

Fusieplan Nieuw Stadsontwikkeling



Alkmaar, 3 november 2010

Samenvatting en beslispunten

Samenvatting

Dit fusieplan is ontwikkeld en geschreven in opdracht van de gemeentesecretaris / algemeen directeur. Het plan vindt haar basis in de domeinrapportage die de eerste fase van het fusieproces afsluit en die op 16 augustus is vastgesteld.

In de eerste fase van de fusie is het basisontwerp voor de nieuwe sector ontwikkeld. Dit model, de 'flexibele netwerkorganisatie', is in de tweede fase doorontwikkeld en nader uitgewerkt in dit fusieplan. Dit is gebeurd aan de hand van de to do onderwerpen uit de domeinrapportage. Deze onderwerpen zijn door MT-leden uitgewerkt in opdrachten. Elke opdracht kende een externe 'dwarslijker'. De opdrachten zijn met veel enthousiasme, inzet en creativiteit en in een hoog tempo uitgevoerd door medewerkers.

In het fusieplan wordt, op basis van suggesties van externe relaties, de naam Stadsontwikkeling voor de nieuwe sector voorgesteld. In dit fusieplan wordt de nieuwe sector geduid als Nieuw Stadsontwikkeling.

Het fusieplan wordt op 2 november in het MT besproken, op 3 november in het AMT en in de stuurgroep en op 10 november met de medewerkers. Het plan wordt om advies voorgelegd aan de Ondernemingsraad en aan de commissie voor Georganiseerd Overleg.

Het fusieplan vormt het vertrekpunt voor de derde en laatste fase van het fusieproces: de implementatiefase met als resultaat dat de sector Nieuw Stadsontwikkeling op 1 januari 2011 operationeel is.

Beslispunten:

1. In te stemmen met het fusieplan Nieuw Stadsontwikkeling.
2. In te stemmen met de naam sector Stadsontwikkeling voor de gefuseerde sector.
3. In te stemmen met het voorgestelde organisatieontwerp voor de fusie inclusief:
 - de instelling van de functie strateeg;
 - de samenvoeging van de bedrijfsbureaus van de sectoren Realisatie en Stadsontwikkeling;
 - de opzet van de afdeling Projecten & programma's;
 - de opzet van de afdeling Bouwen;
 - de inrichting van de vakgroep accountmanagement;
 - de benoeming van de vakgroepen en samenstelling op 1 januari 2011 van de portefeuilles met vakgroepen;
 - het actieplan voor cultuurontwikkeling 'Samen en zakelijk';
 - de opzet van het management development programma.
4. De kwartiermaker, de heer M. Bosch, opdracht te geven om het fusieplan aan de hand van de To Do onderwerpen uit het fusieplan te implementeren met als resultaat dat de sector Nieuw Stadsontwikkeling op 1 januari 2011 operationeel is.
5. Per 15 november een aangepaste startnotitie voor de 3e fase van de fusie aan te bieden.
6. Het fusieplan om advies voor te leggen aan de Ondernemingsraad en de procedure herplaatsing afdelingshoofden aan de commissie voor Georganiseerd Overleg.
7. Het fusieplan, inclusief de adviezen van de Ondernemingsraad en de commissie voor Georganiseerd Overleg, voor te leggen aan het College met het voorstel per 1 januari 2011 de sector Stadsontwikkeling en de sector Realisatie op te heffen en de nieuwe sector Stadsontwikkeling in te stellen.

Kalender fusieproces

- 23.04 Gemeentesecretaris / algemeen directeur verstrekt opdracht aan sectorhoofd Stadsontwikkeling om de fusie van de sectoren Realisatie en Stadsontwikkeling per 1 januari 2011 voor te bereiden.
- 11.05 De leden van de MT's van beide sectoren komen in Het Dolhuys in Haarlem voor het eerst gezamenlijk bijeen om te praten over de startnotitie van de fusie.
- 01.06 Medewerkers praten in Callantsoog in groepjes over het werk, de betrokkenheid bij het fusieproces, de blik vanuit de klant en de kansen die de fusie biedt.
- 22.06 Medewerkers die verhinderd waren op 1 juni praten in theater De Vest over deze onderwerpen.
- 05.07 De leden van de MT's van beide sectoren bouwen in een 2 daagse conferentie in Schoorl het basisontwerp voor de organisatie van de nieuwe sector.
- 07.07 Het sectorhoofd Stadsontwikkeling / domeinverkenner bespreekt samen met twee afdelingshoofden en de projectleider het basisontwerp in het AMT.
- 08.07 Het sectorhoofd Stadsontwikkeling / domeinverkenner presenteert samen met de leden van beide MT's in een interactieve bijeenkomst met de medewerkers het basisontwerp voor de organisatie van de nieuwe sector.
- 30.07 Het sectorhoofd Stadsontwikkeling / domeinverkenner presenteert de domeinrapportage aan de gemeentesecretaris / algemeen directeur.
- 16.08 Gemeentesecretaris / algemeen directeur verstrekt vervolgopdracht aan sectorhoofd Stadsontwikkeling om als kwartiermaker voor 1 november 2010 een fusieplan te ontwikkelen.
- 25.08 De kwartiermaker bespreekt de startnotitie 2^e fase fusie in het AMT.
- 02.09 De leden van de MT's van beide sectoren verdiepen in De Vest het inzicht in het basisontwerp voor de organisatie van de nieuwe flexibele netwerkorganisatie.
- 07.09 De medewerkers die als opdrachtnemer een to do onderwerp uitwerken komen bijeen in een startbijeenkomst in De Vest.
- 16.09 De leden van de MT's van beide sectoren bespreken in Schoorl welke uitdagingen zij zien en welke lasten zij verwachten in het leidinggeven in de nieuwe flexibele netwerkorganisatie.
- 01.10 De opdrachtnemers dienen conceptrapportages in. Deze worden getoetst en op elkaar afgestemd in het MT.
- 15.10 De opdrachtnemers dienen eindrapportages in. Deze worden op 19.10 in het MT besproken.

Vertrekpunt fusieplan

De domeinrapportage

Het vertrekpunt voor de fusie is de externe oriëntatie die in juni, in de vorm van interviews met in- en externe relaties, is gehouden. De externe oriëntatie vormt de basis voor de domeinrapportage van 1 augustus 2010. Deze rapportage beschrijft de sector Nieuw Stadsontwikkeling als een sector die:

- de externe oriëntatie en de integraliteit van werken ondersteunt;
- het realiserend vermogen vergroot;
- flexibel, wendbaar en daarmee toekomstbestendig is;
- uitdaagt visie, strategie en kaders te ontwikkelen;
- zich richt op samenwerking in de regio Noord Holland Noord;
- (vak)kennis en ervaring borgt.

Deze hoofdlijnen zijn vertaald in een plat, compact en logisch basisontwerp voor de organisatie van de sector Nieuw Stadsontwikkeling met:

- 3 vaste afdelingen (Bedrijfsbureau, Projecten en programma's, Bouwen)
- 3 á 4 flexibele afdelingen (opgebouwd uit vakgroepen).

De startnotitie 2^e fase

De kwartiermaker heeft de opdracht om op 1 november een fusieplan te presenteren. De startnotitie voor de 2^e fase van de fusie beschrijft de wijze waarop hij het basisontwerp uit de domeinrapportage verder wil uitwerken in een fusieplan. Zie bijlage a).

Werkwijze 2^e fase

De afdelingsplannen

De gemaakte afdelingsplannen zijn in deze fase verbonden met het fusieproces. Op 24 augustus is het reorganisatietraject van de sector Realisatie afgehecht en ingebed in de fusie. In het reorganisatietraject van deze sector zijn op basis van het sectorveranderplan uit februari 2009 veranderplannen gemaakt voor de afdelingen Economische Zaken, Vastgoedmanagement, Projectmanagement en Bedrijfsbureau. De voorstellen uit deze veranderplannen zijn in het licht geplaatst van de fusie. Dit heeft er toe geleid dat aan de voorstellen voor structuurwijziging vorm gegeven is door middel van tijdelijke management- opdrachten tot 1 januari 2011. De voorgestelde uitbreidingen van de vaste formatie zijn op interim-basis ingevuld. Een aantal personele voorstellen is in behandeling genomen. Het afdelingsplan Verkeer is op 15 september in het AMT besproken. Afgesproken is om het plan, met een tweetal aanvullende opmerkingen ter uitwerking, als uitgangspunt te nemen voor de fusie.

Feedback externe deskundige

Het adviesbureau Hiemstra & de Vries ondersteunt het landelijk netwerk van directeuren Stedelijke Ontwikkeling. Alkmaar participeert ook in dit netwerk. Aan dit bureau is gevraagd feedback te geven over de uitkomsten van de eerste fase van de fusie en te adviseren over de aandachtspunten voor de tweede fase van de fusie. Het bureau geeft het beeld terug dat 'het goede werk op een goede manier is verricht' en dat 'het basisontwerp kansen biedt voor verdere flexibilisering'. Met dat laatste beeld bedoelt het bureau dat het basisontwerp ook gezien kan worden als een stap in het organisch (door) ontwikkelen van de organisatie naar een nog flexibeler concept, mocht blijken dat daar behoefte aan is. Het bureau noemt drie bijzondere aandachtspunten voor de 2^e fase van het fusieproces: de verbinding tussen strategie en uitvoering, de structurele invulling van de externe oriëntatie en de positionering van het MT incl. de facilitering van professionals.

De to do opdrachten

De domeinrapportage beschrijft 13 onderwerpen die in het fusieplan om uitwerking vragen. Voor de uitwerking van deze onderwerpen is voor een model gekozen dat invulling geeft aan de uitgangspunten van de Samen Doen! cultuur. De onderwerpen zijn vertaald in smart geformuleerde opdrachten op basis van de hoofdlijnen voor de nieuwe organisatie, het basismodel en de aandachtspunten uit de externe feedback. Elk onderwerp kent een opdrachtgever, een opdrachtnemer en een dwarskijker. Opdrachtgevers zijn leden van het Managementteam, opdrachtnemers zijn medewerkers uit de sector Nieuw Stadsontwikkeling, dwarskijkers komen van buiten de sector.

De opdrachtnemers komen op 7 september bijeen:

Slecht weer die dag. ANWB verkeersinformatie geeft door dat vanochtend de langste file van het jaar ontstond. Later wordt dit teruggedraaid. Het blijkt de op één na langste file te zijn. Wat een troosteloze toestand. Een voorteken voor onze bijeenkomst met de opdrachtnemers?

We zitten in De Vest in zaal 1. Lekker dichtbij, dus dat is goed geregeld. Negen personen zijn aanwezig, waaronder de meeste opdrachtnemers. Dezelfde beelden over de flexibele netwerkorganisatie als in een eerdere bijeenkomst in de Reaalzaal komen langs. Prima zo'n oprissertje. Dat levert dan gelijk de vraag op 'waar loopt een opdrachtnemer nu tegenaan, kijkend naar dit concept en de opdracht die op zijn bordje ligt?' Een bureaucratische aanpak is niet wenselijk, zo blijkt. Het toverwoord is 'ruimte'.

De opdrachtnemer moet de ruimte pakken en die ook gebruiken. Dat klinkt uitdagend en innovatief. Toch is er ook een praktisch moment: de tijdsdruk is hoog en hoe ga je daar mee om? Het is worstelen en tegelijkertijd zo leuk en interessant om iets in dit proces te kunnen betekenen. Je verruimt je blik en je kijkt over de grenzen van je eigen werk heen. Het lijkt er op alsof bezwaren dan minder zwaar wegen.

De opdrachtnemers leveren op 1 oktober de conceptrapportages in bij de opdrachtgevers. Deze worden door het Managementteam getoetst, op elkaar afgestemd en daar waar nodig bijgestuurd. Het Managementteam bespreekt op 19 oktober 2010 de eindrapportages. Deze vormen belangrijke input voor dit fusieplan en zijn richtinggevend voor de uitwerking van de nieuwe organisatie in afdelingsplannen.

Naam nieuwe sector

Een belangrijk uitgangspunt voor de bepaling van de naam van de nieuwe sector is dat de naam voor externen duidelijk maakt wat de sector doet. Daarom is gekozen voor een 'van buiten naar binnen' aanpak.

De externe relaties die eerder in het fusieproces geïnterviewd zijn hebben in een brief terugkoppeling gekregen over de beelden en suggesties uit de interviews en hoe deze zijn gebruikt in het fusieproces. Zie bijlage b).

In de brief is tevens gevraagd om suggesties te doen voor een naam voor de nieuwe sector. Een van de ingediende suggesties is de naam sector Stadsontwikkeling met als motivatie dat dat (voor de buitenwereld) een herkenbare naam is, die de lading goed dekt en (in gemeenteland) gebruikelijk is. Het MT heeft de indruk dat de medewerkers zich plezierig voelen bij deze naam en stelt daarom de naam sector Stadsontwikkeling voor.

Organisatie van de sector Nieuw Stadsontwikkeling

Flexibele netwerkorganisatie

In de fase van kwartiermaken is het basisontwerp voor de sector Nieuw Stadsontwikkeling steeds scherper in beeld gekomen. Geconstateerd is dat het ontwerp goed aansluit op allerlei in- en externe ontwikkelingen: Wet ruimtelijke ordening, Wet algemene bepalingen omgevingsrecht, externe oriëntatie, projectmatig- en programmatisch werken, integraliteit van werken, klantcontactcentrum enz.

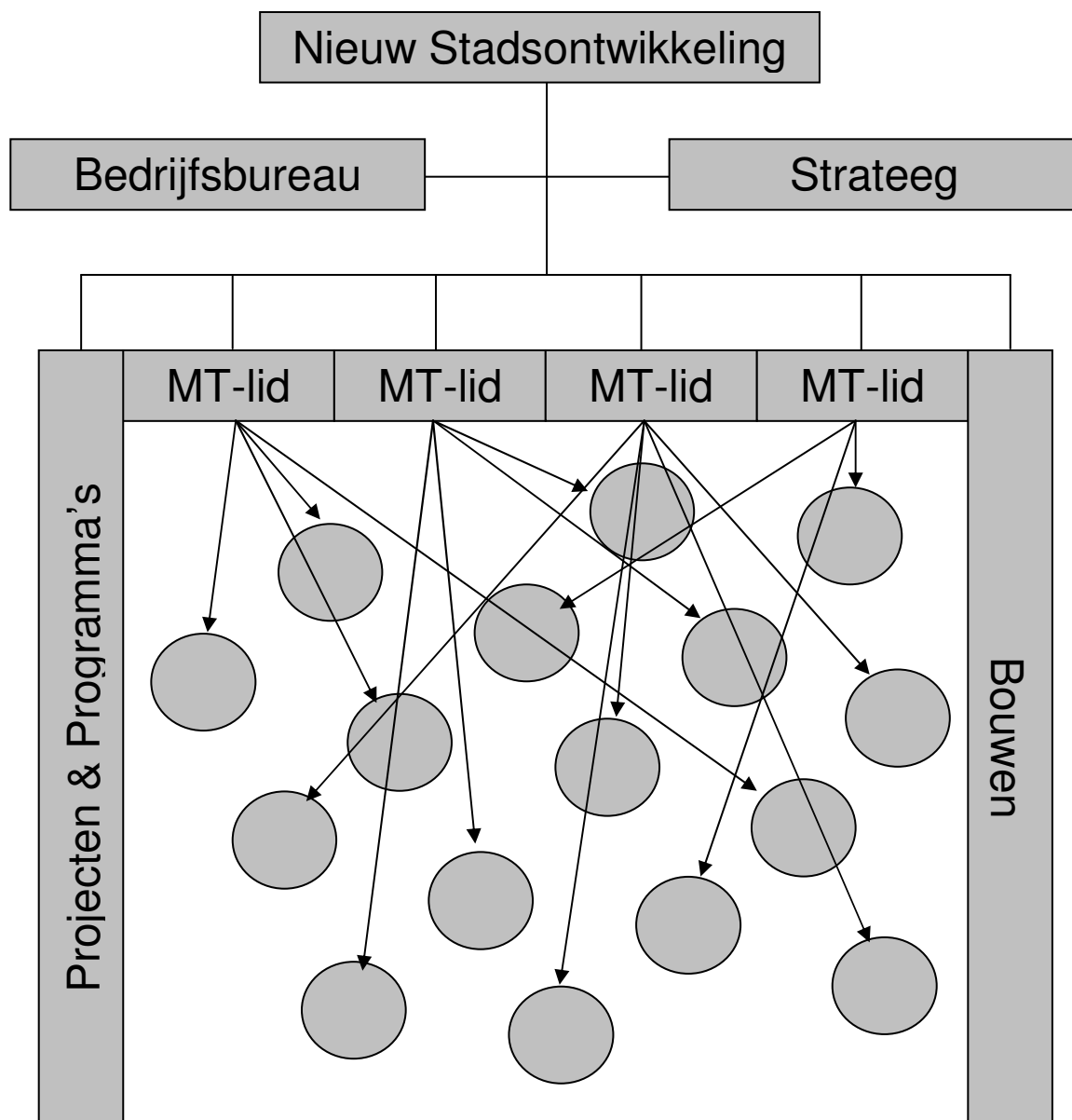
De verdere uitwerking van het ontwerp bevestigt dat het ontwerp een goede en toekomstbestendige balans creëert met:

- stevigheid in de vorm van drie verbindende afdelingen;
- verbinding op strategisch niveau door een strategische adviesfunctie;
- flexibiliteit in de vorm van 16 kleine vakgroepen.

De balans is ook terug te vinden in de omvang van de organisatieonderdelen van de sector Nieuw Stadsontwikkeling. Alle organisatieonderdelen bestaan uit circa 20 medewerkers. Uitzonderingen zijn het Bedrijfsbureau en de afdeling Bouwen met beiden circa 25 medewerkers.

De managementstructuur van de sector Nieuw Stadsontwikkeling bestaat uit een sectorhoofd, tevens voorzitter van het Managementteam, en 8 leden van het Managementteam. Drie MT-leden geven ieder leiding aan een van de verbindende afdelingen *Bedrijfsbureau*, *Bouwen en Projecten & programma's*. Vier andere MT-leden geven ieder leiding aan de vakgroepen. Daarnaast maakt de functie strateeg deel uit van het MT. De MT-leden zijn tevens opdrachtgever van een of meerdere projecten en programma's. De managementfuncties worden ingedeeld in het gemeentelijk functiegebouw. De indeling vindt plaats via de daarvoor afgesproken procedure, inclusief een advies van de indelingscommissie.

Op de volgende pagina wordt de organisatie van de sector Nieuw Stadsontwikkeling in de vorm van een organogram weergegeven.



Strategische functie

De functie strateeg is een nieuwe functie in de sector Nieuw Stadsontwikkeling. De nieuwe sector daagt uit visie, strategie en kaders te ontwikkelen, heeft een sterke externe oriëntatie en is gericht op integraliteit van werken en realiserend vermogen. Het gaat bij de functie strateeg niet om beleids- of vakinhoudelijke resultaten, maar om de verbinding tussen strategie die elders in de sector (in de vakgroepen) en strategie die in de regio (buiten de gemeente) wordt ontwikkeld, of om strategische visie die in opdracht van de strateeg door de vakgroepen wordt opgesteld. De scope van de strateeg beperkt zich niet tot de sector, maar verbindt de strategie van de sector met die van de gemeente als geheel, en met de regio. Zo ontstaat een strategisch overkoepelend kader en een integrale strategische visie waar vanuit de sector Nieuw Stadsontwikkeling (en de gemeente) proactief handelt en reageert op vragen van externe partijen.

De strateeg is lid van het MT van de sector Nieuw Stadsontwikkeling. Het betreft een adviserende strategische beleidsfunctie van 1,0 fte.

Verbindende afdelingen

Bedrijfsbureau:

In de sector Nieuw Stadsontwikkeling worden de bedrijfsbureaus van de sector Realisatie en van de sector Stadsontwikkeling samengevoegd tot één geïntegreerd geheel. Het bureau heeft de ambitie de ondersteuning aan de klant op een aantal terreinen te vergroten:

- de signalerende, analyserende en informerende rol
- de interne controletaak
- de bewaking van subsidiestromen
- de managementondersteuning
- de planning en control.

Het bedrijfsbureau staat onder leiding van een afdelingshoofd, tevens MT-lid. Het bedrijfsbureau bestaat uit zes teams:

- team administratie
- team planning en control en interne controle
- team managementadvies en –ondersteuning
- team secretariaat
- team projectcontrol
- team juridische zaken.

Het bedrijfsbureau ondersteunt de gehele sector en speelt daardoor een belangrijke verbindende rol in de sector Nieuw Stadsontwikkeling.

Projecten en programma's

Deze afdeling realiseert projecten en programma's waarbij meerdere disciplines zijn betrokken en die vragen om een project- of programmastructuur waarbij een AMT lid of een MT-lid opdrachtgever is en de afdeling projecten en programma's opdrachtnemer. Daarbij gaat het om grote (politiek prioritaire) projecten waarbij een lid van het AMT ambtelijk opdrachtgever is en om overige projecten waarbij een MT-lid ambtelijk opdrachtgever is. Wat de programma's betreft gaat het momenteel, met uitzondering van het centrumprogramma, om thematische programma's.

Uitgangspunt is dat de processturing in de afdeling Projecten en programma's zit en de inhoud in de vakgroepen. Een logisch gevolg van dit uitgangspunt is dat, in afwijking van het afdelingsplan Projectmanagement, planeconomie in de sector Nieuw Stadsontwikkeling een vakgroep is. Het bedrijfsbureau ondersteunt bij de planning en control van de projecten en programma's.

De afdeling vervult een belangrijke verbindende rol in de sector Nieuw Stadsontwikkeling en is een belangrijk brandpunt van realiserend vermogen en externe oriëntatie. De project- en programmamanagers creëren samenhang, stimuleren samenwerking en verbinden kennis. De verbindende rol van de afdeling beperkt zich niet tot de sector Nieuw Stadsontwikkeling alleen. Die verbindende en tegelijkertijd extern gerichte rol bestaat ook met de rest van organisatie, het bestuur, externe partijen en burgers.

Bouwen

De ontwikkeling van de afdeling Bouwen wordt sterk bepaald door de zeer recente invoering van de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo). De afdeling is, door de huidige structuur waarbij vooral de externe klant centraal staat, al grotendeels voorbereid op de invoering van de Wabo. Ook voor de verdere ontwikkeling van de afdeling is de Wabo leidend. Aandachtspunten daarbij zijn de continuïteit bij aanvragen en de controle op de (kortere) termijnen.

Deze ontwikkelingen vergroten niet alleen de externe oriëntatie van de afdeling zelf maar ook die van de andere organisatieonderdelen van de sector Nieuw Stadsontwikkeling. De afdeling Bouwen bevordert daarmee verbinding en samenwerking. De afdeling wil zich ontwikkelen naar een positie meer in het centrum van de sector Nieuw Stadsontwikkeling. Dit kan door meer betrokkenheid van de afdeling aan het begin van initiatieven, inbreng van kennis in het hele proces en een nadrukkelijker aansluiting bij projecten en accountmanagement in alle fasen.

Een netwerk van vakgroepen

De sector Nieuw Stadsontwikkeling kent 16 vakgroepen. In de vakgroepen wordt kennis en professionaliteit geborgd. Een vakgroep wordt gedefinieerd als:

Definitie vakgroep:

Een groep medewerkers die samenwerken in een coherent kennisgebied op basis van kennis en professie.

Alle vakgroepen worden aangestuurd door vier MT-leden; in de huidige indeling zijn deze MT-leden verantwoordelijk voor drie tot vijf vakgroepen. Als in- of externe ontwikkelingen daar aanleiding toe geven wordt deze indeling aangepast. Het Managementteam evalueert de indeling tenminste één keer per jaar.

De indeling is op 1 januari 2011 als volgt:

	Vakgroepen
MT-lid	vastgoed, makelaars, ontwerp
MT-lid	wonen beleid, economische zaken, stadsbeiaardier, duurzaamheid, planeconomie
MT-lid	monumenten, archeologie, accountmanagement, ruimtelijke plannen
MT-lid	urgenties woningen, bodem, geluid, verkeer

De belangrijke opdracht van de vakgroepen en de flexibele afdelingen. Medewerkers lieten gedurende het proces weten dat belangrijk te vinden. Bij wie zit ik in de afdeling, en wie wordt mijn baas. In het MT hebben we daar ook veel over gesproken.

En toen hadden we dan op het eind de verdeling gemaakt. Het bleek lastig te zijn om inhoudelijke argumenten te vinden die een logische verdeling helemaal verklaren. En uiteindelijk vonden we het vooral belangrijk dat er een evenwichtige verdeling van vakgroepen over de MT-leden zou komen. Toen de verdeling bekend werd bij de medewerkers leidde dat tot veel vragen. Een natuurlijke reactie was om het systeem te gaan verdedigen. Maar ik merkte ook dat het niet helemaal goed voelde om me te moeten verdedigen. Waarom is die verdeling eigenlijk zo belangrijk, vroeg ik me af.

Toen vroeg ik me af of de vraag naar de verdeling eigenlijk wel een relevante vraag is. Waarom is het zo belangrijk bij wie je in een afdeling zit? Voelt het niet veel bevrijdender als je vooral deel uitmaakt van het grotere geheel? Als je niet alleen bij een paar vakgroepen waar je veel mee werkt samen in de afdeling zit, maar bij alle vakgroepen waar je mee samenwerkt in een netwerk? Is dat de ultieme manier om verkokering tegen te gaan? Kan je als medewerker dan de ruimte ervaren en waarderen die dat oplevert? De ruimte om samen te werken aan de ruimtelijke invulling van onze mooie stad?

Ik merkte dat het veel leukere discussies opleverde als je er zo naar kijkt.

Het leidend principe bij de indeling is evenwicht en gelijkwaardigheid. De indeling van de vakgroepen leidt tot eenheden met min of meer van dezelfde omvang (circa 20 medewerkers), die bestaan uit vakgroepen met veel én weinig bestuurlijke dynamiek, die sterk beleidsmatig én uitvoerend van aard zijn en die veel én weinig externe contacten hebben. Door te spreken van vakgroepen wordt verbinding en samenwerking bevorderd en verkokering tegengegaan. Het evenwicht benadrukt de gelijkwaardigheid.

Accountmanagement

Om de externe oriëntatie en de professionaliteit van het relatiebeheer te versterken komt in de sector Nieuw Stadsontwikkeling één vakgroep accountmanagement. Deze vakgroep is hét aanspreekpunt voor externe partijen bij integrale, complexe vragen. Daarbij is uitgangspunt dat alle vragen die direct beantwoord kunnen worden of met enkelvoudige doorverwijzing naar de backoffice in toenemende mate worden afgehandeld door het klantcontactcentrum.

De nieuwe vakgroep wordt samengesteld uit medewerkers van het ondernemersloket, het woningbouwloket en beleidscoördinatie. In de 3^e fase van de fusie wordt, met ondersteuning van het adviesbureau Hiemstra & de Vries, de visie op accountmanagement verder uitgewerkt en vertaald in een organisatie-, formatie- en ontwikkelplan.

Cultuur, leiderschap en medewerkerschap in Nieuw Stadsontwikkeling

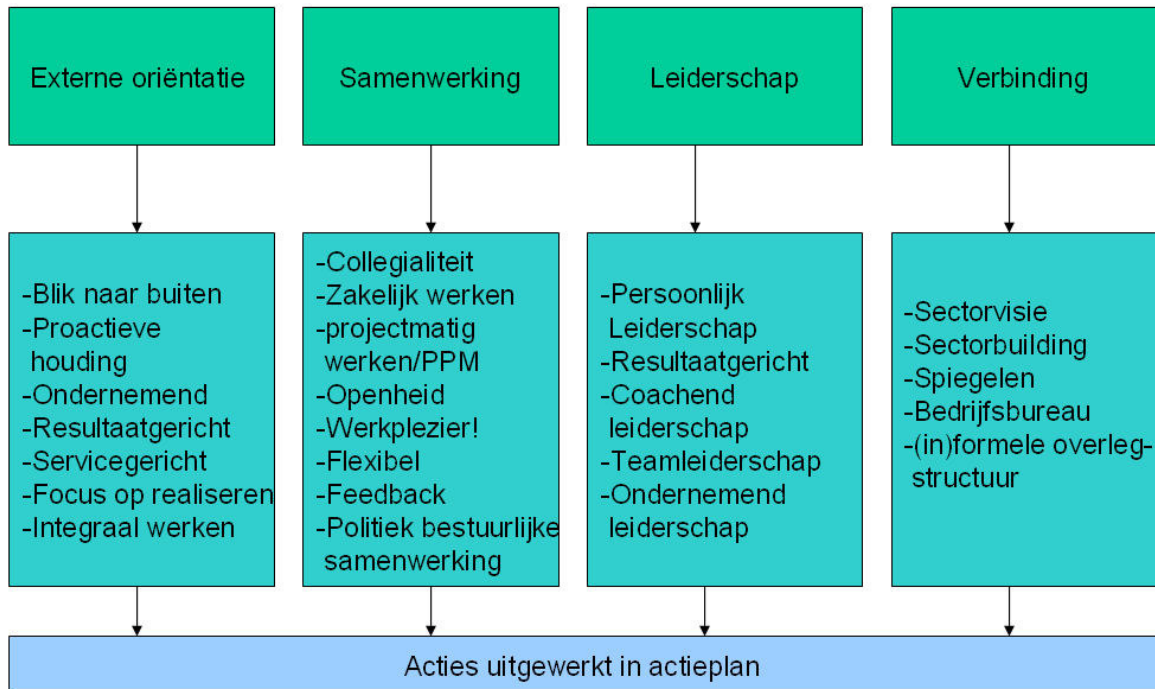
Cultuur

De sectoren Realisatie en Stadsontwikkeling hebben beiden een programmamanager en een programma voor cultuurontwikkeling. In het kader van de 2^e fase van de fusie zijn de cultuurprogramma's met elkaar en met het fusieproces verbonden.

In de 3^e fase van de fusie vindt een aantal concrete acties plaats die actief de verbinding tussen de twee cultuurtrajecten en de medewerkers van beide sectoren leggen. Voorbeelden zijn maandelijks verjaardagslunches, verbindende activiteiten om de beide sectoren kennis met elkaar te laten maken ('Stadsontwikkeling en Realisatie zijn ZO!') en uitwisselingen waarin medewerkers van verschillende afdelingen elkaar en elkaars werk leren kennen.

Voor de periode na 1 januari 2011 wordt een op thema's gebaseerd actieplan opgesteld met als titel 'Samen en zakelijk'. Het plan kent 4 overkoepelende thema's waarin de onderwerpen uit de cultuurprogramma's van de sectoren Realisatie en Stadsontwikkeling samenkomen. De opbouw van het plan is als volgt:

Samen en zakelijk



Specifiek punt van aandacht in het actieplan is de verbinding tussen beleid en uitvoering, c.q. beleid en beheer.

De cultuurontwikkeling kent een flexibele aanpak waarbij in opdracht van het sectorhoofd en in samenspraak met het MT die acties gekozen worden die in die fase maximaal aan de overkoepelende thema's bijdragen.

Leiderschap

De leden van de Managementteams van de sector Realisatie en de sector Stadsontwikkeling hebben op 16 september in Schoorl in beeld gebracht wat leidinggeven aan een flexibele netwerkorganisatie van hen vraagt.

The day after.

Het was de dag na de crematie van Luuk Veneman, collega MT-lid.

Pfff....wat intens en verdrietig, en tegelijkertijd zo'n betekenisvolle bijeenkomst.

En zoveel collega's om je heen: warm en verbonden.

Juist die woorden karakteriseerden het moment.

En dan naar leiderschap. Dat was het thema voor die 'heidag'.

Een thema dat nu niet bepaald naadloos aansloot op de dag ervoor.

Maar ja, zo zeiden we tegen elkaar welk onderwerp zou daar wel op aansluiten.

Niemand kon en wilde er antwoord op geven.

De plek van de heidag was zorgvuldig gekozen: hotel Jan van Scorel, dezelfde plek waar eerder het flexibele netwerkorganisatie-concept was ontstaan.

Zo'n moment moet je vasthouden en koesteren.

Dus weer naar Jan van Scorel.

Je wilt het geluk toch afdwingen.

Sommigen vonden de keus niet helemaal vanzelfsprekend.

*Vasthouden aan een eerdere keus lijkt op oud gedrag: je weet wat je hebt en dat is goed. Waarom niet iets nieuws, eventueel iets experimenteels?
Leidt dat niet tot meer creatieve en vernieuwende gedachten?
En hebben we die niet juist nodig in dit proces?
De argumentatie snijdt hout, maar is niet doorslaggevend: het eten is daar lekker en de omgeving buitengewoon mooi.*

*Leiderschap: waar moet je toch beginnen?
Een visie, een perspectief, een standpunt of opvatting?
De dag glijdt zo onder je weg als je die insteek kiest.
Beginnen bij onszelf, dat leek een betere en ook effectievere stap en tegelijkertijd ook spannend.
Maar goed, we lieten ons daarin leiden door de wijze die Luuk zou hebben gekozen als hij nog in ons midden was geweest: krachtig, uitdagend en verbindend.
Hij bleek die dag onze inspiratiebron te zijn.
De vraag aan ieder was wat vind je (als leidinggevende) uitdagend en wat lastig aan de verandering en ontwikkeling die wij doormaken.
In de gesprekstechniek noem je dit een open vraag. Dat creëert ruimte en nodigt uit.
Het werkte perfect.
En het leidde tot prachtige doorkijkjes in het persoonlijk functioneren van ieder MT-lid.
Alle resultaten bij elkaar opgeteld, bleek dat er meer uitdagingen dan 'lasten' waren.
Een geruststellend resultaat dat hoop geeft voor de toekomst.
En dat een voedingsbodem legt onder een verbindend leiderschap.*

De top-5 thema's voor de ontwikkeling van verbindend leiderschap zijn in de ogen van de MT-leden:

- richting geven en loslaten (visievorming, strategiebepaling, loskomen (huidig) beleidsveld, boven de materie staan);
- medewerkers stimuleren tot ontwikkeling en zelfstandigheid via situationeel leidinggeven;
- ontwikkeling in externe gerichtheid;
- ontwikkeling van persoonlijk leiderschap;
- ontwikkeling in opdrachtgeverschap.

De vervolgaanpak is om begin 2011 door de Alkmaar Academie voor het MT van de sector Nieuw Stadsontwikkeling een management development programma 'op maat' te ontwikkelen en uit te voeren waarbij bovengenoemde top-5 thema's aan bod komen.

Medewerkerschap

Naast aandacht voor leiderschap vraagt het organisatieontwerp van de sector Nieuw Stadsontwikkeling ook om aandacht voor medewerkerschap. De flexibele netwerkorganisatie doet een beroep op de zelfsturing en het persoonlijk leiderschap van medewerkers: medewerkers die verantwoordelijkheid nemen, die initiatief nemen, die tijdig hulp inroepen, die beschikken over de benodigde competenties en die leidinggevend laten weten wat de eigen behoeften zijn. Want leidinggevend creëren immers de condities waarbinnen medewerkers kunnen groeien en effectief kunnen zijn.

De vervolgaanpak is om de medewerkers van de sector Nieuw Stadsontwikkeling te faciliteren in de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap, o.a. in de vorm van een aanbod (menukaart) van de Alkmaar Academie.

De derde fase van het fusieproces

Dit fusieplan rondt de 2^e fase van het fusieproces van de sectoren Realisatie en Stadsontwikkeling af en is de basis voor de laatste fase van het proces: de implementatiefase, met als resultaat dat de sector Nieuw Stadsontwikkeling op 1 januari 2011 operationeel is.

Ook voor het vervolg in de 3^e fase wordt een startnotitie opgesteld waarin de opdracht aan de kwartiermaker is uitgewerkt en waarin een plan van aanpak is opgenomen, inclusief planning en organisatie. Daarnaast wordt voor deze fase een communicatiewerkplan gemaakt dat aansluit op de concrete acties uit het programma voor cultuurontwikkeling.

To Do

Om de sector Nieuw Stadsontwikkeling op 1 januari 2011 operationeel te doen worden is een aantal concrete acties nodig. Het gaat hierbij om de volgende onderwerpen:

- De (her)plaatsing van de huidige afdelingshoofden van de sectoren Realisatie en Stadsontwikkeling en de invulling per 1 januari 2011 van de MT functies, inclusief de functie strateeg. De (her)plaatsing vindt plaats op basis van een procedure waarover in de 1^e helft van november besloten wordt. Aan de benoemingen worden ontwikkel- en veranderopdrachten verbonden op het niveau van de sector, het niveau van de functie en het niveau van de persoon. Met uitzondering van de persoonlijke opdrachten zullen deze bekend zijn voorafgaand aan de belangstellingsgesprekken.
- Een formatie- en personeelsplan voor de sector Nieuw Stadsontwikkeling waarin, rekening houdend met de taakstelling, de op 1 januari 2011 benodigde bezetting in fte's en in personen wordt vastgelegd. Het personeelsplan biedt tevens inzicht in de personele bewegingen. Omdat het om bewegingen gaat waarbij de nieuwe functie voor het overgrote deel gelijk is aan de oude functie vinden die bewegingen plaats op basis van het 'mens-volgt-functie' principe.
- Een strategisch personeels- en opleidingsplan. Dit strategisch personeelsplan brengt de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte op (middel)lange termijn in beeld. Daarbij wordt aangesloten op de aanpak zoals die door het AMT is vastgesteld. Het opleidingsplan is voor zowel medewerkers als leidinggevenden en is gericht op de nieuwe situatie, inclusief een indicatie van de financiële middelen voor de uitvoering daarvan. Het management development programma voor het MT en het aanbod voor de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap maken deel uit van dit plan.
- De nadere uitwerking van de visie op programmamanagement en de concrete vertaling van die visie in organisatie, formatie en ontwikkeling (zie ook pag. 7 van dit fusieplan). Deze vertaling wordt, indien van toepassing, geïntegreerd in het formatie- en personeelsplan en in het strategisch personeels- en opleidingsplan.
- De uitwerking van de visie op accountmanagement en de concrete vertaling van die visie in organisatie, formatie en ontwikkeling (zie ook pag. 9 van dit fusieplan). Deze uitwerking en vertaling wordt ondersteund door het adviesbureau Hiemstra & de Vries. De uitwerking wordt, indien van toepassing, geïntegreerd in het formatie- en personeelsplan en in het strategisch personeels- en opleidingsplan.
- De aanpassing van de mandaten aan de organisatie van de sector Nieuw Stadsontwikkeling.
- De nadere uitwerking van de concrete actiepunten voor de korte en langere termijn over hoe de huisvesting en ICT georganiseerd wordt in de sector Nieuw Stadsontwikkeling, waarbij een nieuwe werkwijze wordt gestimuleerd.
- De in- en externe communicatie bij de start van de sector Nieuw Stadsontwikkeling en de organisatie van een startevenement, waarbij ook de externe partijen worden betrokken.