

Besluit van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Vijfheerenlanden houdende regels omtrent verdeling P-taken

Memo verdeling P-taken

Inhoudsopgave

- Zelforganisatie
- Rolverdeling binnen teams
- Rollen directie NWM, HRM en medewerkers
- Nadere omschrijving P taken inclusief richtlijn
- Concrete verdeling P taken

Vanuit de missie en visie is de doelstelling van onze nieuwe organisatie en om te komen tot een moderne resultaatgerichte organisatie die uitgaat van de kracht van de samenleving, opgavegericht en wijk en kerngericht werkt en de nieuwe bestuurskracht weet te benutten.

De overheid trekt zich terug en de burger moet steeds meer zelf doen en dus zelfredzaam zijn. We verwachten van onze medewerkers dat ze resultaatgericht zijn, verbindingen maken en eigenaarschap tonen.

Om dit te realiseren streven we naar min of meer zelforganiserende teams waarbij teamleden zelf de coördinatie en uitvoering van taken op zich nemen. Het team als geheel is verantwoordelijk voor haar resultaten waarbij de medewerkers vakbekwaam zijn. Dit in principe zonder directe tussenkomst of aansturing van een manager. De medewerkers in het team zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, een manager en de ondersteunende diensten zijn ondersteunend aan dit proces en worden ingezet wanneer coaching of advies gewenst is'.

Dit betekent dat er een aantal P taken vanaf 2018 binnen het team belegd worden. De P taken zijn vaak een samenspel tussen team, NWM, directie en HRM. Om een goede verdeling te maken is het van belang dat we een gezamenlijk beeld hebben over zelforganisatie, de verschillende rollen binnen de teams en de rol van directie, NWM, HRM en medewerkers. Deze verdeling vormt de basis waarmee we starten in 2018 en kan door nader inzicht gedurende het jaar worden aangepast.

Zelforganisatie

Zelforganisatie is een manier van werken waarbij medewerkers en teams de ruimte krijgen om hun werk in te richten op de wijze die zij het beste vinden. Zij zorgen er zelf voor dat de beoogde resultaten met betrekking tot de verschillende opgaven bereikt worden. Daarbij zijn zij verantwoordelijk voor de resultaten die zij behalen (de output) en daarmee voor de planning, werkverdeling en de voortgangsbewaking. Deze werkwijze stimuleert verantwoordelijkheid voor de prestaties van het team. Hierbij staat persoonlijk leiderschap centraal. We gaan uit van zelfredzame en zelfbewuste professionals die in grote mate zelf sturen op de opgaven, taakverdeling, tijd en plaats, kwaliteit, integraliteit en proces optimalisatie. Het management is sparring partner en is gericht op ontwikkeling van medewerkers en faciliteert hen hierbij. Zij zijn coachende leiders met sturende vaardigheden waarbij zij ook elkaar (NWM, directie en bestuur) coachen.

Rolverdeling binnen teams

Uiteraard is het aan de teams zelf hoe zij het werk gaan verdelen en welke verschillende rollen ze daarbij nodig hebben. Hieronder staat een aantal rollen welke als richtlijn gehanteerd kan worden.

Zorgdrager

Zorgt voor de groepsdynamiek; hoe zit iedereen erbij, wie heeft er (onder)steun(ing) nodig en wie kan dat geven; begeleid indien nodig feedbackmomenten en reflectie binnen en buiten het team.

Spelverdeler

Verdeelt binnen het team de werkzaamheden die binnenkomen, rechtstreeks of via de opgaventafel. De spelverdeler zal in overleg bekijken wie het beste geschikt is voor het uitvoeren van de benodigde werkzaamheden o.b.v. competenties, interesses en capaciteit (tijd).

Controller

Bewaakt tijd, geld, kwaliteit en informatie. Liggen de diverse producten nog op planning, loopt alles binnen budget en wordt bijvoorbeeld op de juiste manier met informatie (opslaan) omgegaan?

Netwerker

Legt verbindingen, zowel binnen als buiten het team (en de gemeentelijke organisatie). Tevens "bewaakt" de netwerker of de diverse stakeholders op de juiste momenten betrokken worden.

De resultaten van het team worden naar behoefte teruggekoppeld met de netwerkmanager en indien nodig vindt bijsturing of coaching plaats. Het team heeft de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het resultaat waarbij teamleden elkaar ondersteunen en feedback geven.

Daarnaast nemen medewerkers deel aan pop up teams. Bij de verdeling van taken en rollen binnen het team wordt er ruimte ingecalculleerd voor deelname aan pop up teams.

Rollen directie NWM, HRM en medewerkers

Rol directie

De directeuren dragen integrale verantwoordelijkheid voor het collegeprogramma en voor het goed organiseren van de opgavetafel. De opgave tafel is van iedereen en door de directie wordt hiervoor ruimte geboden. Zij ondersteunen het bestuur in het ontwikkelen van werkwijzen om de nieuwe bestuurskracht te benutten. En zijn mede verantwoordelijke voor de doorontwikkeling naar een innovatieve en vernieuwende organisatie. Zij geven integraal leiding aan en zijn eindverantwoordelijk voor een domein (een omvangrijk deel van de teams) en zijn sparringpartners van de netwerkmanagers.

Rol netwerkmanager

De netwerkmanager begeleidt en coacht een aantal teams om hen in staat te stellen om als zelf organiserend team te functioneren. Draagt de eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van meerdere teams maar niet op resultaatniveau. Is gericht op ontwikkeling van de medewerkers en faciliteert hun groei en faciliteert het proces waarbinnen medewerkers zich verbinden aan de resultaatverplichting. Zij zorgen voor een goed lopend proces tussen teams en bestuurder.

Rol HRM

De medewerkers van HRM zijn specialisten op het gebied van HRM. HRM heeft een strategische adviesrol mede gericht op organisatieontwikkeling. HRM inspireert, ontwikkelt o.a. HRM beleid en instrumenten en faciliteert het management en de medewerkers met betrekking tot het realiseren van organisatiedoelstellingen. Dit door de NWM te ondersteunen bij talentmanagement en de ontwikkeling van medewerkers naar opgavegericht, procesgericht, wijkgericht werken en naar zelforganisatie. Dit volgens de kernwaarden; wendbaar, duurzaam, resultaatgericht, verbindend en betrouwbaar.

Rol medewerkers

Werken in Vijfheerenlanden betekent dat onze medewerkers de mensen en gemeenschappen kennen. Oplossingen tot stand laten komen door ontmoeting. De juiste vragen stellen, luisteren, goed kunnen aansluiten, verbinden en waarnemen. Medewerkers hebben het lef om buiten de gebaande paden te wandelen als de situatie daar om vraagt. Geredeneerd wordt vanuit de bedoeling, gedacht wordt in mogelijkheden. We kijken door de ogen van onze klanten en partners naar ons werk, rekening houdend met wet- en regelgeving en voorschriften vanuit bestuurlijke gremia. De medewerkers hebben het (strategisch) vermogen om samen met anderen te komen tot effectieve, innovatieve en creatieve oplossingen. Het zijn betrouwbare, flexibele mensen die de competenties in huis hebben die nodig zijn voor de rol die ze vervullen. Waaronder hun rol in het team.

Nadere omschrijving P taken inclusief richtlijn

Zoals hierboven al omschreven wijzigt de rol van manager van operationele naar coachende manager en wijzigt de werkwijze van onze medewerkers. Hierdoor wordt een aantal P taken verschoven naar de teams, naar HRM of op een andere wijze ingericht via verdere digitalisering en via een toolkit voor netwerkmanagers en medewerkers. Het bijbehorende HRM beleid en strategische advisering is een onderdeel van HRM.

Hieronder zijn de P taken nader omschreven waarbij een richtlijn is aangegeven welke aansluit bij onze organisatiefilosofie. Net als het opleidingsplan geldt hierbij tevens dat we verschillende fasen doorlopen. Bij het oppakken van een aantal P taken door het team hebben de NWM en HRM een ondersteunde rol.

Beoordeling en ontwikkeling medewerkers

De netwerkmanager staat (te) veraf van zijn teams om goed inzicht te hebben in het functioneren van de individuele medewerkers. De wijze die we hierbij hanteren is dat de netwerkmanager beoordeelt en meedenkt over de benodigde ontwikkeling op basis van de resultaten van het team en de teamleden beoordelen elkaar. In de startfase is de NWM betrokken bij de individuele ontwikkeling van de medewerker. Om de teamleden hierbij te ondersteunen kunnen ze gebruik maken van het aanbod omtrent feedback geven en ontvangen in het opleidingsplan. Hierbij wordt rekening gehouden met de gewenste ontwikkeling van medewerkers zoals het van buiten naar binnen werken, opgave en wijkgericht werken. Dit bijvoorbeeld via een digitaal systeem waarbij de resultaatbeschrijvingen van iedere generieke functie als uitgangspunten worden gehanteerd. Uiteraard gekoppeld aan de 5 kernwaarden en de gewenste (rol) competenties. De NWM wordt beoordeeld en er wordt meegedacht over hun ontwikkeling door de directie in samenspraak met het team. En de directie wordt beoordeeld door het bestuur in samenspraak met de NWM. De mogelijkheden hiervoor worden nog nader onderzocht door HRM gezamenlijk met directie, NWM en de teams. Hierbij wordt tevens het onderhoud van het HR 21 functieboek betrokken.

Opleiding en vakinhoudelijke cursussen

Het team kan gebruik maken van het aanbod in het opleidingsplan Vijfheerenlanden. Er wordt binnen het team gezamenlijk bepaald met ondersteuning van de NWM waar het team behoefte aan heeft. Het team krijgt hiervoor een budget beschikbaar gesteld. Dit opleidingsplan sluit aan bij de

organisatiefilosofie en de daarbij behorende verschillende werkwijzen. Hierin zijn mogelijkheden opgenomen waarvan medewerkers op team of op individueel niveau gebruik kunnen maken. Denk hierbij aan (organisatie brede) opleidingen gericht op feedback geven, bestuurlijke sensitiviteit, conflictantering en projectmatig werken. Het team bepaalt gezamenlijk waar ze behoefte aan heeft. Daarnaast krijgt ieder team een budget beschikbaar voor vakinhoudelijke cursussen. Het team bepaalt gezamenlijk met ondersteuning van de NWM wat de behoefte is aan vakinhoudelijke cursussen. Het team is zelf verantwoordelijk voor beide budgetten. Indien er een tekort dreigt geeft het team dit aan bij de NWM.

Inzet extra coaches

We zullen niet per 1 januari 2018 klaar zijn om volgens de Vijfheerenlandse manier te kunnen werken. Om dit proces zo goed mogelijk te begeleiden zetten we extra coaches in. Dit maakt deel uit van het opleidingsplan. Het team geeft zelf de behoefte aan met ondersteuning van de NWM en HRM.

Team ontwikkeling

Gedurende de benodigde ontwikkeling van de teams kan het voorkomen dat het team minder goed functioneert, medewerkers niet op de juiste plek zitten of zich verder willen ontwikkelen. Dit kan vanuit het team, individu, NWM of HRM worden aangegeven. Er vinden dan gesprekken plaats met de netwerkmanager met ondersteuning van HRM. Dit vanuit een coachende en faciliterende rol. Indien nodig wordt er op basis van maatwerk een traject ingezet op team of op individueel niveau.

Deelname pop up teams

Voor deelname aan pop up teams is het wenselijk dat de talenten van onze medewerkers in beeld zijn. Vanuit de talentenanalyse, die wellicht bij de start van de teams wordt gehanteerd, zijn deze binnen de teams bekend. De medewerkers bepalen zelf, rekening houdend met hun talenten, in samenspraak met hun team, vanuit beschikbaarheid en interesse wie kan deelnemen aan een pop up team.

Digitalisering HR instrumenten

Er wordt inzet gepleegd op verdere digitalisering en self service HR systemen zoals digitale personeelsadministratie, HR analytics, verlof- en urenregistratie en werving en selectie. De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun verlof- en urenregistratie.

Werving en selectie (mobiliteit / stage en inhuur)

Werving en selectie gaat via HRM volgens het W&S beleid. De directie bepaalt of en welke vacatures worden opengesteld voor werving en selectie. Het is aan de teams met ondersteuning van de NWM hoe zij invulling gaan geven aan deze vacature binnen het daarvoor beschikbaar gestelde budget. Daarnaast geven de teams zelf aan wanneer er behoefte is aan extra ondersteuning. De NWM en HRM hebben bij invulling van een vacature een ondersteunende en faciliterende rol.

Introductie nieuwe medewerkers en gedragscode

Het team draagt zorg voor de introductie van nieuwe medewerkers en maakt hen wegwijs in onze nieuwe organisatie. Zoals kennismaking met de NWM, directie, bestuur en HRM. HRM heeft hiervoor een introductiebeleid opgesteld waarbij aandacht wordt besteed aan de verschillende rollen en gewenste werkwijzen binnen de organisatie. Uiteraard verwachten wij van ons nieuw (en huidig) personeel dat zij zich gedragen overeenkomstig onze kernwaarden en organisatiefilosofie vanuit onze gedragscode. Deze gedragscode wordt door HRM aan de medewerker aangeboden en door deze ondertekend.

Rechtspositionele zaken

Advies en ondersteuning bij reguliere rechtspositionele zaken is een taak van HRM. Denk hierbij aan het toekennen van bijzonder verlof, reiskostenvergoeding woon/werk, ambtsjubilea, vroegpensioen etc. Zij schrijft de benodigde adviezen en de mandatering hiervan ligt bij de netwerkmanager in samenspraak met de zorgdrager van het team. HRM is verantwoordelijk voor de loonkosten budgetten en overige budgetten welke met rechtspositie, waaronder secundaire arbeidsvoorwaarden, te maken hebben.

Arbo (agressie en geweld) en ziekteverzuim

HRM biedt ondersteuning bij Arbo zaken, via o.a. een interne preventiemedewerker, en begeleiding van (langdurige) ziekteverzuim. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de netwerkmanager. HRM heeft hiervoor de volgende documenten opgesteld; het arbobeleid, protocol omgaan met agressie en geweld en het ziekteverzuimprotocol. De medewerkers geven zelf aan wat ze nodig hebben op het gebied van arbo en preventie ziekteverzuim. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor hun duurzame inzetbaarheid en de NWM en HRM ondersteunen hierbij. De medewerker meldt zich ziek bij de zorgdrager binnen het team en geeft daarbij aan wat de verwachting is rondom de duur van afwezigheid en wat hij eventueel wel kan doen. De zorgdrager geeft de ziekmelding door aan HRM en aan de NWM. HRM bewaakt vanuit haar rol als casemanager het proces en de daarbij behorende acties vanuit de Wet Poortwachter (WVP). De NWM heeft, net als HRM, een ondersteunende en faciliterende rol naar de zieke medewerker mede volgens WVP. Indien de medewerker is hersteld dan meldt hij zich beter bij de zorgdrager en deze geeft dit door aan HRM en de NWM.

P&C cyclus

HRM levert input voor de P&C cyclus over o.a. formatie en bezetting (formatiebeheer), inhuur en HRM ontwikkelingen. Zij stemt de behoefte af met de netwerkmanagers en directie.

Uitdiensttreding medewerkers

Wanneer een medewerker zijn dienstverband wil opzeggen dan geeft hij dit aan bij het team en de NWM. Gezamenlijk wordt gekeken wat haalbaar is gezien de lopende werkzaamheden waarbij over het algemeen een opzegtermijn van 1 tot 3 maanden geldt. Het team neemt hierin de lead. Dit volgens het exit beleid vanuit HRM. In dit beleid wordt uiteraard aandacht besteed aan de verschillende rollen binnen de organisatie waaronder eventueel gesprek met de NWM, directie of HRM.

Budgethouderschap

Ieder team krijgt een aantal budgetten toegewezen, zoals hierboven omschreven, waarvoor het team verantwoordelijk is. Het team bepaalt zelf wie budgethouder, rol controller, wordt. Indien het budget naar verwachting niet toereikend is dan geeft de budgethouder dit aan bij de NWM.

Gezamenlijk wordt bekeken wat nodig is en wordt het budget, na besluit directie, eventueel opgehoogd.

Concrete verdeling P taken

Op basis van het vorige onderdeel staat hieronder de concrete verdeling van de P taken aangegeven voor de teams, directie, NWM en HRM.

P taken	Binnen team	NWM	HRM
Beoordeling en ontwikkeling	Teamleden beoordelen en adviseren elkaar rondom ontwikkeling. Verdere uitwerking vindt nog plaats	Coacht, toetst en adviseert over gewenste werkwijze van het team	Procesbegeleider en adviseert over ontwikkeling van gewenste werkwijze vanuit organisatiefilosofie.
Teamontwikkeling/ inzet extra coaches	Gezamenlijk verantwoordelijk voor team resultaat Spreekt elkaar hierop aan en bepaalt wat er eventueel nodig is aan verder ontwikkeling.	Coachende, signalerende en faciliterende rol, Eindverantwoording disfunctionerende medewerkers.	Coachende, signalerende, faciliterende en ondersteunende rol.
Vakinhoudelijke cursussen	Bepaling behoefte binnen team. , Budgethouder.	Sparringpartner	Sparringpartner en organisatie breed overzicht
Opleidingen	Behoefte bepalen binnen team op individueel team niveau. Beschikbaar via opleidingsplan.	Eigen behoefte bepalen en biedt ondersteuning bij behoefte bepaling team.	Verantwoordelijk voor aanbod in opleidingsplan en budgethouder.
Deelname pop up team	Op individueel niveau door medewerker in samenspraak met team. Spelverdeler is bewaker.	NWM heeft een faciliterende coachende rol.	HRM heeft een coachende rol.
Bezetting, vakantie en bijzonder verlof	Verantwoordelijk voor adequate bezetting, inzicht in uren, bereikbaarheid en (bijzonder) verlof.	Faciliteert en coacht.	Procesbegeleider, adviseert over de mogelijkheden. Heeft overzicht.
W&S (inhuur etc)	Bepaalt behoefte binnen beschikbaar budget. Betreft HRM bij invulling.	Coachende en faciliterende rol.	Procesbegeleider., Adviesrol., Budgetbeheer loonkosten.
Nieuwe medewerkers	Introductie en voorbeeld vanuit gedragscode	Kennismaking. Voorbeeld vanuit gedragscode.	, Procesbegeleider., Voorbeeld vanuit gedragscode.
Besluitvorming rechtspositionele aangelegenheden	Input inhoud besluit.	Coachende en faciliterende rol.	Advisering en ondersteuning. Besluitopsteller. Directie neemt besluit.
Arbo	De medewerker en het team is verantwoordelijk voor zijn duurzame inzetbaarheid. En geeft zelf zijn behoefte aan bij NWM en HRM.	Coachende en faciliterende rol.	HRM is procesbegeleider, faciliteert en adviseert., Budgethouder.

Verzuim	Ziekmelding door medewerker bij zorgdrager team. Deze houdt contact en geeft de melding door aan de NWM en HRM.	Bij langer dan 2 weken ziekte heeft de NWM ook contact met de zieke medewerker. De NWM faciliteert met ondersteuning van HRM en is eindverantwoordelijk.	HRM is procesbegeleider faciliteert en adviseert.
Uitdiensttreding	De medewerker geeft dit zelf aan binnen het team. Team betreft de NWM.	Coachende rol.	Besluitvorming en advisering.
P&C cyclus	Is verantwoordelijk voor eindresultaat. Heeft inzicht in werkzaamheden en ontwikkeling (adhv dashboard)	Heeft coachende rol en inzicht in resultaten, werkzaamheden en ontwikkeling team.	Heeft overzicht omtrent formatie en bezetting en ontwikkelingen., Analyseert en adviseert aan NWM en directie.
Budgethouderschap	Ruimte voor teambuilding (uitje) attentie medewerkers binnen eigen budget. En budgethouder vakinhoudelijke cursussen en aanbod opleidingsplan.	Bepaling hoogte budget door directie met ondersteuning van NWM en HRM	, Advisering samen met financiën verdeling budget organisatie breed aan NWM en directie. , Is budgethouder van loonkosten budget, rechtspositionele budgetten en budgetten vanuit opleidingsplan.