

Uitwerking organisatieprincipes

Datum: 12 november 2020

Inleiding

De stad verandert, de maatschappij verandert snel en het takenpakket van de gemeente is continu in beweging. Het enige wat we zeker weten is dat we zullen blijven veranderen. Dat vraagt om een lerende organisatie die zich snel en goed kan aanpassen, een organisatie die kan omgaan met veranderingen, die snel oplossingen kan vinden voor nieuwe en complexe problemen. Het vermogen om voortdurend te kunnen leren en ontwikkelen in en rond de dagelijkse werkomgeving. Een flexibele organisatie die rollen kan invullen op wat er nodig is en snel kan schakelen in de verbanden waarbinnen we samenwerken. We werken steeds minder op routine en er is meer mobiliteit en dynamiek. We veranderen niet alles; we behouden ook wat goed gaat.

We hebben elkaar nodig, samen kunnen we zorgen voor betere oplossingen. De opdracht die voor ligt, bepaalt of je samenwerkt, hoe je samenwerkt en met wie je samenwerkt. Dat kan op alle niveaus en over afdelingsgrenzen heen. En over de organisatiegrens heen. We zien wisselende samenstellingen, leggen verbinding waar nodig, wie nodig is doet mee; en als het eenvoudig kan doen we het ook eenvoudig. De organisatiestructuur belemmert de samenwerking niet maar zorgt wel voor een thuisbasis voor de medewerkers. Uitgangspunt is een platte dynamische organisatie met korte lijnen en weinig structureel overleg. Waar mensen elkaar kennen, weten wat we in huis hebben en wat er speelt. Zodat je elkaar maximaal kunt benutten. De organisatiestructuur is niet heilig en kunnen we eenvoudig aanpassen als dat helpt; en zo niet dan doen we er vooral niks aan.

Basisomgeving organisatie

De structuur van onze organisatie moeten we zo inrichten dat deze onze sturingsprincipes, als 1 organisatie, Wendbaar en in het Netwerk, ondersteunt. We hebben in de inrichtingsprincipes al enige richting gegeven aan de organisatie. Wat er nog in ontbreekt is de gelaagdheid van de organisatie, de span of attention en de optimale afdelingsgrootte.

We opereren als gemeente in een complexe en dynamische omgeving. Maar niet de gehele organisatie heeft hier direct mee te maken. Bijvoorbeeld Stadsontwikkeling en Maatschappelijke ontwikkeling opereren in een meer dynamische en complexe omgeving dan de Salarisadministratie of Wijkservice bij Stadsbeheer. Hun omgeving is stabiel en minder complex.

We willen als organisatie continu kunnen inspelen op de (veranderende) omstandigheden van de omgeving. Hierdoor bestaat er geen optimale eenvormige inrichting van de gehele organisatie. Het gaat erom per situatie een goede pasvorm te vinden. De sturings- en inrichtingsprincipes bieden hiervoor de ruimte. Dit betekent overigens dat we als organisatie geen “bureaucratische eenheidsworst” zijn en dat entiteiten organisatiekundig geen kopieën van elkaar zijn. De organisatie is gedifferentieerd, we passen ons aan, aan de omstandigheden.

Hierbij passen geen harde structurerende organisatievariabelen, anders dan in de organisatieregeling vastgelegd, maar handvatten om telkens weer te kunnen inspelen op de omgeving. De organisatievariabelen mogen geen belemmering vormen voor onze sturingsprincipes, maar moeten ze juist ondersteunen.

We hebben vanuit “een mooie organisatie voor Nijmegen” de visie op leiderschap in een netwerkorganisatie ontwikkeld. Daarin hebben we de 7 elementen van effectief leiderschap benoemd, welke door leidinggevend en medewerkers van de gemeente Nijmegen naar voren zijn gebracht. Deze 7 elementen zijn voorwaardenscheppend voor de inrichting van de organisatie.

Handvatten

- Entiteiten die overwegend te maken hebben met complexe en veranderende maatschappelijke vraagstukken en die daarbij te maken hebben met stakeholders binnen en buiten onze organisatie, moeten wendbaar/flexibel georganiseerd zijn. Daarom is het belangrijk dat (binnen duidelijke kaders en doelen) het mandaat en de uitvoeringsverantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie belegd zijn. Er is veel onderlinge afstemming of men werkt in zelforganiserende teams.
- Entiteiten die overwegend te maken hebben met complexe maar wel min of meer identieke vraagstukken leggen het mandaat en de uitvoeringsverantwoordelijkheid vooral neer bij de professionals en de teams die aan de vraagstukken werken. Dit doen zij vanuit duidelijke kaders en doelen. De medewerkers stemmen onderling de werkzaamheden af door te werken vanuit dezelfde beroepsmatige standaarden, door met elkaar kennis te delen en van elkaar te leren.
- Entiteiten die overwegend repeterende werkzaamheden uitvoeren in een min of meer stabiele omgeving, waarbij de werkzaamheden een zich herhalend karakter hebben, kunnen georganiseerd worden op een manier, waarbij standaardprocedures en regels voor een belangrijk deel bepalend zijn voor de uitvoering. Er is sprake van een duidelijke managementsturing met vaste processen en procedures.
- Entiteiten die overwegend uitvoeringsgerichte werkzaamheden hebben in een veranderlijke omgeving (een organisatie waar snel en duidelijk handelen noodzakelijk zijn, zoals bijvoorbeeld een crisisorganisatie) maken gebruik van “directe sturing”. Hierbij kun je denken aan bijvoorbeeld de meewerkend voorman of teamleider die aanwijzingen geeft bij de uitvoering van de taken. De teams, bureaus of afdelingen zijn liefst beperkt in omvang.

Gelaagdheid, afdelingsomvang, span of attention

Gelaagdheid organisatie

In de inrichtingsprincipes hebben we richting gegeven aan de gelaagdheid van de organisatie. De organisatie heeft, om wendbaar te kunnen werken maximaal 3 managementlagen. De uitzondering is een grote productieafdeling zoals VSA en Z&I, waar vanwege de bestuurbaarheid een 4e hiërarchisch niveau van teamleiders mogelijk is. Hiermee wordt voorkomen dat de afdelings-mt's te fors van omvang en daarmee inflexibel worden.

Omvang MT

De ideale omvang van een managementteam is 6 tot 9 personen. Een managementteam dat flexibel en besluitvaardig moet zijn, is beter af met nóg wat minder leden: 5 tot 7.

Span of attention

onze professionals gedijen niet bij controle, maar bij aandacht van hun leidinggevende. Daarom is het beter om niet te spreken van span of control, maar van span of attention.

Vanzelfsprekend moet het gaan om hoogwaardige aandacht: betrokkenheid, luisteren, heldere afspraken maken, waarderen, stimuleren, bijsturen en leren, e.d. En dat vraagt om tijd van de manager voor een medewerker. Dit betekent overigens niet dat een medewerker fulltime de aandacht van een leidinggevende kan opeisen

Een manager is hr-verantwoordelijk voor de medewerkers waaraan leiding wordt gegeven en daarnaast is hij/zij ook verantwoordelijk voor de inhoud en de middelen. Managers die verantwoordelijk zijn voor mensen, middelen en inhoud, hebben een span of attention van 20- 25 medewerkers. Hierbij is de complexiteit van de opgave of de inhoud medebepalend

In sommige gevallen kan er een reden zijn de hr-verantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheid voor inhoud en middelen te scheiden om daarmee de wendbaarheid te vergroten, bijvoorbeeld bij de beleidsafdelingen. In dit geval is er sprake van een hr-manager en een operationeel-manager. De hr-manager stelt medewerkers ter beschikking aan de opgave-/ opdrachtteams. De operationeel-manager stuurt de inhoud aan. In feite is hier sprake van een matrixorganisatie.

Wanneer een manager enkel de hr-rol heeft, kan de span of attention groter zijn.

Uit onderzoek bij een vergelijkbare organisatie blijkt dat een hr-manager jaarlijks per medewerker bij benadering 30 uur nodig heeft. De manager uit het onderzoek heeft de volgende taken:

- Managen van individuele medewerkers: o.a. jaargesprekken, beoordelingsgesprekken, personele zorg, coaching, ontwikkeling van medewerkers etc.;
- Managen van het team: o.a. afstemmingsoverleg, bevorderen samenwerking, teamontwikkeling etc.;
- Managen van normen en waarden: o.a. bevorderen van het commitment aan de gemeente en diens normen en waarden etc.;
- Managen van faciliteiten: o.a. faciliteren randvoorwaarden voor de werkkuitvoering etc..

Dit is vergelijkbaar met de rol van hr-manager binnen de gemeente Nijmegen. Een fulltime hr-manager binnen Nijmegen kan op basis van het aantal beschikbare productieve uren/jaar hierdoor een span of attention hebben van 40-45 medewerkers. Wijzigt het aantal productieve uren, dan moet de span of attention opnieuw beoordeeld worden.

Wanneer een manager alleen de hr-rol heeft, is er een andere manager die op de inhoud en middelen stuurt, een operationeel-manager. Een evenwichtig afdelings-MT zal evenveel operationeel-managers als hr-managers hebben. Hoeveel operationeel-managers het er feitelijk zullen zijn, is mede afhankelijk van complexiteit van de opgaven, de bestuurlijke druk en de omvang van de budgetten.

Afdelingsomvang

Wanneer we bovenstaande handvatten betreffende de omvang van een managementteam en de span of attention combineren, kunnen we richting geven aan de minimale en maximale afdelingsomvang.

- Een afdeling in een stabiele en eenvoudige omgeving, in een 3-laagse organisatie, heeft een omvang van minimaal 100 medewerkers en maximaal 200 medewerkers.
- Een afdeling in een dynamisch en complexe omgeving, in een 3-laagse organisatie heeft een omvang van minimaal 80 medewerkers en maximaal 135 medewerkers.

Een afdeling heeft dus minimaal 80 medewerkers en maximaal 200, tenzij het een grote productieafdeling betreft, die heeft de mogelijkheid om een 4e laag leidinggevendenden toe te voegen waardoor de afdelingsomvang groter kan zijn.

Bijlage I berekening span of attention met context

Organisatieconfiguratie Mintzberg

Stabiliteit

Hoe dynamischer de omgeving is, hoe organischer de structuur moet zijn. Is de omgeving stabiel dan kunnen werkzaamheden en veranderingen goed worden voorspeld en kan gekozen worden voor een bureaucratie als organisatievorm.

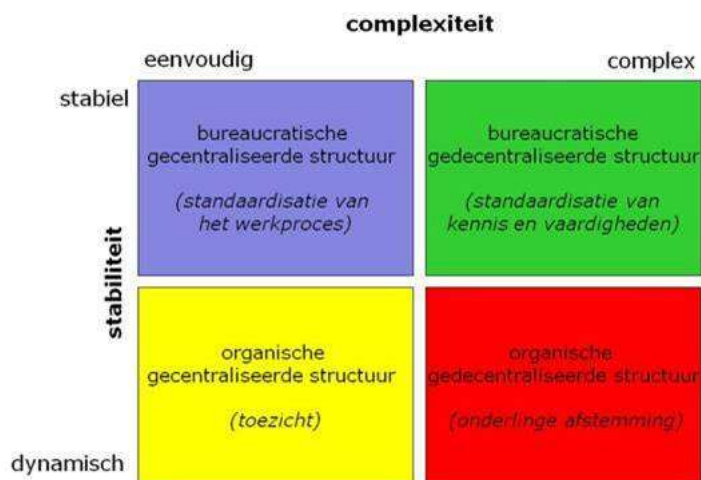
Complexiteit

Hoe complexer de omgeving is, hoe gedecentraliseerder de organisatiestructuur moet zijn.

Op basis van de laatste twee stellingen, kunnen we twee conclusies trekken:

- er zijn twee soorten organische structuren: een gecentraliseerde en gedecentraliseerde organisatiestructuur, en
- er zijn twee soorten bureaucratische structuren, eveneens gecentraliseerd en gedecentraliseerd.

Op basis van deze conclusies kunnen we 4 basisomgevingen voor organisaties onderscheiden.



Optimale managementteamomvang (Belbin)

Uit jarenlang onderzoek van R. Meredith Belbin blijkt dat een managementteam van 6 tot 9 ideaal is. Een managementteam dat flexibel en besluitvaardig (wendbaar) moet zijn, is beter af met nóg wat minder leden: vijf tot zeven.

Afdelingsomvang

Wanneer de omgeving eenvoudig en stabiel is, kan men uitgaan van de ideale teamomvang van 6 – 9 personen (incl. “Voorzitter”). In dit geval is de manager verantwoordelijk voor mens, middelen en inhoud. De span of attention hierbij is 20 – 25 medewerkers

In dit team zijn er dus 5-8 managers die ieder tussen de 20 – 25 medewerkers aansturen.

- De minimale afdelingsomvang is dan: 5×20 medewerkers = **100 medewerkers**
- De maximale afdelingsomvang is dan: 8×25 medewerkers = **200 medewerkers**

Wanneer de omgeving complex en dynamisch is, moet het MT flexibel en besluitvaardig zijn. De ideale teamomvang is dan 5 - 7 personen (incl. “Voorzitter”). In dit geval wordt er in de sturing een scheiding aangebracht tussen “mens” en “inhoud”. De manager die enkel verantwoordelijk is voor de mens, is een hr-manager. Daarnaast is er een operationeel-manager die verantwoordelijk is voor de inhoud. De span of attention van de hr-manager hierbij is 40 – 45 medewerkers. In dit team zijn er dus 4-6 managers, waarvan de helft hr-manager is en de andere helft operationeel-manager. De 2-3 hr-managers sturen dus dezelfde groep mensen aan als de 2-3 operationeel-managers die ieder tussen de 40 – 45 medewerkers aansturen.

- De minimale afdelingsomvang is dan: 2×40 medewerkers = **80 medewerkers**
- De maximale afdelingsomvang is dan: 3×45 medewerkers = **135 medewerkers**