen. Dat houdt in dat de OR een belangrijke rol heeft en deze liefst op diverse momenten gedurende het project betrokken en geïnformeerd wordt. Zo wordt de OR meegenomen in het ontwerp van SPO. Daarnaast wordt de OR om instemming gevraagd wanneer personele regelingen (bijvoorbeeld beoordelingsbeleid) deel uitmaken van het verbeterplan. In paragraaf 3.5 is uitleg gegeven waarover de OR adviesrecht heeft en hoe deze wordt georganiseerd.

Adviezen die gaan over wijzigingen in de organisatiestructuur en -inrichting worden voorgelegd aan het college. Doordat er gedurende het project regelmatig afstemming plaatsvindt met de burgemeester en wethouder financiën, worden de adviezen tussentijds getoetst.

Bij de adviezen wordt tot slot uitgegaan van de cao. Die geldt altijd als leidend.

4.2 Rolduidelijkheid en rolbewustzijn

Wanneer de rollen niet helder zijn en de verantwoordelijkheden daarbij behorend niet goed zijn afgestemd, kan dit het project vertragen. We willen gezamenlijk sturen op kwaliteit en inzet namelijk. En dan is het belangrijk dat ieders rol duidelijk is en goed gepakt wordt (nadere toelichting in sturingsvisie en opgavegericht sturen).

4.3 Tijd en beschikbaarheid

Er zijn veel ambities die we willen waarmaken binnen Het Hogeland en de agenda's zitten erg vol. Ruimte vinden in deze agenda's en bij mensen die we nodig hebben is lastig. Dat kan vertragend werken. Hierbij hoort ook het tijdig kunnen inzetten een projectleider en communicatieadviseur.

Bijlage I

Planning

[illegible]