

Gemeente Molenlanden: zelforganiserende teams

Casus beschrijving, Joska Strikker

Beschrijving van gemeente Molenlanden

Molenlanden is op 1 januari 2019 ontstaan na een fusie van twee gemeenten: Molenwaard en Giessenlanden. De gemeente bestaat uit verschillende dorpen in Zuid- Holland en telt op 31 januari 2021, 44.660 inwoners. De gemeenten Molenwaard en Giessenlanden kwamen vrijwillig tot het besluit om te fuseren. Het gemeentelijk apparaat omvat ongeveer 280 medewerkers die werken in zelforganiserende teams. De reden hiervoor is dat de dienstverlening meer gericht moet zijn op vertrouwen op en ruimte voor burgers voor eigen initiatief. Om dit te bewerkstelligen moet op dezelfde wijze naar werknemers in het gemeentelijke apparaat gekeken worden.

Aanleiding voor en de aanpak van zelforganisatie

Gezien de steeds complexere maatschappelijke context wordt een hoge mate van wendbaarheid, participatie en netwerkvaardigheid verwacht. Dit is de reden dat de gemeenten ervoor hebben gekozen hun krachten en vaardigheden te bundelen en te werken aan een gezamenlijke toekomst. Om dit proces goed te laten verlopen zijn de werknemers met elkaar op 'reis' gegaan. Door middel van verschillende activiteiten kregen werknemers een half jaar de tijd om kennis met elkaar te maken. Ondanks dat de herindeling top-down werd beslist, was er sprake van een bottom-up aanpak onder de werknemers. Medewerkers gingen namelijk met elkaar om de tafel en kregen de kans een eigen inbreng te leveren over hoe hun droom-gemeente er uitzag. Kortom, door middel van een goede voorbereiding maakten werknemers kennis met zelforganisatie. Het bestuur probeerde de meerwaarde van zelforganisatie te laten zien om werknemers makkelijker mee te kunnen nemen in het proces. Tevens heeft het geholpen dat de 'Molenwaarders' al voor de fusie kennis hadden gemaakt met vormen van "de medewerker zichzelf laten organiseren". Bijvoorbeeld plaats -en -tijd onafhankelijk werken werd in die gemeente al toegepast. Ook een fusie was de medewerkers bekend. De voormalige gemeente Molenwaard bestaat namelijk pas sinds 2013, toentertijd ingesteld door samenvoeging van de Zuid- Hollandse gemeente Graafstroom, Liesland en Nieuw-Lekkerland.

Methode

De definitie van zelforganiserende teams is voor elke organisatie verschillend. Gemeente Molenlanden heeft gekozen voor de volgende definitie zelforganisatie: "een relatief vaste groep van medewerkers (10-15) die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin een product of dienst tot stand komt dat aan een interne of externe klant wordt geleverd" (Morgan et.al, 1986).

Pierre Schefferlie, HR-adviseur en Coach van de gemeente Molenlanden verwoordt het als volgt: "de medewerkers bepalen 'hoe' de taken worden uitgevoerd, 'wat' de opdracht is daarentegen ligt

vanzelfsprekend bij het bestuur en de raad. Wel is het de bedoeling dat ‘wat’ de opdracht is rechtstreeks tussen bestuur en team kan worden uitgewisseld en er geen leidinggevende meer nodig is. Op dit moment zijn er spelverdelers en teamcoaches om de zelforganisatie te ondersteunen. Op termijn streeft de gemeente er naar om de huidige vorm van zelforganisatie minder afhankelijk te maken van deze hulpstructuren.

Teams

De zelforganiserende teams in gemeente Molenlanden bestaan uit minimaal tien en maximaal vijftien personen. Er zijn twee soorten teams: de vaste vakteams en de tijdelijke teams.

- Vakteams:

In de kern bestaat de gemeente uit een aantal vakteams. In deze teams worden de reguliere werkzaamheden op het vakterrein planmatig opgepakt en gerealiseerd. De teams zijn samengesteld op basis van de inhoud, ofwel de vakdiscipline. De teams krijgen afgebakende taken vanuit de bestuurlijke tafel. Ook over andere organisatorische functies, zoals HR en financiële zaken dienen de medewerkers zich zelf te bekommeren middels teamrollen. De rolverdeling mogen de medewerkers zelf bepalen onder begeleiding van coaches en spelverdelers. Door deze teamrollen kunnen teams zo goed als zelfstandig opereren. Wel zijn er nog stafdiensten op het gebied van HR, Juridische en Financiële zaken voor de meer inhoudelijke zaken. Ook zij zitten in een eigen team. Bijvoorbeeld als team kan je vraagstukken als ‘werving en selectie’ nog steeds bij HR neerleggen.

- De tijdelijke teams

Naast het reguliere werk wat door vakteams wordt gedaan, zullen er ontwikkelopgaven liggen die ad hoc moeten worden opgepakt door een maatschappelijk veranderende context, of er ontstaan discipline overstijgende projecten. Medewerkers kunnen op basis van talent, kennis of ervaring deelnemen aan een tijdelijk team. Deze teams vragen om een projectleider die wordt gerekruteerd door de opdrachtgever. De opdrachtgever is vaak iemand van het gemeentebestuur (college van B&W). Opdrachten komen primair voort uit het gemeentebestuur en indirect van de gemeenteraad en de samenleving. Een collegelid is dan de bestuurlijke opdrachtgever voor een bepaalde opgave. Daarnaast kan de projectleider ook de bedenker zijn van een project, als hij/zij een opdracht initieert, en dit wordt goedgekeurd door het college. In dat geval wordt de leidersrol aan diegene toegewezen. Kortom, het proces van een tijdelijk team opstarten verloopt altijd op een logische en organische manier.

Spelverdelers

Vanaf de start van de reorganisatie worden het bestuur en de teams ondersteund door spelverdelers. Zij zouden worden ingezet voor de eerste drie jaar, er is echter besloten dit langer te continueren voor teams die meer moeite hebben met zelforganisatie (welke teams wordt later verder op in gegaan). De

spelverdeler is geen vervanger van de leidinggevende maar wordt vaak nog wel als teamleider gezien. Het verschil is dat de spelverdeler slechts op de achtergrond aanwezig is en een team kan hem/haar inzetten als daar behoefte aan is. Wel zal de spelverdeler vooralsnog formeel leidinggevende bevoegdheden bezitten. Ze zorgen voor het aannemen van nieuwe opgaven en het doen landen van deze nieuwe opgaven binnen de teams. Desalniettemin spreken de respondenten van het 'steeds minder nodig hebben van een spelverdeler maar het is te risicovol om ze op dit moment al helemaal weg te halen'.

Directie

Hoeven de teams verder geen verantwoording meer af te leggen? Nee, dit is niet het geval. Personeelszaken worden bijvoorbeeld nog steeds via de directie besproken. Ook gaan de budgetten nog steeds via de directie, hoewel hier wel verandering in begint te komen. Er wordt later meer ingegaan op hoe deze budgetten in elkaar steken.

Werkwijze

Gemeente Molenlanden werkt volgens de planning & control cyclus. Hiermee wordt op een systematische manier de koers van de organisatie bepaald en richting gegeven aan het proces, het budget aangegeven en worden het doel, de werkwijze en de planning inzichtelijk gemaakt. Wie er beslist over wat er moet gebeuren en welke budgetten daarvoor beschikbaar zijn wordt hieronder uitgelegd.

- Opdrachten

Om te beginnen beslist de raad welke zaken in de samenleving prioriteit hebben en legt deze voor aan het college van B&W om uit te voeren. Daarop volgend bepaalt het gemeentebestuur (college van B&W) welke opdrachten uitgevoerd moeten worden en worden de taken/opgaven vastgesteld in koersdocumenten. De ambtelijke opdrachtnemers/teams zijn verantwoordelijk voor het oppakken en uitvoeren van de taken/opgaven. Vanaf dat moment is een team proceseigenaar en verantwoordelijk voor de opgave/taak én de te leveren resultaten. Naast het resultaat zijn de teams ook verantwoordelijk voor de benodigde mensen, middelen en planning om het project te realiseren zoals in het koersdocument beschreven staat. Zo worden teams gestimuleerd steeds meer zelf te organiseren.

- Budget

Elk team is volledig budgetverantwoordelijk. Alleen de uitgave van grote sommen geld wordt met de directie besproken, maar het team zal niet snel een halt worden toegevoerd. De bedrijfsvoeringkosten daarentegen lopen via de directie. Dit betekent dat de directie volledige inspraak heeft over het budget van personeel, bijvoorbeeld hoeveel mensen extra aangenomen kunnen/moeten worden. Een respondent stelt dat er in de toekomst gesprekken gevoerd moeten worden om ook dit deel van de organisatie bij de teams neer te leggen. Dat deze gesprekken er gaan komen is voor de hand liggend. Op de vraag of

belastinggeld nu beter besteed wordt was moeilijk antwoord te geven. Vóór de fusie werkten de gemeenten al met eigen budgetten. Het budget werd toen ook al efficiënt besteed.

- **Feedback**

De medewerkers krijgen niet meer alleen feedback van een leidinggevende zoals voor de zelforganisatie- daarentegen werkt de gemeente met 360 graden feedback. Met deze vorm van feedback worden werknemers beoordeeld door meerdere collega's. Er wordt feedback gegeven vanuit verschillende invalshoeken, zodat er een compleet beeld van de werknemer ontstaat.

Effecten voor de medewerkers

Doordat er al een nauw samenwerkingsverband tussen de gemeenten bestond verliep het proces vrij soepel. Bij de gemeente Molenwaard lagen de verantwoordelijkheden al laag in de organisatie. Zij waren daarom al gewend aan het concept van zelforganisatie. Dit heeft geholpen de medewerkers van Giessenlanden sneller mee te krijgen in het veranderproces. Ook is er voor beleidsmedewerkers in het algemeen niet zoveel veranderd wat betreft de werkwijze. Hun werkwijze is altijd al vrij zelfstandig geweest.

Het is uiteindelijk erg persoonsafhankelijk of zelforganisatie past bij een medewerker. Het ene team had er meer moeite mee dan het andere team, wat in ieder geval niet met leeftijd te maken had, stellen de respondenten. Het heeft vooral met sociale factoren te maken, of je goed kan samenwerken in een team en dat je de opdracht 'echt snapt'. Wel is er een onderstroom die terug wil naar het 'oude systeem', dat zijn vooral de uitvoerende medewerkers. De reden dat zij zich niet kunnen vinden in zelforganisatie is dat ze gezamenlijk knopen moeten doorhakken en té veel bezig zijn met nevenzaken. Ook is er veel verloop geweest. Dat heeft echter niet alleen met zelforganisatie te maken, maar ook met bijvoorbeeld elders beter kunnen verdienen of zichzelf verder willen ontwikkelen.

Resultaten

De fusie is pas kort geleden voltooid. Er heeft daarom nog geen volledige evaluatie plaatsgevonden onder de inwoners en medewerkers. De gemeente streeft naar het zeer intensief betrekken van de inwoners. Dit gebeurt ook andersom: dorpen en initiatiefnemers trekken veel op met de gemeente. Concreet heeft dat de vorm gekregen van een samenlevingsprogramma, thematische samenwerking en een agenda van elk van de 20 kernen.

Onder de medewerkers heeft er een tussentijdse evaluatie plaatsgevonden. Hieruit is naar bovengekomen dat de gemeente aan de onderkant zit van personeelsbezetting. Of dit door zelforganisatie komt, en daarom de werkprocessen toch minder efficiënt verlopen dan verwacht, moet nog worden uitgezocht. De respondenten stellen dat het vooral komt door het toenemen van de complexiteit in de maatschappij en alle (nieuwe) vraagstukken die daarbij komen kijken, denk aan de

energietransitie, de woningnood en de toenemende vergrijzing. Daarbij speelt ook de snelle technologische ontwikkeling een rol. Daartegenover is er door respondenten opgemerkt dat teams steeds sneller stappen maken. Volgens het afdelingshoofd worden teams ‘slimmer dan welke leidinggevende dan ook’. Dit geeft goede hoop voor de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Lessons Learned

Zelforganisatie is een probaat middel om de professionaliteit op de werkvloer te verhogen, stelt een respondent. In gemeenteland is het met name een interessant middel om de organisatieontwikkeling een prominenter plek te geven. Wel is het belangrijk om een goede aanleiding te hebben om te beginnen met zelforganisatie, zoals een fusie. Uiteindelijk is het namelijk het belangrijkste dat werknemers het belang of nut er ook van inzien. Opeens beginnen met zelforganisatie, zonder duidelijke aanleiding, zal niet goed vallen binnen een organisatie. De meeste mensen zijn niet expliciet tégen verandering, maar het moet wel duidelijk zijn waarom er veranderd moet worden. Als laatste verduidelijkte een respondent ‘als je het doet, doe het goed, wees radicaal’. “Geen half werk, maar echt teruggaan naar de tekentafel om helemaal opnieuw te beginnen”. Als er maar half voor een nieuwe organisatie wordt gegaan, worden processen en taken abstract en onduidelijk. En niets is zo’n grote boosdoener voor zelforganisatie als onduidelijkheden over taakverdelingen. Taken zullen dan niet goed worden uitgevoerd en het begrip voor een nieuwe organisatie zal stremmen..