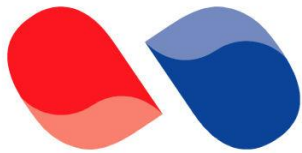


Organisatie & Formatieplan



**Gemeente
Albrandswaard**

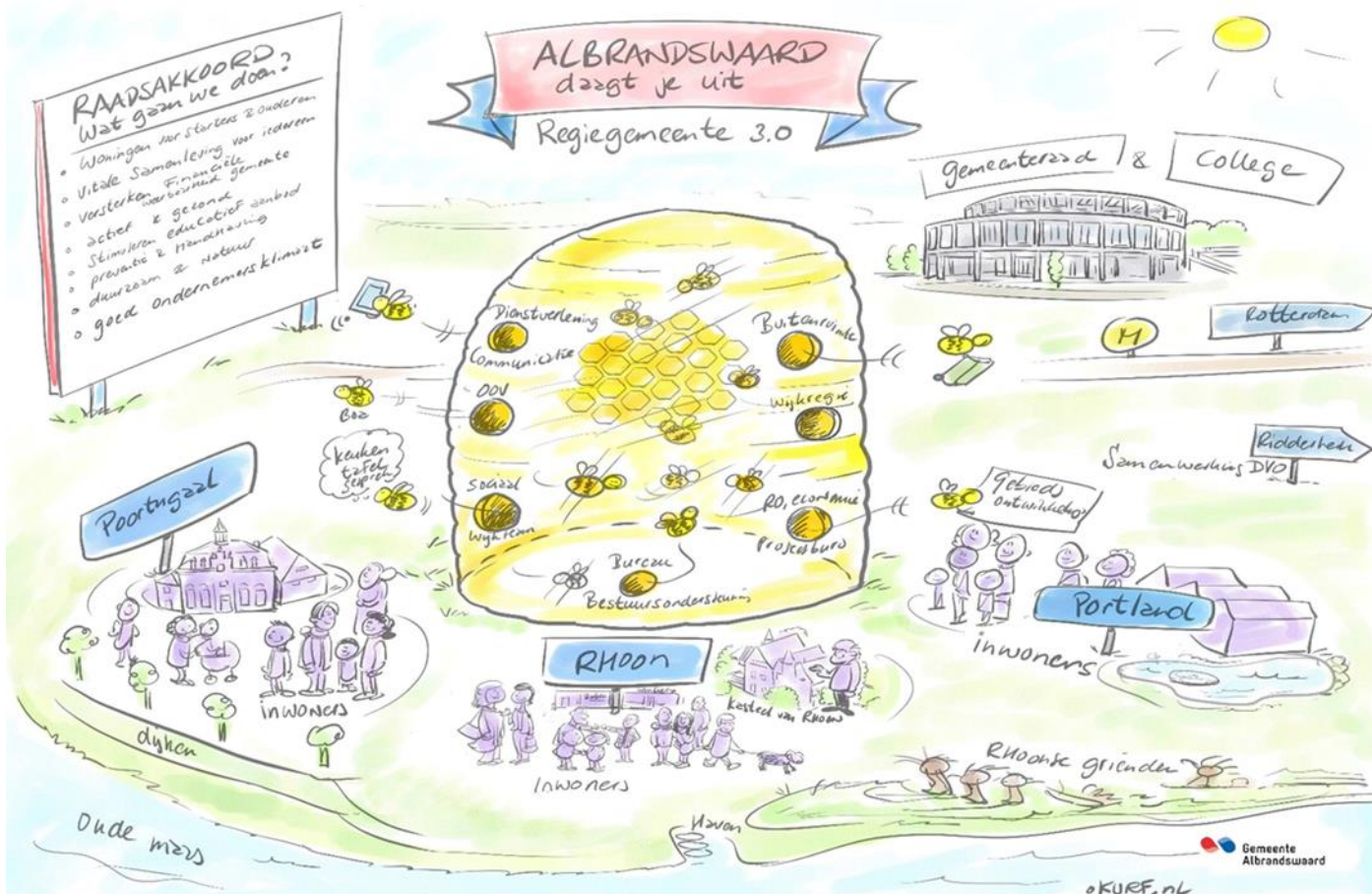
Datum: 11 april 2023

VOORWOORD

ALBRANDSWAARD daagt je uit!

Nu we bouwen aan een nieuwe organisatie, kunnen we onszelf opnieuw uitvinden. Deze uitdaging pakken we met elkaar op. We bouwen samen aan een organisatie waar onze kernwaarden voorop staan: nabij, ondernemend, integraal, betrouwbaar en samen.

Albrandswaard geeft alle ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en creativiteit. Er zijn genoeg uitdagingen maar er liggen ook veel kansen. Iedereen krijgt bij ons de kans te doen waar hij of zij goed in is. Daarbij gebruiken wij elkaars vakmanschap, kennis en kunde. Zo versterken wij elkaar, werken we integraal samen en staat werkplezier hoog in het vaandel. We laten zien dat een passende adequate gemeentelijke organisatie in staat is hoogwaardige dienstverlening te blijven verlenen.



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 : Inleiding	p.4
1.1 Aanleiding	p.4
1.2 Doel O&F plan	p.5
Hoofdstuk 2: Richting van de gemeente Albrandswaard	p.6
2.1 Wat maakt Albrandswaard uniek in de regio?	p.6
2.2 Ambities, opgaven en uitdagingen Albrandswaard	p.6/7
2.3 Kernwaarden	p.8
Hoofdstuk 3: Uitgangspunten voor de inrichting van de organisatie	p.9
3.1 Uitgangspunten voor inrichting van de sturing	p.9
3.2 Uitgangspunten voor de inrichting van de hoofdstructuur	p.10
3.3 Uitgangspunten voor de inrichting van de managementstructuur	p.10
Hoofdstuk 4: Uitgangspunten verder uitgewerkt in organisatie Albrandswaard	p.11
4.1 Toelichting	p.11
4.2 Aandachtspunten	p.11
4.2.1 aandachtspunten algemeen	p.11
Hoofdstuk 5: Organisatiestructuur	p.13
Hoofdstuk 6: Vervolgstappen	p.14

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Aanleiding

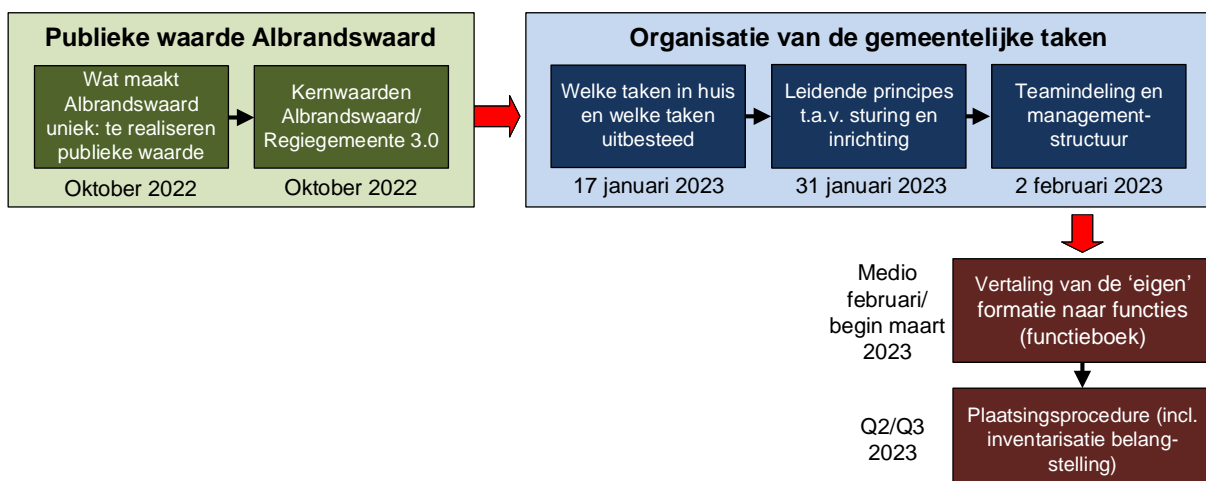
Het goede doen voor inwoners, bedrijven en bezoekers, daarin het beste geven wat je hebt. Dat is waar Albrandswaards gemeentelijke organisatie voor staat. Integraal denken en doen, over de schutting kijken en out of the box denken. Dat is wat we graag doen en wat Albrandswaard nodig heeft.

De titel van het collegewerkprogramma 'denken, durven, doen' geeft weer waarop we elkaar - bestuurders en ambtenaren - elke dag uitdagen. Met oog en empathie voor elkaar. En met trots op het werken voor een unieke gemeente, de groene parel in de regio. Een inclusieve gemeente waar het fijn wonen, werken en recreëren is. In een inclusieve werkomgeving komen alle (toekomstige) werknemers tot hun recht, ongeacht hun leeftijd, levensfase, functieverblijfsduur, geslacht of herkomst. Alle medewerkers worden gerespecteerd.

De gemeente Albrandswaard werkt aan een nieuwe toekomst. In de afgelopen jaren werd de gemeente voor de invulling van de taken ambtelijk ondersteund door de BAR-organisatie. Op initiatief van de gemeente Barendrecht wordt de BAR-organisatie voor een groot deel ontvlochten. Alle wettelijke en inhoudelijke taken van de gemeente worden in de drie afzonderlijke gemeenten ondergebracht. Alleen de bedrijfsvoeringstaken van de drie gemeenten worden ondergebracht in de BAR nieuwe stijl.

De gemeente Albrandswaard heeft zich bestuurlijk en ambtelijk gebogen over de vraagstukken waar zij voor staat en heeft daar verschillende verkennende studies en onderzoeken op (laten) doen. De basis voor het nemen van vervolgstappen is het formuleren van het toekomstperspectief van de gemeente. Deze verkenning liep parallel aan een onderzoek van Berenschot naar de formatiebehoefte van de gemeente. De resultaten van de verkenning en het (benchmark)onderzoek zijn gebruikt voor het maken van onderbouwde keuzes voor de wijze waarop we de gemeente inrichten.

Dit O&F plan bevat een overzicht van de keuzes die gemaakt zijn door het college. De onderstaande figuur laat op hoofdlijnen zien via welk proces deze keuzes tot stand zijn gekomen. De bedoeling van dit plan is om een eerste stap te zetten in het proces naar het vormen van de nieuwe gemeentelijke organisatie.



Alle huidige medewerkers van de BAR-organisatie hebben recht op een plaats in één van de vier nieuwe organisaties. Dit O&F plan is in eerste instantie bedoeld om vanuit Albrandswaards perspectief een goede overstap te maken naar een zelfstandige gemeente. In eerste instantie regelt dit plan de overgang van medewerkers naar Albrandswaard conform de financiële bijdrage van Albrandswaard aan de BAR-organisatie. In tweede instantie dient dit plan als basis voor het verder uitwerken van de resultaten naar aanleiding van de ontvlechting, en voor het verder door ontwikkelen naar een organisatie die het bestuur krachtig ondersteunt.

Mede op dringend advies van de OR is extra aandacht besteed aan de zorg voor de werkdruk en de capaciteit die continuïteit in onze dienstverlening garandeert. Binden en boeien, zorgen voor een gezond werkklimaat en het vergroten van het werkplezier, gaan verzuim voorkomen. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn.

1.2 Doel O&F plan

Het doel van dit O&F plan is het inzichtelijk maken van een organisatie in opbouw, die kwalitatief en kwantitatief in staat is om de opgaven en doelstellingen van de gemeente Albrandswaard uit te voeren. De eerste fase van dit plan regelt de overgang van medewerkers naar Albrandswaard in overeenstemming met de financiële bijdrage van Albrandswaard aan de BAR-organisatie. Een voorstel wordt voorbereid waarin geld voor extra formatie wordt gevraagd t.b.v. de organisatietransitie die het mogelijk maakt om de doelstellingen van en continuïteit in de dienstverlening naar inwoners te borgen en die het mogelijk maakt de doelstellingen uit het collegewerkprogramma en raadsakkoord te realiseren. De functies van dit O&F plan zijn:

- Het O&F plan geeft inzicht in de opbouw en werking van de toekomstige organisatie(structuur) van de gemeente Albrandswaard. Het schept voor medewerkers duidelijkheid over “Waar in het plaatje past mijn werk, waar ga ik over en wie wordt mijn leidinggevende”.
- Het O&F plan is nodig voor het plaatsingsproces voor medewerkers van de huidige BAR organisatie naar de toekomstige organisatie van de gemeente Albrandswaard.
- Het door ontwikkelen van de gemeente naar een gemeente met bestuurskracht die koersvast is en regie voert.
- De wens om tussen de gemeente Albrandswaard en Ridderkerk een dienstverleningsovereenkomst (DVO) af te sluiten om medewerkers een aantrekkelijke werkomgeving te kunnen bieden.
- Het plaatsen van medewerkers in de nieuwe organisatie binnen het bestaande financiële kader (afdracht aan BAR 2023).

Na de plaatsing wordt de DVO verder uitgewerkt. Op basis van die uitwerking maken we inzichtelijk wat de financiële consequenties zijn.

Hoofdstuk 2: Richting van de gemeente Albrandswaard

2.1 Wat maakt Albrandswaard uniek in de regio?

Albrandswaard bestaat uit twee dorpen, Rhoon en Poortugaal, dichtbij de grote stad én dichtbij de natuur. De dorpen hebben een kleinschalig karakter, waarbij een win-win verhouding bestaat met de grote stad: de inwoners van Albrandswaard maken gebruik van de voorzieningen van Rotterdam, en tegelijkertijd maken de inwoners van Rotterdam gebruik van het cultuurhistorisch waardevolle polderlandschap van Albrandswaard. De metro zorgt voor korte lijnen met de grote stad.

Het dorpse karakter en het cultuurhistorisch landschap koesteren wij. De inwoners zien Albrandswaard als een fantastische woongemeente waarin ze lang en gelukkig willen wonen, recreëren en werken. Het is een buitenplaats van rust en is daarmee 'de groene parel in de regio'. De inwoners zijn trots op de eigen kern en koesteren het unieke karakter daarvan.

Het wooncomfort trekt veel nieuwe bewoners. Er zijn relatief veel ZZP'ers in Albrandswaard. Er heerst een ondernemende cultuur. Voor werk zijn velen afhankelijk van de regio, bijvoorbeeld de Rotterdamse haven en logistiek. Distripark Eemhaven –samen met Rotterdam opgezet- is een logistieke hotspot met exposure over de hele wereld.

De twee dorpen zijn op zichzelf gericht en hebben ieder een eigen karakter en zijn gericht om voor zichzelf op te komen. Binnen een dorp (kern) bestaat verbondenheid. Er is een rijk verenigingsleven, met veel vrijwilligers. Mensen kijken naar elkaar om en zorgen voor elkaar. Respect voor elkaar is belangrijk.

2.2 Ambities, opgaven en uitdagingen Albrandswaard

Los van de wijze waarop we de ambtelijke organisatie kunnen gaan invullen, hebben we te maken met ambities, opgaven en uitdagingen. Met deze begrippen wordt het volgende bedoeld:

- **Ambities** gaan over zaken die een gemeente graag wil realiseren. Het zijn dus dingen die je graag wilt, waar je van droomt.
- **Opgaven** zijn zaken waar een gemeente iets mee moet, of ze het nu wil of niet (geen vrije keus). Daarbij is onderscheid te maken tussen landelijke opgaven (die gelden voor alle gemeenten), regionale opgaven (regio-specifieke vraagstukken) en lokale opgaven.
- **Uitdagingen** zijn zaken die het ingewikkeld maken om ambities en opgaven te realiseren. Het zijn vaak thema's waarover zorgen bestaan.

De nu volgende tabel geeft een overzicht van de belangrijkste ambities, opgaven en uitdagingen van de gemeente Albrandswaard.

Categorie	Belangrijkste ambities, opgaven en uitdagingen Albrandswaard
Ambities	<ul style="list-style-type: none"> • Een gemeente waarin inwoners lang en gelukkig kunnen wonen, recreëren en werken • Beschermen van het cultuurhistorisch landschap; Albrandswaard blijft een groene long aan de zuidkant van de stedelijke regio • Meer bekendheid geven in de regio van het unieke cultuurhistorische landschap; meer investeren in toerisme en recreatie, bijvoorbeeld Oude Maas gebied (Natura 2000 gebied) en evenementen • Investeren in contacten met ondernemers Distripark Eemhaven • Behoud van de zelfstandigheid
Opgaven: landelijk en regionaal	<ul style="list-style-type: none"> • Druk vanuit het Rijk en de provincie; met name planologische druk inzake de woningbouw • Diverse opgaves bij nieuwbouw en bestaande bouw: energietransitie/ woningen van het gas af, klimaatadaptatie, circulariteit en biodiversiteit, waterberging, etc. • Impact energiecrisis: signalen van komende 'strengere' winter voor diverse inwoners • Druk (en mogelijke aanwijzing) om asielzoekers op te vangen wordt niet makkelijk gedragen in de verschillende kernen.
Opgaven: lokaal	<ul style="list-style-type: none"> • Toenemende zorgvraag, met name als gevolg van vergrijzing • <i>Zie voor een integraal overzicht van opgaven het college werkprogramma 2022-2026</i>
Uitdagingen	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkte financiële ruimte, mede omdat Albrandswaard relatief weinig geld per inwoner krijgt vanuit het Rijk en de gemiddelde woonlasten van een inwoner hoger liggen dan gemiddeld in Nederland. • Toenemende decentralisatie vanuit het Rijk zorgt voor toenemende verantwoordelijkheden met niet toereikende financiën. Dit verhoogt de druk op het maken van bestuurlijke keuzes. • De dijkenstructuur zorgt voor meerkosten bij aanpassing van de infrastructuur • Bij de BAR Organisatie zorgt de onzekerheid en de opstelling van (met name) de politiek in Barendrecht voor een hoger verloop en 'overlevingsmodus' bij medewerkers; daardoor teruglopende kwaliteit van (interne en externe) dienstverlening

2.3 Kernwaarden

Deze richting van de gemeente Albrandswaard is vervolgens vertaald naar de kernwaarden. Zie de onderstaande tabel.

Kernwaarden	Toelichting op de kernwaarden
Nabijheid	<ul style="list-style-type: none">• Dichtbij: ken je gemeente en inwoners. Weet wat er speelt; herken belangrijke signalen door afwijkingen in patronen te zien• Interesse in en betrokkenheid bij het gebied; weten wat er leeft en speelt in de samenleving, bijvoorbeeld door regelmatig op locatie te zijn, in gesprek blijven, de dialoog aangaan
Ondernemend	<ul style="list-style-type: none">• Proactief: bestuur bepaalt het <i>wat</i> en <i>wanneer</i>; ambtelijke organisatie gaat proactief aan de slag met het <i>hoe</i> en neemt daartoe zelf initiatief• Creativiteit, denkkraft, flexibiliteit• Resultaatgericht/ oplossingsgericht• Eigenaarschap: verantwoordelijkheid nemen voor het gewenste resultaat
Integraliteit	<ul style="list-style-type: none">• Breed kijken naar vraagstukken (i.p.v. alleen sectoraal: eigen afdeling/ team)
Betrouwbaarheid	<ul style="list-style-type: none">• Vertrouwen, transparant, integer, doen wat je zegt, duidelijke besluiten• Veilige cultuur, waarin fouten gemaakt mogen worden
Samenwerking	<ul style="list-style-type: none">• Samenwerking is noodzakelijk gezien de complexiteit van ambities, opgaven en uitdagingen van Albrandswaard

Hoofdstuk 3: Uitgangspunten voor de inrichting van de organisatie

Albrandswaard is een regiegemeente. Onze werkwijze heeft zich de afgelopen jaren meer dan eens bewezen. Maar we gaan het wel anders doen. Dat kunnen we niet alleen en daarom organiseren we ons als een regiegemeente 3.0.

3.1 Uitgangspunten voor de sturing

De volgende stap is om deze richting te vertalen naar uitgangspunten voor de inrichting van de organisatie: de sturing, de hoofdstructuur en de managementstructuur.

Het college van Albrandswaard wordt ondersteund door een primair regisserende organisatie. Om deze kernwaarde te behouden zal de organisatie zich richten op integraliteit en opgavegericht werken. Op deze wijze wordt het college, dat bestuurt vanuit collegiale verantwoordelijkheid, efficiënt ondersteund. Zo werken we samen aan het realiseren van de ambities en opgaven zoals vastgelegd in het raadsakkoord

Deze werkwijze schept een duidelijke opdrachtgevers/opdrachtnemers relatie tussen college en organisatie. Dit vergroot de bestuurskracht en doorzettingsmacht. Bestuurders en organisatie weten zo vlekkeloos te schakelen tussen beheer- en ontwikkel opgaven. We werken in vertrouwen samen, zonder in elkaars verantwoordelijkheden te treden.

Medewerkers zijn ons kapitaal. We werken vanuit vakmanschap en helpen medewerkers om zich verder te ontwikkelen. Medewerkers laten betrokkenheid zien door eigenaarschap (verantwoordelijkheden laag in de organisatie) en laten zich sturen op resultaten. Het beleid is uitgangspunt. Door samen te werken, goed naar elkaar te luisteren en de dialoog met elkaar aan gaan, zoeken we naar passende oplossingen. Dat is onze werkwijze.

In houding en gedrag laten we zien dat we onze samenleving en elkaar serieus nemen. Met LEF (luisteren empathie faciliteren) treden we naar buiten als het gaat om bewonersinitiatieven, en gaan we actief met hen in gesprek.

Voor de ambities en opgaven die om een multidisciplinaire aanpak vragen wordt opgavegericht en team overschrijdend gewerkt. Bijvoorbeeld bij de volgende thema's:

- Wonen, Zorg en Welzijn
- Zorg en veiligheid
- Duurzaamheid
- Woningbouw opgaven
- Groen en kwaliteit buitenruimte
- Verkeer en veiligheid

Na het afronden van de plaatsing moet goed onderzocht worden hoe gezagslijnen lopen en of de multidisciplinaire opgaven voldoende kunnen worden gesteund en gefaciliteerd. Mogelijk vraagt dit op termijn nog aanpassing van de hoofdstructuur.

3.2 Uitgangspunten voor de inrichting van de hoofdstructuur

Onze teamleiders en regisseurs verbinden de doelen/opdrachten van het college aan beleid en uitvoering. We voeren zelf een deel van de activiteiten uit en besteden een deel uit. Dit beleggen we bij verschillende partners. Onze eigen medewerkers richten zich op hun kerntaken en zijn daarnaast in staat verschillende vormen van samenwerken met partners te managen. Zo borgen we de kwaliteit van ons beleid, de uitvoering en onze dienstverlening.

De uitgangspunten voor de *inrichting van de hoofdstructuur* van de organisatie zijn:

- Strategie- en beleidsvorming gebeurt in principe in eigen huis. Uitvoering van taken op de terreinen van sociaal domein/maatschappij, buitenruimte, ruimtelijke ontwikkeling/economie vindt plaats met de gemeente Ridderkerk op grond van DVO's.
- De hoofdstructuur van de organisatie volgt het takenpakket (programma's) van de gemeente.
- Beleid en regie op de uitvoering zijn gekoppeld.
- Opgaven die integraal werken vereisen, krijgen een eigen verantwoordelijke.
- Om dubbele management en sturing te voorkomen wordt de leidende en dienende rol in de verschillende opgaves geïntroduceerd en geoefend.

3.3 Uitgangspunten voor inrichting van de managementstructuur

Het management bestaat uit de gemeentesecretaris, adjunct-secretaris/hoofd BBO en teammanagers aangevuld met de gemeentecontroller en bestuurs-/directieadviseur. Een slanke en passende structuur met korte lijnen. De teammanagers gaan naast hun taak in de personele zorg, ook zorgen voor het borgen en begeleiden van het multidisciplinair werken en integraliteit. Zij staan daarvoor aan de lat en kunnen zich laten adviseren door strategisch adviseurs.

De teams gaan van start in een model dat lijkt op de bestaande teams in de BAR-organisatie. De nieuwe organisatie zal in de tijd nog verder moeten ontwikkelen. De detailinrichting met functies vindt plaats aan de hand van een logische taakbundeling en een 'span of control'

Hoofdstuk 4: Uitgangspunten verder uitgewerkt in organisatie Albrandswaard

4.1 Toelichting

De gemeente zal zich vanuit de staande organisatie, verder gaan ontwikkelen. Strategisch advies wordt belegd in multidisciplinaire teams die opgavegericht werken, maar ook in de lijn. Denk hierbij aan: Jeugd en onderwijshuisvesting, verbonden partijen, recreatie en toerisme etc.

De gemeente voert tal van taken uit voor onze inwoners, instellingen en bedrijven. Het gaat daarbij om:

- Dienstverlening;
- Zorg en Veiligheid;
- Groen;
- Buitenruimte

We organiseren dit in eigen huis. We streven ernaar een inclusieve gemeente te zijn. Een gemeente voor iedereen, waarin alle inwoners zich veilig en thuis voelen. Onze organisatie is aanspreekbaar op service aan onze inwoners en bedrijven. Wij leveren de wettelijke producten en diensten op een hoog niveau.

Vastgoed(advies) in eigen huis en uitvoering besteden we extern uit;

- Buitendienst in DVO (standplaats gemeentewerf) en korte lijn met eigen organisatie;
- Projectbureau (RO) inclusief ondersteuning in eigen huis;
- Bij uitbesteding van taken accounthouderschap in eigen huis om lokale kennis te borgen;
- In de aantallen fte's per team zijn de verschillende functies verwerkt: adviseur/regisseur, contractmanager (als onderdeel teamleidersrol), uitvoering;
- Er zijn diverse rafelranden/ bespreekpunten, o.a. welke functies in eigen huis versus welke functies bij de partnergemeente.

4.2 Aandachtspunten

4.2.1 Aandachtspunten algemeen

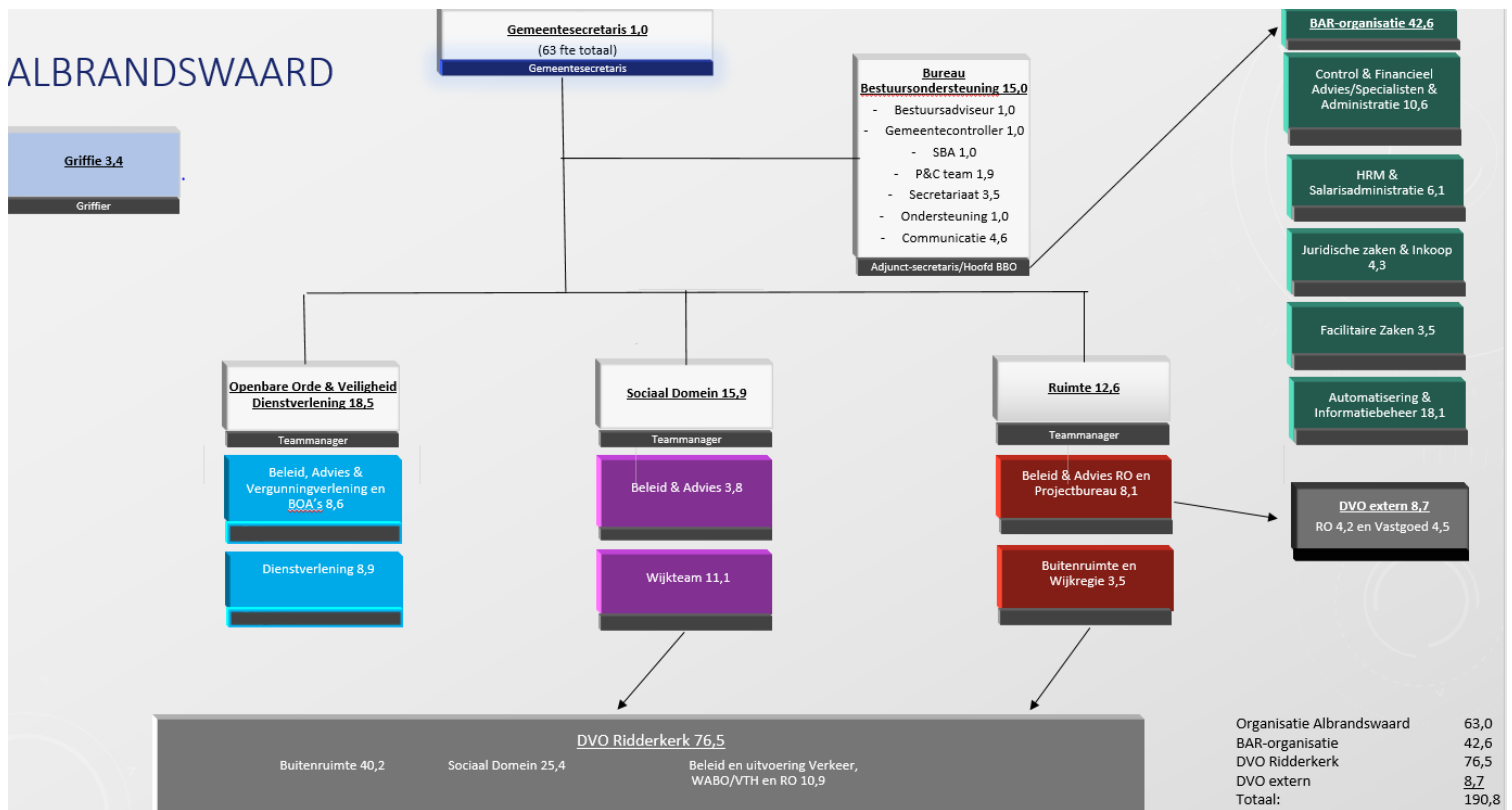
Door de schaalverkleining gaan we meer generalistisch denken en doen. Afgewogen moet worden welke activiteiten we in eigen huis doen en welke we uitbesteden. Beeld blijft om niet te veel hooi op de vork te nemen om kwetsbaarheid en inefficiëntie te voorkomen. De kracht van het werk zit hem in een uitstekende samenwerking tussen college, raad en ambtelijke organisatie én medewerkers die de haarvaten van de verschillende kernen kennen. De medewerkers zijn makkelijk aanspreekbaar en werken niet alleen maar in het gemeentehuis.

Ongetwijfeld zullen takenpakketten van individuele medewerkers er anders uitkomen te zien. Zo zullen taken komen te vervallen of er juist bij komen. Dat is een gefragmenteerd beeld en zal enige tijd vragen om een meer uitgelijnde en goed werken organisatie te maken.

De flexibele arbeidsmarkt en de kwetsbaarheid in het vervullen van vacatures maakt het managen van de werkvoorraad tot een centraal thema. Daarin moet een goede binding met de organisatieonderdelen, die in een DVO zijn ondergebracht of extern worden ingehuurd, geborgd worden.

Het Huis van Albrandswaard in Rhon lijkt voldoende mogelijkheden te hebben om werkplekken toe te voegen. Daarnaast passen er werkplekken op de werf en zullen medewerkers ook meer herkenbaar op locatie in de kernen gaan werken.

Hoofdstuk 5: Organisatiestructuur



Hoofdstuk 6: Vervolgstappen

- Uitwerken intentieovereenkomst Ridderkerk.
Aandachtspunten zijn: Heldere product omschrijving
 Heldere kosten toerekening
 Heldere verrekening
 Tijdelijkheid
 Wijze van beëindiging
 Gezagslijnen en sturing.
- Oriëntatie op externe uitbesteding (ruimtelijk domein en vastgoed);
- Financiële doorrekening o.b.v. input uit werkgroep Financiën;
- Opstellen raadsvoorstel t.b.v. de benodigde extra formatie om de doelstellingen uit het collegewerkprogramma en raadsakkoord te realiseren;
- Oriëntatie op huisvesting Albrandswaard (locatie en kosten);
- Plaatsingsproces: vooruitlopend op formele proces teammanagers plaatsen;
- Branding en positionering Albrandswaard;
- Introductie en kennismaking medewerkers.