Weert in Dynamiek (WinD)

Organisatieontwikkelplan

Gemeente Weert

Stuurgroep WinD: Jos Heijmans, Paul Sterk, Marc Knaapen, Bertus Brinkman, Ella Croonenberg, Jordi de Vreede & Jacky van de Goor (Rijnconsult)

24 augustus 2016

GEMEENTE WEERT

Inhoud

1 Managementsamenvatting 4
2 Inleiding 5
2.1 Aanleiding 5
2.2 Aanpak: hoe zijn we tot dit plan gekomen? 5
3 Hoe staan we ervoor? 6
3.1 Inleiding 6
3.2 Waar staan we nu met de organisatie? 6
3.2.1 Resultaten positiebepaling 6
3.2.2 Wat vindt ons bestuur en wat vinden onze inwoners? 7
3.2.3 Beelden procesbegeleiders 7
3.2.4 Vertrekpunt formatie en financiën 9
3.3 Wat vraagt de buitenwereld? 9
3.4 Bestuurlijke ambitie 10
4 Wat hebben we te realiseren? 12
4.1 Inleiding 12
4.2 Synthese: het 'kompas' 12
4.3 Zo buiten 12
4.4 …zo binnen. 13
5 Wat gaan we doen? 15
5.1 Inleiding 15
5.2 Uitgangspunten 15
5.2.1 Uitgangspunten leer- en ontwikkelprogramma 15
5.2.2 Uitgangspunten aanscherping ontwerp van de organisatie 16
5.2.3 Uitgangspunten praktijkgerichte ontwikkelaanpak 16
5.3 Keuzes 17
5.3.1 Keuzes leer- en ontwikkelprogramma 17
5.3.2 Keuzes organisatiestructuur 18
6 WinD-proces: voorwaarden voor succes 21
6.1 Inleiding 21
6.2 HR-beleid 21
6.3 Organisatie 21
6.4 Domeinbepaling 21
6.5 Financiering 22

Bijlage 1: Verslag positiebepaling 23
Bijlage 2: Aandachtspunten invulling hoofdstructuur 30
Bijlage 3: Leer en ontwikkelplan WinD 31
Bijlage 4: Organisatieprincipes FLOW 39

1 Managementsamenvatting

De maatschappij is continue in verandering. Om daarop te blijven aansluiten heeft de raad het document Kiezen met Visie vastgesteld. Dit document geeft richting in de ontwikkeling van de gemeente, de activiteiten, de inkomsten, de uitgaven en de organisatie die daarop aangepast moet worden.

Als aansluiting op het proces Flow met vergaande bezuinigingen op de organisatie is voor de komende jaren, gerekend vanaf 2017 het proces WinD geformuleerd. WinD is specifiek gericht op organisatieontwikkeling. In dit document wordt de hoofdlijn van deze ontwikkeling geschetst, de vereiste culturele ontwikkeling en de organisatorische inbedding.

Vanuit dit proces wordt een sterk appel op de inzetbaarheid van de medewerkers gedaan. Om dat mogelijk te maken zal fors geïnvesteerd worden. Daarnaast zullen om in de komende jaren de te behalen bezuinigingen en ombuigingen van ruim 8 miljoen te kunnen bereiken diverse initiatieven moeten worden opgestart. Door slimmer in- en extern samen te werken, de beschikbare middelen optimaal te benutten en de samenleving terug te geven wat daar primair moet worden opgepakt zullen in de komende jaren de geformuleerde doelen bereikt worden.

Dat vraagt creativiteit, innovatie, initiatief, eigenaarschap, een betrouwbare overheid en samenwerken met bestaande en nieuwe partijen. Een cultuur die zowel in- als extern eigenaarschap vertegenwoordigt. Een structuur die faciliteert en randvoorwaardelijk is voor het succes.

Dit document voorziet in de hoofdlijnen van het proces WinD in termen van inhoud, structuur en cultuur. Wat gaan we doen, wat moeten we investeren, wie hebben we daarbij nodig, wat zijn de eisen en de wensen om de missie voor Weert waar te maken.

2 Inleiding

2.1 Aanleiding

Vier jaar geleden is met het programma "FLOW" (Flexibel en Ondernemend Weert) de organisatiestructuur gewijzigd en de organisatie fors afgeslankt. In "Kiezen met visie" heeft de raad vorig jaar vanuit een visie op de Weertse samenleving, inhoudelijke keuzes gemaakt voor het gemeentelijk beleid voor de periode 2015-2018.

Daarop zijn we als stuurgroep WinD[1] (Weert in Dynamiek), in samenwerking met medewerkers en leidinggevenden, aan de slag gegaan om te bepalen wat de consequenties zijn voor de gemeentelijke organisatie. Uit onze analyse blijkt dat de samenleving de laatste jaren een ontwikkeling doormaakt die op een hoog tempo door gaat. Sommige spreken over een "verandering van tijdperk als vervolg op een tijdperk van veranderingen". Om als gemeentelijke organisatie mee te kunnen in de continu veranderende samenleving, dienen organisatiestructuren vloeiender te worden en de competenties en speelruimte van medewerkers vergroot te worden. WinD vergt dus een andere aanpak dan FLOW.

Doel van voorliggend organisatie ontwikkelplan is een kader te schetsen voor de periode 2017-2019: het geeft richting aan, maar beschrijft geen vast 'eindbeeld'. Dit plan is opgebouwd langs drie hoofdvragen voor de gemeentelijke organisatie:

1) Hoe staan we ervoor?
   a) Waar staan we nu met de organisatie?
   b) Wat vraagt de buitenwereld?
   c) Wat zijn onze uitgesproken ambities?
2) Wat hebben we te realiseren?
3) Wat gaan we doen?

Waar mogelijk verwijzen we naar bijlagen en onderliggende documenten voor verdere verdieping, zodat dit plan relatief compact kan blijven.

2.2 Aanpak: hoe zijn we tot dit plan gekomen?

Dit plan is in de periode maart t/m juli 2016 tot stand gebracht met inbreng van een groot aantal collega's. Grofweg hebben we in de aanpak onderscheid gemaakt in twee fases. In de eerste fase hebben we de basis gelegd via de positiebepaling ("foto" van de organisatie). Medewerkers en leidinggevenden hebben aan de hand van een INK-positiebepaling de vraag beantwoord: hoe staan we er nu voor? Daarnaast is met afdelingshoofden en teamleiders verkend welke impact "Kiezen met Visie" op de organisatie heeft. Als afronding van de eerste fase hebben alle leidinggevenden de uitgangspunten voor de organisatieontwikkeling vastgesteld, dit is "het kompas" gaan heten.

In de tweede fase zijn deze uitgangspunten langs twee sporen uitgewerkt: het ontwikkelspoor (cultuur en leiderschap) en het ontwerpspoor (structuur en inrichting). In het ontwikkelspoor hebben bijeenkomsten met alle leidinggevenden plaatsgevonden. In het ontwerpspoor hebben afdelingsbijeenkomsten en verdiepingssessies op specifieke thema's plaatsgevonden. Het directieteam heeft, samen met twee externe procesbegeleiders, de opbrengst van deze twee sporen in dit plan samengebracht.

[1] Stuurgroep WinD: Jos Heijmans, Paul Sterk, Marc Knaapen, Bertus Brinkman, Ella Croonenberg, Jordi de Vreede & Jacky van de Goor (Rijnconsult)

3 Hoe staan we ervoor?

3.1 Inleiding

Voor het antwoord op de vraag hoe we ervoor staan, kijken we eerst naar 'binnen': naar de organisatie. We gebruiken daarvoor de conclusies van de positiebepaling, bevindingen uit de afdelingsbijeenkomsten en de bijeenkomsten met leidinggevenden. Dit kwalitatieve beeld vullen we aan met cijfers over de personele en financiële ontwikkeling. Daarna kijken we naar 'buiten', de omgeving en Kiezen met visie. Tot slot gaan we in op de ambities die we al hebben geformuleerd. Die vormen de verbinding tussen onze organisatie en de omgeving.

3.2 Waar staan we nu met de organisatie?

3.2.1 Resultaten positiebepaling

In de periode januari-maart 2016 is een INK positiebepaling uitgevoerd voor de gemeentelijke organisatie, die mede als 0-meting dient voor WinD. We noemen de belangrijkste zes bevindingen uit het rapport "Inspreken, aanspreken, uitspreken"[1].

1) Harde doelen Flow gerealiseerd

De doelstellingen in FLOW ten aanzien van bezuinigen en het neerzetten van een nieuwe organisatiestructuur zijn gerealiseerd. De onderliggende ordenings- en besturingsprincipes zijn geïmplementeerd en blijken te werken, zo wordt in het rapport gesteld. Echter, op basis van veranderende omstandigheden na FLOW, hebben reeds (informeel) bijstellingen plaatsgevonden. Bij de verdere ontwikkeling van het nieuwe organisatiemodel worden deze wijzigingen geformaliseerd en zijn aanvullende keuzes gemaakt.

2) Ad hoc-cultuur met veel energie, groot probleemoplossend vermogen

In het algemeen is de ambtelijke organisatie intern en in de samenwerking met partners energiek en is sprake van een hoog probleemoplossend vermogen. Keerzijde hiervan is dat soms sprake is van te veel ad hoc handelen, aldus de rapporteurs. Wat we leren houden we daarmee onvoldoende vast ("brandjes blussen"), bijvoorbeeld via vertaling naar nieuwe kaders of beleid.

3) Onderlinge samenhang in doelen en activiteiten is niet altijd duidelijk

De gemeente is op veel fronten aan het werk om continu te verbeteren. De onderlinge samenhang tussen de verbeterprojecten en de relatie met bovenliggende doelstellingen is niet altijd duidelijk. Naast het risico van sub optimalisatie kan dit er ook toe leiden dat medewerkers geen duidelijke richting en regie ervaren. Het gaat hier ook over het inzichtelijk maken van de resultaten van de gemeente bij de verschillende stakeholders en de effecten die worden gesorteerd, zo leren we van de positiebepaling.

4) Ook samenhang tussen processen verdient verbetering

Verschillende onderdelen van de gemeente hebben de werkprocessen goed tot redelijk op orde, waarbij ook vaak sprake is van een gestructureerde verbeterdynamiek. Dit is met name het geval bij de uitvoerende onderdelen van de gemeente, zo stellen de rapporteurs. Externe omstandigheden als de uitvoering van de drie decentralisaties hebben dit aangewakkerd. Door prestatie indicatoren te koppelen aan processen kan de verbeterdynamiek worden versterkt.

5) *Betrekken van medewerkers gaat goed; commitment, afspreken en aanspreken behoeven aandacht*

De gemeente heeft aandacht voor het betrekken van medewerkers bij het formuleren van doelstellingen en de inrichting van het werk. Het leiderschap functioneert grosso modo zoals bedoeld. Aansturing op de onderdelen van de organisatie is adequaat. Betrekken van medewerkers is één ding, het committeren van medewerkers is daarmee nog niet vanzelfsprekend, zo stelt het rapport. Inspreken is wat anders dan elkaar kunnen aanspreken op gedane beloften.

6) *Luisteren, dialoog en verbindend leiderschap zijn voor verbetering vatbaar*

Het is niet vanzelfsprekend om elkaar aan te spreken op (ongewenst gedrag). Om elkaar effectief te kunnen aanspreken, is het uitspreken van verwachtingen een randvoorwaarde om in te vullen. Het woord uitspreken kan hier ook in de andere betekenis worden gezien: naar elkaar luisteren om tot een effectieve dialoog te komen, is niet vanzelfsprekend. Hier ligt de volgende opgave voor het leiderschap: meer verbinding aan te brengen: inhoudelijk, maar ook in het samenspel tussen mensen.

Naar aanleiding van de positiebepaling hebben de rapporteurs enkele aandachtspunten meegegeven voor de veranderstrategie. Naast eerder genoemde punten als samenhang en commitment, wordt de aandacht gevestigd op het vestigen van een cultuur van 'uitspreken', het op een hoger plan brengen van de bedrijfsvoering en een wezenlijk andere veranderstrategie met ruimte voor experiment.

3.2.2 Wat vindt ons bestuur en wat vinden onze inwoners?

De door college en raad vastgestelde visie, verwoord in Kiezen met Visie, is het uitgangspunt voor dit organisatie ontwikkelplan. Het bestuur heeft in Kiezen met Visie een analyse gemaakt van de externe omgeving: waar is het noodzakelijk aanpassingen te doen, wat zijn behoeften en wensen. Op basis daarvan is op hoofdlijnen richting gegeven aan de toekomst voor Weert.

Sinds 2015 hebben we als gemeente gewerkt aan de nieuwe invulling van burger- en overheidsparticipatie[2]. De ervaringen met participatie, gevoegd bij de ervaringen met de drie decentralisaties, laten zien dat onder het bestuur en de inwoners uiteenlopende beelden en visies bestaan over de rolverdeling tussen overheid en samenleving en hoe die zich de komende jaren moet ontwikkelen. Voor de organisatie vergt dat de komende jaren flexibiliteit en ruimte om mee te bewegen met deze ontwikkelingen, zodat we optimale dienstverlening aan bestuur en inwoners kunnen leveren.

3.2.3 Beelden procesbegeleiders

De externe procesbegeleiders hebben in de maanden maart tot en met juli 2016 door middel van bijeenkomsten met leidinggevenden en afdelingsbijeenkomsten een beeld gekregen van de cultuur en structuur van de organisatie. Dit beeld laat zich samenvatten in de hieronder beschreven punten.

[2] Een nota die de Weerter visie op burger- on overheidsparticipatie beschrijft is in de maak

3.2.3.1 Cultuur

- er wordt hard gewerkt, er is veel energie en betrokkenheid, en er lopen opvallend veel verschillende projecten en ontwikkelingen. Mensen zijn goed in het nemen van initiatief en het op gang brengen van beweging.
- mensen kiezen vaak voor de korte termijn oplossing: een structuur of methodiek. Dat is vaak gemakkelijk te concretiseren en implementeren, en wekt de schijn van grip en controle. Vaak zijn dit echter symptoomoplossingen die de echte kern van het probleem niet raken.
- de onderlinge samenhang tussen activiteiten is vaak niet duidelijk, evenals de wijze waarop deze voortkomen uit een centrale visie, focus en prioritering.
- het is de vraag of de activiteiten die zo snel worden opgestart wel voldoende zijn doorleefd – een belangrijke voorwaarde voor mensen om eigenaarschap te kunnen nemen.
- mensen zijn zeker gecommitteerd, maar vooral aan het eigen gedeelte van de gemeentelijke opgave – de eigen taken of afdeling. De eigen autonomie wordt daarin gekoesterd. Dit komt tot uiting in een cultuur van discussie in plaats van dialoog, van wel-weten in plaats van nieuwsgierigheid, niet-weten en kwetsbaar opstellen. Het versterken van het commitment voor het geheel, voor de gezamenlijke opgave, er 'samen van zijn', is een belangrijke uitdaging.

3.2.3.2 Structuur

Onderzocht is wat de belangrijkste aandachtspunten zijn in de structuur en inrichting: zowel vanuit de huidige praktijk als met het oog op toekomstige opgaven. Voor de hoofdstructuur leverde dit onder andere de volgende aandachtspunten op:

- Overhead: door de vele snel opvolgende wijzigingen in de primaire processen wordt er van medewerkers in ondersteunende afdelingen ('overhead') veel flexibiliteit en innovatie gevraagd. Om dit te kunnen opvangen is een goed fundament noodzakelijk, in de processen, de organisatie en de competenties van de medewerkers. Op onderdelen kunnen processen en organisatie efficiënter worden ingericht; elders dient geïnvesteerd te worden om te kunnen innoveren.
- Aansturing: de aansturing van sommige eenheden heeft een tijdelijk karakter. Dit levert aandachtspunten op voor onder andere de 'span of attention' en de continuïteit in het veranderproces. Een geactualiseerde afdelingsstructuur is nodig om aan beide aspecten tegemoet te komen.
- Positioneren projecten: projectleiders geven leiding aan diverse soorten projecten, niet alleen meer ruimtelijk georiënteerd. Aandachtspunt is in hoeverre de positionering van projectleiders verbinding en wendbaarheid kan ondersteunen.

Voor de verdere invulling van de hoofdstructuur zijn de volgende aandachtspunten onder de aandacht gebracht: inrichten van (nieuwe) processen, organiseren regiefunctie, verminderen kwetsbaarheid, versterken strategisch vermogen en externe inhuur. Dit om ervoor te zorgen dat de omvang van de organisatie blijft aansluiten op bestuurlijke keuzes ten aanzien van taken en ambities. Wat betreft externe inhuur: een smalle kernbezetting is structureel goedkoper, maar resulteert in externe inhuur op specialisme. Inhuur op formatieplekken op centraal niveau in plaats van decentraal (zoals nu) is efficiënter (door bv mantelcontracten). Beide aspecten dienen geregisseerd te worden. Zie bijlage 2 voor een toelichting op de overige punten.

3.2.4 Vertrekpunt formatie en financiën

De formatie in 2015 omvat 351 fte, met een prognose van verder daling in 2017 naar 342 fte. De ontwikkeling die met FLOW is ingezet heeft duidelijk effect gehad op de omvang van de formatie. In vergelijking met de benchmark blijkt Weert relatief forse bezuinigingen te hebben doorgevoerd. Deels als vervanging en deels aanvullend op de vaste formatie huren we in om de opgedragen taken en ambities te kunnen realiseren. In 2015 was de totale inhuur bijna € 3,2 miljoen.

De noodzakelijke inspanningen de komende jaren om de bezuinigingsopgave vanuit Kiezen met Visie (€ 8 miljoen) en de daaraan gekoppelde gewenste rolopvatting van de gemeente te kunnen realiseren, vergen ingrijpende wijzigingen in de organisatie. Investeren in de medewerkers, de processen en werkwijzen in de komende 3 jaren is daarvoor onontbeerlijk. Doen we dat niet, dan zal, bij gelijkblijvende bestuurlijke ambities en prioriteiten, een besluit tot verdere reductie van de formatie onevenredige werkdruk opleveren en gevolgen hebben voor de kwaliteit van de dienstverlening. Afgezien van mogelijk bestuurlijke besluiten om ambities te verlagen en/of minder taken uit te voeren, is het van belang dat we onze medewerkers leren loslaten en de verantwoordelijkheid daar leggen waar deze hoort.

3.3 Wat vraagt de buitenwereld?

De belangrijkste ontwikkelingen in de huidige samenleving (zowel in Weert als daarbuiten) bundelen we in drie thema's, die uitgebreid zijn beschreven in Kiezen met Visie en andere beleidskaders (Structuurvisie Weert 2025, beleidsplannen decentralisaties).

Omgevingsthema 1: toenemende complexiteit
Meerdere maatschappelijke ontwikkelingen doen zich tegelijkertijd voor: vergrijzing, verkleuring, mondialisering, individualisering, meer publiciteit rond overheidsbesluiten, maar ook ontwikkelingen als digitalisering, dienstverlening. Onze organisatie moet met deze complexiteit om kunnen gaan. Daarnaast zijn de afzonderlijke ontwikkelingen van betekenis. Zo leiden demografische ontwikkelingen over een paar jaar tot een toenemende schaarste op de arbeidsmarkt, waardoor het ook voor (toekomstig in dienst te nemen) ambtenaren vissen in een kleinere vijver wordt. Ook opkomende grote opgaven met hoge prioriteit, zoals bijvoorbeeld de komst van het AZC, moeten gecombineerd worden met bestaande opgaven.

Omgevingsthema 2: van verticaal naar horizontaal
We gaan van een verticaal geordende en centraal aangestuurde top-down samenleving naar een netwerksamenleving van horizontale verhoudingen. In deze beweging past het overhevelen van rijkstaken naar gemeenten (decentralisatie, omgevingswet). Er komt meer samenspraak met burgers en bedrijven en controlerende en voorschrijvende taken schuiven richting het bedrijfsleven of gremia waarin burgers en bedrijven zijn vertegenwoordigd (overheids- en burgerparticipatie).

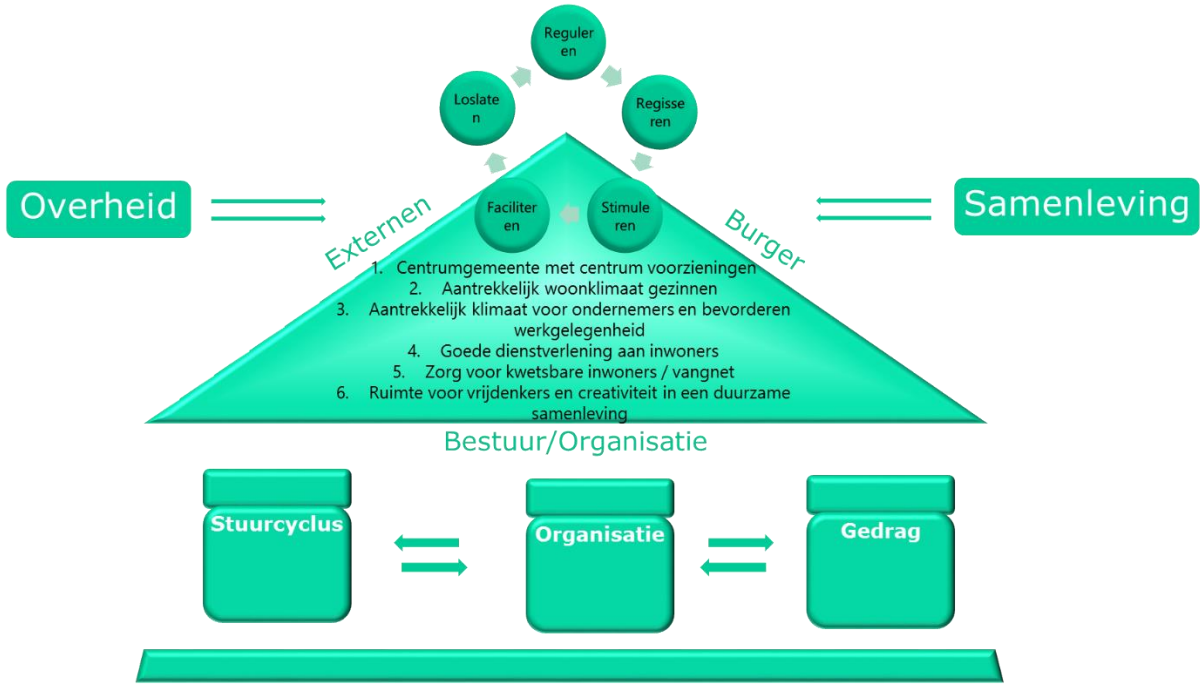
Omgevingsthema 3: meer voor minder
In de periode 2015-2018 is minder geld beschikbaar om de gemeentelijke overheidstaken uit te voeren, niet in de laatste plaats doordat de uitkeringen vanuit het rijk in het gemeentefonds niet meer voorspelbaar en meerjarig bekend zijn. Dit vergt voorzichtigheid en structurele financiële stabiliteit. Dit vormt ook de uitkomst van Kiezen met visie, met een bezuinigingsopgave van € 8 miljoen.

3.4 Bestuurlijke ambitie

Het college van B&W heeft in "Kiezen met Visie" stil gestaan bij de ontwikkelingen in de samenleving. Op basis van die visie zijn bestuurlijke ambities voor Weert beschreven. De kern van deze visie is:
Nederland is op zoek en kantelt van een verticaal geordende en centraal aangestuurde top-down samenleving naar een netwerksamenleving van horizontale verhoudingen, waar vernieuwing en ontwikkeling van onderop plaatsvinden.

We staan als gemeente op het kruispunt tussen oud en nieuw. Het nieuwe moet de komende jaren vorm krijgen. Dit vraagt om flexibiliteit en loslaten van het oude. Dit vraagt ook om onderling vertrouwen, om hier als samenleving gestalte aan te geven. Meer dan ooit moeten onderlinge verbindingen worden gelegd, dwars door oude patronen en sectoren heen. Steeds duidelijker blijkt dat er verbindingen nodig zijn tussen de diverse velden, of het nu gaat om economie, zorg, welzijn, cultuur, sport, wonen, financiën, milieu of onderwijs. De wereld om ons heen verandert sneller dan de overheid kan bijhouden. Ook dit gegeven vraagt in het transformatieproces om een andere rol van de overheid. (Bron: Kiezen met Visie)

Deze visie is vertaald naar zes strategische speerpunten in het 'dak' van het Huis van Weert (zie afbeelding).



Figuur 1 Het huis van Weert en de pijlers

In Kiezen met visie is de bestuurlijke opvatting over overheids- en burgerparticipatie bepaald, die relevant is voor de wijze waarop de gemeente acteert in relatie tot de zes speerpunten. De gedachten over burger- en overheidsparticipatie zijn concreter geformuleerd in een Weerter manifest[3]. De essentie hieruit: participatie vraagt om eenduidig handelen van de gemeente (gemeentelijke organisatie en gemeenteraad). De nadruk ligt steeds meer op het stimuleren en mogelijk maken van initiatieven uit de stad

[3] Concept manifest burgerparticipatie-overheidsparticipatie, levend document

en dorpen. Dat vraagt om een open en samenwerkingsgerichte houding vanuit de gemeente. Daarbij krijgen inwoners meer ruimte en zeggenschap. Wat betekent:

1. Meewerken aan initiatieven van inwoners (overheidsparticipatie);
2. Samen beleid maken en (projecten) uitvoeren (burgerparticipatie);
3. Maak de rollen van gemeenteraad en organisatie transparanter en communiceer daarover;
4. Experimenteren met vernieuwing in aanpak en rollen;
5. Organisatie die op orde is en ruimte krijgt om flexibel mee te kunnen bewegen.

Wat de bestuurlijke ambities betekenen voor de organisatie, is verwoord in onderstaande citaten uit Kiezen met Visie:

- "Meer dan ooit moeten *onderlinge verbindingen* worden gelegd. (..) Ook de eigen organisatie zal hierin uitdrukkelijk mee moeten bewegen. (..)"
- "Als college willen we inzetten op *burgerparticipatie* en *zelfredzaamheid* van de inwoner, waarbij die inwoner aan zet is. De kanteling vraagt ook om *loslaten*. Flexibel omgaan met onzekerheden is daarbij meer dan nodig."
- Zodat we weer een solide en *slagvaardige* gemeente worden, die (..) gereed is om goed in te kunnen spelen op *toekomstige veranderingen*.
- '*Loslaten en vertrouwen*' wordt het motto. Het resultaat is uiteindelijk een kleinere gemeentelijke organisatie met een nieuw type ambtenaren. Het gaat om een verandering van structuur, cultuur en kennis."

4 Wat hebben we te realiseren?

4.1 Inleiding

De inzichten uit het voorgaande hoofdstuk verbinden we in het antwoord op de vraag die centraal staat in dit hoofdstuk: wat staat ons te doen? Het antwoord op die vraag is intern uitgewerkt in vier kernwoorden. Om aan te geven dat ieder van die woorden van betekenis is voor onze ontwikkeling, zien we in lijn met WinD (Weert in Dynamiek) ze als vier 'windrichtingen' op een kompas. Uitgangspunt is dat deze kernwoorden zowel voor 'binnen' (de organisatie) als voor 'buiten' (de omgeving) gelden.

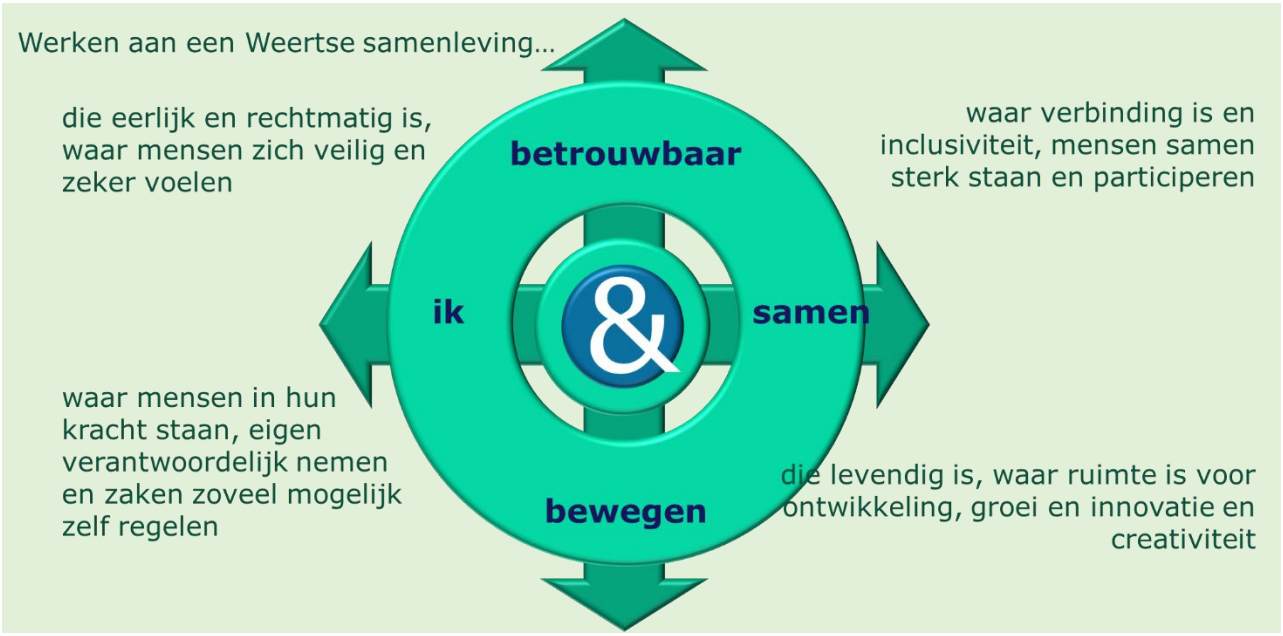
4.2 Synthese: het 'kompas'

De vier woorden zijn *samen, ik, betrouwbaar, bewegen.* De woorden zijn te lezen als waarden waar we als organisatie op in willen zetten. Dit is de taal waarin we intern het gesprek met elkaar willen voortzetten.

Figuur 2 Het kompas met de waarden

4.3 Zo buiten…

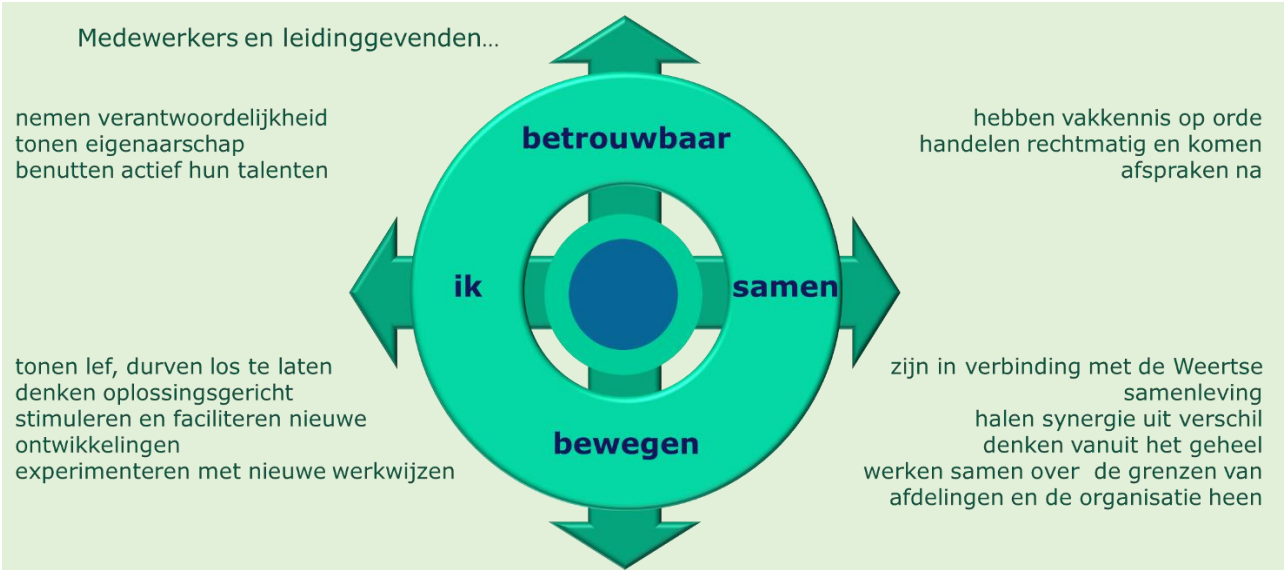
In voorgaand hoofdstuk is het nodige gezegd over de bestuurlijke ambities voor Weert. Als we deze ambities concentreren rond de vier windrichtingen, ontstaat het volgende beeld.



Figuur 3 Koers voor Weert

4.4 …zo binnen.

De opgave in relatie tot de Weerter samenleving moet consistent zijn met datgene waar we als organisatie aan werken: zo buiten, zo binnen. Voor het ontwikkelspoor betekent het dat we inzetten op de volgende resultaten:



Figuur 4 Beoogde resultaten ontwikkelspoor

Ook voor het ontwerpspoor (structuur en inrichting) hebben de vier waarden betekenis. De resultaten die we met de structuur willen ondersteunen, hebben we hieronder samengevat.

Figuur 5 Beoogde resultaten ontwerpspoor

5 Wat gaan we doen?

5.1 Inleiding

De resultaten in het ontwikkelspoor willen we bereiken via een leer- en ontwikkelprogramma. Aanscherping van de organisatiestructuur draagt bij aan het realiseren van de resultaten in het ontwerpspoor. Voor beiden zijn in dit hoofdstuk de uitgangspunten opgenomen, inclusief enkele algemene uitgangspunten voor een praktijkgerichte ontwikkelaanpak.
Daarnaast schetsen we de keuzes die we hebben gemaakt voor het leer- en ontwikkelprogramma en voor de structuur, die laten zien hoe we willen werken aan de feitelijke ontwikkeling. Hiermee kunnen we adequaat inspelen op de vraagstukken onderscheiden in hoofdstuk 2:

1. Toenemende complexiteit van maatschappelijke ontwikkelingen, waarmee onder andere een groter beroep gedaan wordt op ons strategisch vermogen;
2. Andere rol voor de gemeente (burger- en overheidsparticipatie), een kanteling die vaker om 'loslaten in vertrouwen' vraagt;
3. De noodzaak om meer verbindingen te leggen, 'buiten' met de samenleving én 'binnen' tussen doelen en activiteiten en tussen processen onderling;
4. Handhaven en versterken van een solide basis met heldere verantwoordelijkheden en efficiënt ingerichte processen en tegelijkertijd flexibiliteit en innovatie bevorderen;
5. In een context waarin we naar verwachting minder middelen beschikbaar hebben, er weinig rek is in de formatie en we als gemeente een bezuinigingsopgave hebben.

5.2 Uitgangspunten

5.2.1 Uitgangspunten leer- en ontwikkelprogramma

Het ontwikkelen van de waarden, zoals weergegeven in figuur 4, wordt ondersteund door een leer- en ontwikkelprogramma voor medewerkers en leidinggevenden.
Uitgangspunten voor dit programma zijn:

- Het programma heeft tot doel om houding en gedrag behorend bij de vier WinD-waarden verder tot ontwikkeling te brengen; randvoorwaarde is dat de basis op orde is.
- Deelname aan het programma is niet vrijblijvend: iedereen in de organisatie doet mee. Daarbij is specifiek aandacht voor het versterken en benutten van talent dat in onze organisatie aanwezig is.
- Het programma kent een looptijd van 3 jaar; ervaring leert dat deze tijd nodig is om daadwerkelijk hardnekkige patronen te doorbreken en nieuw gedrag te leren en borgen.
- Het aanbod ontwikkelt met de tijd mee. Het wordt door medewerkers mede geëvalueerd en bijgesteld.
- Voor en door elkaar: we benutten talent door medewerkers de gelegenheid te geven om actief een (co-)trainersrol te vervullen op één of meerdere onderdelen.
- Het aanbod is praktijkgericht en specifiek afgestemd op Weertse, actuele vraagstukken. Actieve betrokkenheid van burgers, college en raad is daarvoor een randvoorwaarde. Workshops met college en het actief ophalen van beelden en verwachtingen van raadsleden maakt daartoe deel uit van het programma en verwachtingen vanuit de raad.

In bijlage 3 is het leer- en ontwikkelprogramma verder uitgewerkt. Hiermee doen we recht aan de bevindingen uit de positiebepaling over cultuur, het werken aan

commitment van medewerkers en investeren in verbindend leiderschap. De ontwikkeling die we op deze wijze op gang brengen gaan we uitdrukkelijk monitoren en borgen.

5.2.2 Uitgangspunten aanscherping ontwerp van de organisatie

Uitgangspunt voor het aanscherpen van de structuur van de organisatie is dat we voortbouwen op de (geactualiseerde) ordenings-, inrichtings- en sturingsprincipes van Flow (zie bijlage 4). De positiebepaling geeft over deze principes aan dat zij grotendeels werken. Wij wijken af door het sectorenmodel te vervangen door een directiemodel, iets waarmee we het afgelopen jaar als pilot ervaring hebben opgedaan. Dat leidt tot een plattere organisatie (laag van sectordirecteur verdwijnt), meer integrale rolopvatting van afdelingshoofden (als lid van het centraal MT) en meer verantwoordelijkheid dicht bij het proces. Door de vermindering van het aantal directieleden met een kwart (van vier naar drie) en versteviging van het CMT wordt dit nog versterkt. Met deze uitgangspunten komen we tegemoet aan bevindingen uit de positiebepaling over onder andere mobiliteit, tegengaan van versnippering bij ICT en verduidelijken van de ambities rond dienstverlening en in zijn algemeenheid meer samenhang tussen processen.

5.2.3 Uitgangspunten praktijkgerichte ontwikkelaanpak

De aanpak die we willen volgen tijdens het gehele traject van organisatieontwikkeling, kenmerkt zich door drie uitgangspunten: verbinden, voortbouwen en hanteren van een (gemengde) veranderaanpak. In deze aanpak komen verschillende bevindingen uit de positiebepaling terug, zoals de verbinden van doelen en activiteiten (ontwikkelopdrachten), samenhang tussen processen (PDCA) en de aanbeveling om andere veranderroutines te verkennen (experiment).

Verbinden

We werken actief aan het verbinden van het ontwikkelspoor en ontwerpspoor via drie lijnen:

1. We geven ruimte aan experimenten. Dit levert concrete inzichten op die aanleiding kunnen zijn om de organisatie – op welk punt dan ook – aan te passen en stimuleert om ‘van buiten naar binnen’ te denken. Experimenteren stimuleert het initiatief, levert leerpunten op en het betekent dat er fouten gemaakt mogen worden waarvan we weer leren.
2. Iedere afdeling krijgt een ontwikkelopdracht, waarvan het vertalen van de betekenis van de waarden samen-ik-betrouwbaar-bewegen naar de eigen eenheid een onderdeel is. Daarvoor zal het DT nadere opdrachten formuleren.
3. Om beter te kunnen plannen en sturen, zijn we gaan werken volgens de systematiek PDCA (Plan, Do, Check, Act), waarmee we de sturingscyclus versterken. Kenmerken van deze systematiek zijn:
    - Sturen op (en delegeren van) verantwoordelijkheden.
    - Integraal sturen op de balans beleid (+uitvoering), financiën, risico en bedrijfsvoering.
    - Sturen op verbeteren.

Voortbouwen op de praktijk

Uitgangspunt is dat we voortbouwen op wat er al is. We maken gebruik van kennis, vaardigheden en inzichten die bij onze eigen medewerkers aanwezig zijn. Daarnaast willen we projecten voortzetten die bijdragen aan de ambities die we met WinD willen realiseren. Deze projecten zorgen ervoor dat onze basis op orde is of komt. Dit sluit aan bij specifieke opmerkingen in de rapportage van de positiebepaling over onder andere het op een hoger plan brengen van de bedrijfsvoering, aandacht voor samenwerking met

partners en formuleren van ambities voor dienstverlening. Concreet gaat het om de volgende speerpunten:

- Masterplan informatiearchitectuur;
- Inrichting en management van processen;
- Risicomanagement;
- Samenwerkingsverbanden;
- HRM;
- Communicatiestrategie;
- Participatie;
- Actieplan dienstverlening.

De aanpak van deze punten wordt waar nodig aangescherpt op basis van dit ontwikkelplan.

Veranderaanpak
Met de aanpak die we voorstaan, gaat energie naar verandering en niet naar (her)plaatsingsprocessen die verandering van mensen blokkeert. We kiezen voor een gemengde veranderaanpak: zowel ontwikkelen als ontwerpen. Bij ontwikkelen gaat het om voortdurend verbeteren vanuit de huidige organisatie, met gebruik van kennis van medewerkers en gericht op vergroten van het verandervermogen. Dit heeft een duidelijk ander karakter dan ontwerpen: in één keer een nieuwe organisatie invoeren. Een structuuraanpak zoals in FLOW loopt snel achter op de autonome ontwikkelingen (denk aan de ontwikkeling rond de drie decentralisaties die tijdens invoering van FLOW van start ging). Ook de positiebepaling wijst op het belang van een andersoortige veranderaanpak. In het WinD proces ligt daarom de nadruk op ontwikkelen, maar waar het nodig is om concrete knelpunten op te lossen, kiezen we voor ontwerpen. Structuurwijzigingen vinden de komende jaren plaats door op logische momenten flexibel in te spelen op externe (bijvoorbeeld nieuwe wetgeving/taken) of interne (natuurlijk verloop etc.) ontwikkelingen.

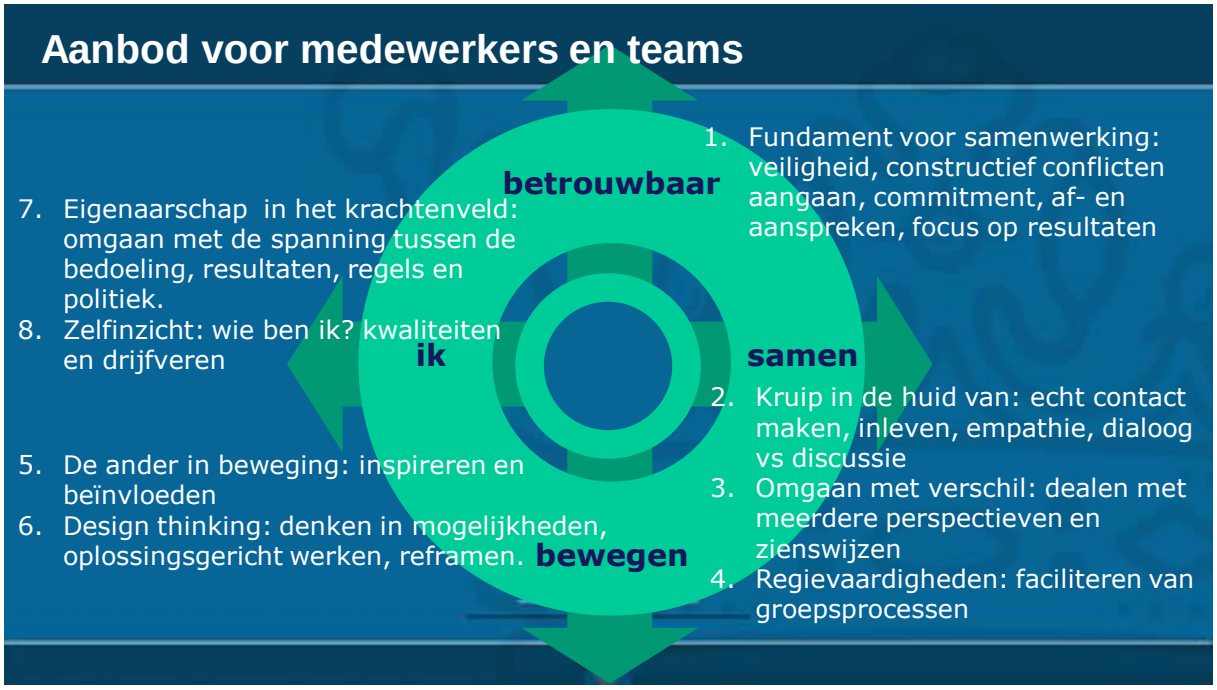
5.3 Keuzes

Bovenstaande uitgangspunten leiden tot een opzet voor zowel het leer- en ontwikkelprogramma (pijler 3), de organisatiestructuur (pijler 2) alsook de sturingscyclus (pijler 1)[4].

5.3.1 Keuzes leer- en ontwikkelprogramma

Het leer- en ontwikkelprogramma heeft tot doel de resultaten te bereiken die benoemd zijn in figuur 4 van paragraaf 4.4. Het programma is opgebouwd uit een aanbod voor medewerkers en teams, en een aanbod gericht op leidinggevenden. Onderstaande figuren vatten dit aanbod samen, dat in bijlage 3 in detail is uitgewerkt.

[4] Zie figuur 1: "Het Huis van Weert en de pijlers", pagina 10



Figuur 6 Aanbod medewerkers

Figuur 7 Aanbod leidinggevenden

5.3.2 Keuzes organisatiestructuur

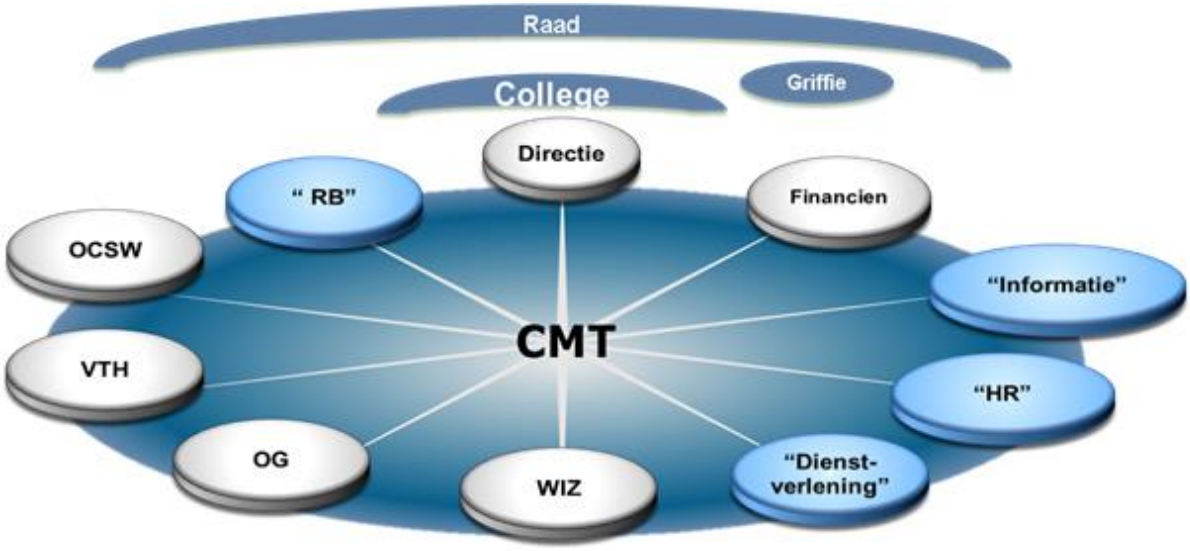
De structuur van de organisatie wordt aangescherpt om de doelen benoemd in figuur 5 van paragraaf 4.4 te realiseren.

Hiertoe is de onderstaande hoofdstructuur ontwikkeld, waarmee we onder andere de bevinding uit de positiebepaling over behoefte aan een wendbare organisatie en

versterking van de bedrijfsvoering vormgeven. We vormen vier nieuwe of anders samengestelde eenheden (in blauw in de afbeelding). De werktitels voor deze eenheden en hun voorlopige opdracht:

1) "HR": HRM/mobiliteit, project- en procesmanagement, secretaresses, flexpool
2) "Informatie": gegevensbeheer, DIV, Informatiemanagement, ICT aansturing (masterplan);
3) "Dienstverlening": publiekszaken, communicatie, facilitaire zaken (servicecentrum)
4) "Ruimtelijk beleid": ruimtelijk beleid, bedrijvencontactfunctionarissen en grondbedrijf

Door de inrichting van een directie en een centraal management (CMT) met een evenwichtige vertegenwoordiging van alle disciplines in huis, beogen we invulling te geven aan de noodzaak tot meer integrale sturing; toetsing van afdelingstaken, -belangen, en processen aan de centrale visie, ambities en prioriteiten. Het directieteam wordt vrijgemaakt van operationele taken en komt meer in de rol van strategisch adviseur van het bestuur en zal vooral sturen op de prestaties van de gehele organisatie (verantwoordelijk voor koers, samenhang en samenspel). De afdelingshoofden vertalen en operationaliseren de strategische visie naar de afdeling en de sturing van de medewerkers. Door afschaffing van de sectoren wordt de organisatie platter en komen afdelingshoofden dichter bij het bestuur te staan. Het CMT dient zich te ontwikkelen als team, waarin de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel (eigenaarschap en commitment) wordt geborgd.



Figuur 8 Structuur: aanscherping op vier punten

Naast de aanpassingen op het niveau van de hoofdstructuur, zien we voor verschillende afdelingen specifieke aandachtspunten en enkele afdeling overstijgende opgaven:

- OCSW: erfgoedcluster, 3D in control
- RB/VTH/OG: procesmanagement, implementatie omgevingswet
- Burger en overheidsparticipatie
- Uitbesteden: repro/scanstraat, kinderboerderij, erfgoedcluster?)
- Regionale samenwerking: Sociaal domein, Bedrijfsvoering etc.
- Concernstaf: versterking ondersteuning directie en college
- Vastgoed: project met een ontwikkelopdracht rechtstreeks onder directeur

Met het formuleren van deze opgaven doen we recht aan bevindingen in de positiebepaling over onder andere de samenhang tussen doelen en activiteiten (strategisch adviseur) en processen (procesmanagement), maar ook het op een hoger plan brengen van de bedrijfsvoering en het benutten van het netwerk van samenwerkingspartners. De structuurgevolgen zullen na besluitvorming in DT, college en raad in een apart organisatieplan landen. Het opstellen van het plan vindt direct na het raadsbesluit in september 2016 plaats, opdat met de feitelijke realisatie in januari 2017 begonnen kan worden. Het streven is om de vorming van de vier nieuwe eenheden zo snel mogelijk te realiseren.

6 WinD-proces: voorwaarden voor succes

6.1 Inleiding

We hebben geleerd van het FLOW-proces dat er meerdere voorwaarden zijn om een ontwikkelproces te laten slagen. We benoemen hier achtereenvolgens het HR-beleid, organisatie, domeinbepaling en financiering.

6.2 HR-beleid

De belangrijkste voorwaarde voor het slagen van het Wind-proces zijn onze medewerkers. Een goed HR-beleid ondersteunt medewerkers en de organisatie om de geschetste ontwikkeling door te maken. In de eerste plaats moet het werk aantrekkelijk zijn en blijven. Het leer- en ontwikkelplan levert daar een bijdrage aan. Medewerkers kunnen zich verder ontwikkelen. De organisatie als geheel komt op een hoger niveau en is daarmee ook voor toekomstige medewerkers interessant. In de tweede plaats zetten we nadrukkelijker in op een goede match tussen de kwaliteiten van mensen en het werk wat er te doen is. Dit betekent minder vastomlijnde functies, meer het invullen van rollen. Voor medewerkers betekent het dat ze werk doen dat beter past, voor de organisatie levert het flexibiliteit in de inzet op. In de derde plaats gaan we meer beweging creëren op het overall proces van instroom -> doorstroom -> uitstroom van personeel. We gaan hiertoe o.a. inhuur op vaste formatie terugdringen. Dit betekent voor medewerkers dat de investering die ze doen in (begeleidings)tijd meer rendement heeft, de organisatie houdt meer kennis in huis tegen lagere kosten. Bij de werving en selectie van nieuwe mensen willen we inzetten op verjonging, waar mogelijk in combinatie met verduurzaming van inzet van ouderen (betere balans werk – privé om langer te kunnen doorwerken). Ook willen we, in lijn met de veranderaanpak, ruimte in de formatie door mobiliteit slim benutten ten behoeve van het optimaliseren van de personele inzet tegen lagere kosten.

6.3 Organisatie

Als tweede voorwaarde zien we continuïteit in de begeleiding van het Wind-proces. De uitvoering en begeleiding van het Wind-proces vindt in eerste instantie plaats vanuit de lijn, zie daarvoor de ontwikkelopdrachten per afdeling. Voor het doorvoeren van de structuuraanpassingen doen we de komende 3 jaren een beroep op extra capaciteit HR-adviseurs. Daarnaast voorzien we dat er een begeleidingsgroep nodig is om een aantal (organisatie brede) taken uit te voeren of te verbinden:

- Monitoren van uitvoering en opbrengsten, signaleren waar extra of andersoortige inspanning nodig is.
- Voorbereiden van de aanbesteding voor het leer- en ontwikkelprogramma.
- Ondersteunen van de communicatie naar en tussen medewerkers, leidinggevenden, bestuur en andere belanghebbenden, waarbij een WinD communicatieplan de leidraad is.
- Neerzetten van een goed werkende sturingscyclus.

6.4 Domeinbepaling

Tot slot zijn afspraken over het organisatiedomein nodig om het Sociaal Plan waar nodig daadwerkelijk te kunnen benutten. Gezien de aard en omvang van de organisatie verandering en het feit dat dit alle organisatie onderdelen betreft, wordt voorgesteld om de gehele ambtelijke organisatie aan te duiden als domein van organisatiewijziging. Het Sociaal Plan geldt daarmee juridisch voor alle WinD-organisatiewijzigingen. Momenteel wordt gewerkt aan een update van het Sociaal Plan FLOW dat na akkoord van het GO aan het college wordt voorgelegd ter vaststelling.

6.5 Financiering

Een laatste voorwaarde voor succes is de beschikbaarheid van voldoende middelen. Zeker in een ontwikkeltraject gaan de kosten voor de baat. Aanvullende middelen zijn nodig voor de uitvoering van het leer- en ontwikkelprogramma, begeleiding WinD en het uitvoeren van HR maatregelen Op basis van ervaringsgegevens elders wordt meestal eenmalig zo'n 10% van de loonsom vrijgemaakt om verspreid over 3 jaren de opdracht uit te voeren.

Om de ombuigingen in de organisatie te kunnen realiseren, is handhaving van de loonsom de komende 3 jaar noodzakelijk. Hiermee kunnen we werken aan maatwerkoplossingen, opvang van tijdelijke personele knelpunten in de transitie periode etc. Voorgesteld zal worden om tot en met 2019 geen reductie op de loonsom toe te passen (ijkjaar 2017), uitgaande van een gelijkblijvend takenpakket. De financiële voordelen van het Wind proces zullen resulteren in een structurele besparing op de loonsom, te effectueren in de jaren 2020 t/m 2022.

De specificatie is opgenomen in het raadsvoorstel.

Bijlage 1: Verslag positiebepaling

rijnconsult

INHOUDSOPGAVE

1. Aanleiding en gevolgde werkwijze 3
Flow als Vertrekpunt 3
INK managementmodel als methode 3
Met management, gespiegeld door medewerkers 3
Leeswijzer 3
2. Hoofdconclusies 4
Energie en probleemoplossend vermogen 4
Harde doelen FLOW gerealiseerd 4
Consequent doorvertalen & updaten 4
Verbinden van acties en projecten 4
Raad & College meenemen in volgende stap 4
3. Conclusies per deelgebied 4
Basis voor P&C is gelegd 4
Financieel in control aan het komen 5
ICT: versnippering tegengaan 5
Overige middelen & MVO: bij de tijd 5
HRM instrumentarium op orde 5
Medewerkers betrokken, nog niet gecommitteerd 5
Processen meer in samenhang verbeteren 5
Meer resultaat- en effectmetingen gewenst 5
Leiderschap: volgende fase, meer verbindend 5
4. Over de cultuur van de gemeente 5
Iets meer trots zou mogen 6
MOETEN versus WILLEN 6
De BEDOELING 6
Aanspreken of uitspreken 6
5. Aandachtspunten veranderstrategie 6
Forse verandering aan de horizon 6
Positie in omgeving bepaalt organisatieambitie 6
Beweging is niet vanzelfsprekend 7
Samenhang in één overkoepelende benadering 7
Tegelijkertijd moet de bedrijfsvoering op hoger plan 7
INSPREKEN -> AANSPREKEN ->> UITSPREKEN 7

rijnconsult

1. Aanleiding en gevolgde werkwijze

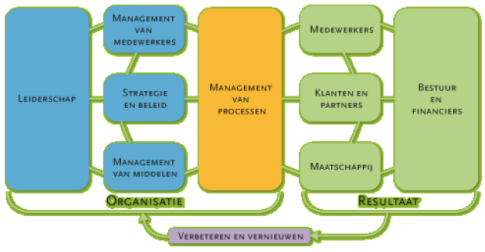
In de periode januari tot maart 2016 heeft de gemeente een positiebepaling uitgevoerd. Dit om de stand van en voortgang in de ontwikkeling van de organisatie te bepalen. Dit is tevens een belangrijk vertrekpunt voor het programma WIND, waarin sprake is van een nulmeting die onder andere vorm heeft gekregen middels deze positiebepaling.

Flow als Vertrekpunt

In 2010 heeft de gemeente een visie op de organisatie beschreven. Deze kreeg als naam FLOW mee (FLexibel Ondernemend Weert). Naast een stevige taakstelling van zo'n 20% van de loonsom, bevat deze visie ook belangrijke uitgangspunten over de ordeningsprincipes, besturing en inrichting van de organisatie. De effectuering van deze uitgangspunten en de effectiviteit hiervan zijn door middel van de positiebepaling kwalitatief beoordeeld.

INK managementmodel als methode

Als methode voor het uitvoeren van de positiebepaling is gekozen voor het INK-managementmodel. Dit beproefde instrument is door de brede kijk op een organisatie (multi stakeholder, generalistische kijk op de interne organisatie) goed van toepassing op gemeentelijke omgevingen. In het model worden vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden onderkend.



Per gebied zijn sterke punten en punten voor verbetering bepaald. Door het leggen van relaties tussen de velden zijn overall conclusies bepaald. Deze betreffen de 'harde' aspecten van de organisatie (structuur, inrichting, instrumentering) door te onderzoeken in hoeverre sprake is van een gesloten regelkring (Plan Do Check Act). Maar ook de 'zachte' of 'hardnekkige' kanten (cultuur en leiderschap) zijn beoordeeld door de cyclus van Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren te toetsen. Door de betrokkenheid van (INK -lead- auditors) van Rijnconsult is de methodologische correctheid gewaarborgd.

Met management, gespiegeld door medewerkers

De analyse is eerst door een groep van 20-25 managers, stafmedewerkers en een vertegenwoordiging van de OR van de gemeente uitgevoerd. De conclusies zijn vervolgens in twee sessies met elk 12 - 15 medewerkers vanuit de organisatie (open inschrijving) getoetst en aangescherpt. Op veel punten herkenden de medewerkers de conclusies van het management. Zoals gebruikelijk bij dergelijke analyses zijn medewerkers scherper in het duiden van verbeterpunten.
In het algemeen bleek het lastig voor management en medewerkers om tot uitgesproken sterke punten te komen. Dit lijkt een kenmerk van de cultuur van de organisatie te zijn, terwijl er ook mooie resultaten zijn bereikt om trots op te zijn.

Leeswijzer

We vatten hieronder in de paragraven twee tot en met vier de opbrengsten van de positiebepaling samen. Eerst de hoofdconclusies, dan de conclusies per deelgebied en tot slot de samenvatting hiervan rond de organisatiecultuur en de aandachtspunten met betrekking tot de veranderstrategie.

2. Hoofdconclusies

Energie en probleemoplossend vermogen

In het algemeen is de ambtelijke organisatie intern en in de samenwerking met partners energiek en is sprake van een hoog probleemoplossend vermogen. Keerzijde hiervan is dat soms sprake is van te veel ad hoc handelen & brandjes blussen.

Harde doelen FLOW gerealiseerd

De doelstellingen in FLOW ten aanzien van bezuinigen en het neerzetten van een nieuwe organisatiestructuur zijn gerealiseerd. De onderliggende ordenings- en besturingsprincipes zijn geïmplementeerd en deze blijken te werken. Bij de verdere doorontwikkeling van het nieuwe organisatiemodel zijn aanvullende keuzes gemaakt, waardoor het oorspronkelijke (verbeterd) sectorenmodel in de praktijk met een kleinere groep directeuren goed lijkt te functioneren.

Consequent doorvertalen & updaten

De uitdaging die er nu ligt is deze principes door te vertalen naar een aantal onderliggende gebieden en weer aan te passen aan de werkelijkheid van 2016 en de jaren daarna. Vragen die hierbij in ieder geval om een antwoord vragen, betreffen:

- de positie die de gemeente in wil nemen in samenwerking met de diverse partners (inclusief, zelf doen of uitbesteden);
- de ambities over de dienstverlening aan burgers en bedrijven;
- de betekenis die de 'zelfredzaamheid van burgers' en een 'terugtredende overheid' hebben voor het functioneren van de ambtelijke organisatie;
- het invullen van de behoefte aan een wendbare organisatie als antwoord op een toegenomen omgevingsdynamiek;
- de cultuur van de organisatie (zie paragraaf vier), ook om de geformuleerde kernwaarden meer tot leven te laten komen.

Verbinden van acties en projecten

De gemeente is op veel fronten aan het werk om continu te verbeteren. De onderlinge samenhang hier tussen en de relatie met bovenliggende doelstellingen is niet altijd duidelijk. Naast het risico van sub optimalisatie kan dit er ook toe leiden dat medewerkers geen duidelijke richting en regie ervaren. Hoofdstuk drie gaat verder in op de verschillende deelterreinen, waartussen meer samenhang is gewenst. Het gaat hier ook over het inzichtelijk maken van de resultaten van de gemeente bij de verschillende stakeholders en de effecten die worden gesorteerd.

Raad & College meenemen in volgende stap

De gemeenteraad en het college lijken niet zonder meer te vertrouwen op het functioneren van de ambtelijke organisatie. Dit blijkt onder andere uit het detailniveau waarop de ambtelijke organisatie vanuit de gemeenteraad wordt aangestuurd.
Vertrouwen krijgen, geven, maar ook verdienen zijn hierbij leidende thema's. Het gezamenlijk formuleren en onderschrijven van een ambitie voor de ambtelijke organisatie zou hierbij een oplossingsrichting kunnen zijn. Duidelijke afspraken over de benodige tijd en middelen om de ambitie te realiseren, evenals periodieke rapportage over de voortgang, horen hier vanzelfsprekend bij.

3. Conclusies per deelgebied

Hieronder vatten we de conclusies per deelgebied samen. In paragraaf vijf gaan we verder in op de betekenis voor de veranderstrategie.

Basis voor P&C is gelegd

De planning en controlcyclus is ingericht en één-op-één gekoppeld aan het inhoudelijke beleid en de begroting van de gemeente. Dit is een belangrijke stap vooruit. Er zijn ook aandachtspunten.
Jaarplannen worden bottom-up opgesteld, waardoor de onderlinge samenhang in het gedrang komt en de

relatie met organisatie brede doelstellingen niet wordt gelegd. Rapportage over de ontwikkeling van de organisatie is geen regulier onderdeel van planning & control.

Financieel in control aan het komen
Mede door een stevige bezuiniging heeft de gemeente de grip versterkt op het beheer van financiële middelen. Op dit moment lijkt er meer aandacht nodig voor andere aspecten van de bedrijfsvoering, mits financieel de vinger aan de pols wordt gehouden

ICT: versnippering tegengaan
Er is nog sprake van 'eilandautomatisering'. Ook kennis is versnipperd aanwezig binnen de gemeente. Er ligt een masterplan om hier verbetering in aan te brengen. De Raad heeft deze prioriteit onderkend via het accorderen van de benodigde investeringen.

Overige middelen & MVO: bij de tijd
Overige middelen die de gemeente nodig heeft om het werk uit te voeren zijn over het algemeen bij de tijd. Het gemeentehuis waarin wordt gewerkt is hier een duidelijk voorbeeld van. De gemeente heeft als organisatie ook aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

HRM instrumentarium op orde
De instrumenten die worden gebruikt om het P&O-beleid in te vullen zijn bij de tijd. Het ontbreekt nog wel aan een uitgewerkte strategische personeelsplanning. De organisatie is zich overigens hiervan bewust, hetgeen onder meer blijkt uit het generatiepact. De externe oriëntatie van de gemeente (regievaardigheden, externe mobiliteit, etc.) in het P&O-beleid kan worden versterkt.

Medewerkers betrokken, nog niet gecommitteerd
De gemeente heeft aandacht voor het betrekken van medewerkers bij het formuleren van doelstellingen en de inrichting van het werk. Betrekken is één ding, het committeren van medewerkers is daarmee nog niet vanzelfsprekend. Inspreken is wat anders dan elkaar kunnen aanspreken op commitments die zijn aangegaan.

Processen meer in samenhang verbeteren
Verschillende onderdelen van de gemeente hebben de werkprocessen redelijk op orde, waarbij ook vaak sprake is van een gestructureerde verbeterdynamiek. Dit is met name het geval bij de uitvoerende onderdelen van de gemeente. Door prestatie indicatoren te koppelen aan processen kan de verbeterdynamiek worden versterkt.

Meer resultaat- en effectmetingen gewenst
Naast financiële stuurinformatie, beschikt de gemeente over weinig relevante indicatoren over andere resultaatgebieden. Dit geldt voor (de waardering van) medewerkers, burgers en partners, maar ook voor meer strategisch inhoudelijke doelstellingen. De gemeente is zich hiervan bewust en erkent te zoeken naar een effectief instrumentarium, dat ook in de besluitvormingsprocessen zinvol is.

Leiderschap: volgende fase, meer verbindend
Het leiderschap functioneert grosso modo zoals bedoeld. De basis hiervoor is gedefinieerd in FLOW. Aansturing op de onderdelen van de organisatie is adequaat. De volgende opgave voor het leiderschap is meer verbinding aan te brengen: inhoudelijk, maar ook in het samenspel tussen mensen.

4. Over de cultuur van de gemeente

Er wordt veel gesproken over de cultuur van de gemeente, maar men is niet altijd duidelijk over wat dit betekent. Zo zijn verschillende culturen te onderkennen: binnen de ambtelijke organisatie zelf, in de interactie tussen de ambtelijke organisatie en het college en de raad en in de interactie tussen de gemeente en externe samenwerkingspartners.
In de positiebepaling hebben wij vier thema's besproken die vooral de ambtelijke organisatie raken.

Eerder al benoemden wij als keerzijde van het probleemoplossend vermogen, het risico van een ad hoc cultuur (vijfde cultuurthema). Deze thema's bieden aanknopingspunten voor de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Iets meer trots zou mogen

De natuurlijke neiging van de gemeente is om te focussen op datgene wat niet goed gaat. Trots op wat er wel is bereikt lijkt te ontbreken. Dit kan worden geduid als een gezond reflectief vermogen. In het stimuleren van de medewerkers van de organisatie tot verdere verbetering, helpt het echter ook om af en toe stil te staan bij wat er is gerealiseerd met elkaar!

MOETEN versus WILLEN

Er zit spanning tussen het MOETEN en het WILLEN. De ambitie van veel mensen in de gemeente reikt veel verder dan wat budgettair haalbaar is en wat de daarmee samenhangende taakopdracht voor de organisatie is. Hierin schuilt het risico van ingebouwde frustratie.

De BEDOELING

Er wordt veel gesproken over 'de bedoeling'. Hierbij verwijzend naar het gedachtegoed van Wouter Hart, waarbij een onderscheid tussen de leef- en systeemwereld wordt gemaakt. Wat opvalt is dat men niet hetzelfde lijkt te bedoelen met het woord 'bedoeling'.

Aanspreken of uitspreken

Het is niet vanzelfsprekend om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag. Deels houdt dit verband met de streekcultuur, maar desalniettemin lijkt dit onwenselijk. Om elkaar effectief te kunnen aanspreken, is het uitspreken van verwachtingen een randvoorwaarde om in te vullen. Het woord uitspreken kan hier ook in de andere betekenis worden gezien: naar elkaar luisteren om tot een effectieve dialoog te komen, is niet vanzelfsprekend.

5. Aandachtspunten veranderstrategie

Afgelopen jaren stevige stap gezet

Zoals blijkt uit de positiebepaling heeft de gemeente de afgelopen jaren een stevige stap gezet op het gebied van organisatieontwikkeling. Aan de harde kant (structuur, P&C, etc.) is een basis gelegd, in de verdere vertaling naar het management van processen, de ICT-omgeving en prestatie indicatoren ligt nog een opgave. Aan de zachte kant lijkt de voornaamste opgave om medewerkers meer te committeren. De ontwikkelgang kan worden getypeerd als het bewegen van inspreken, naar aanspreken naar uitspreken. In INK termen bevindt de organisatie zich gemiddeld op niveau twee, dat van een procesgerichte organisatie. Hiermee zit de organisatie op een gemiddeld niveau in gemeenteland.

Forse verandering aan de horizon

De onderliggende ambitie van de gemeente moet nog nader worden verwoord, maar er tekent zich een forse verandering af aan de horizon. Dit is nu al zichtbaar in de hoeveelheid en diversiteit aan projecten en veranderingen waar de organisatie mee bezig is. Een verandering waarbij experimenteren misschien belangrijker is dan de bekende veranderroutines. In het veranderkundig jargon lijkt dit een derde orde verandering te zijn.

Positie in omgeving bepaalt organisatieambitie

De gewenste positionering van de gemeente in de externe omgeving is hierbij zeer bepalend. Vragen als wat gaan we zelf doen en wat laten we over aan anderen (andere partners, de burgers, de samenleving) kunnen een stevige impact hebben op de ambtelijke organisatie. Ook voor (de interactie met) de raad en het college kan dit veel betekenis hebben. Dit versterkt het beeld van een 'derde orde verandering' waarbij bestaande veranderroutines niet meer werken en gezamenlijk moet worden gezocht naar een andere invulling van de organisatie in een netwerk van samenwerkingspartners.

Beweging is niet vanzelfsprekend
Het is niet vanzelfsprekend dat medewerkers en andere betrokkenen voorgaande punten herkennen en onderschrijven. Het committeren van (op z'n minst) een brede leidende coalitie is van belang. Het kan hierbij helpen om de buitenwereld naar binnen te brengen.

Samenhang in één overkoepelende benadering
Het aanbrengen van samenhang in alle verbeterdynamiek is, zoals hierboven al verwoord, een belangrijke uitdaging voor de korte termijn. Dit vraagt een plan, maar ook samenhang in de aansturing die daaruit voortvloeit.

Tegelijkertijd moet de bedrijfsvoering op hoger plan
Naast de ambitie moet in de interne bedrijfsvoering ook een aantal punten worden verbeterd. Hierbij is in ieder geval aandacht nodig voor ICT (masterplan), HRM (strategische personeelsplanning), processen (niet-uitvoerende processen) en prestatie-indicatoren (strategisch en gekoppeld aan processen).

INSPREKEN -> AANSPREKEN ->> UITSPREKEN
Onderstaande is niet expliciet in de positiebepaling aan de orde geweest, maar is voor rekening van Rijnconsult....

De ontwikkelgang waarvoor de gemeente (ambtelijke organisatie, maar ook de raad college en mogelijk ook samenwerkingspartners) staat kan worden gekenmerkt door een beweging van

- INSPREKEN:
  reflecteren, meningen geven, iedereen betrekken, vrijblijvend zaken melden naar
- AANSPREKEN
  betekenis geven, verantwoordelijkheid nemen, etc.,
  naar
- UITSPREKEN
  verwachtingen expliciteren, de dialoog opzoeken, verantwoorden op doelstellingen, trots zijn op wat is bereikt, etc.

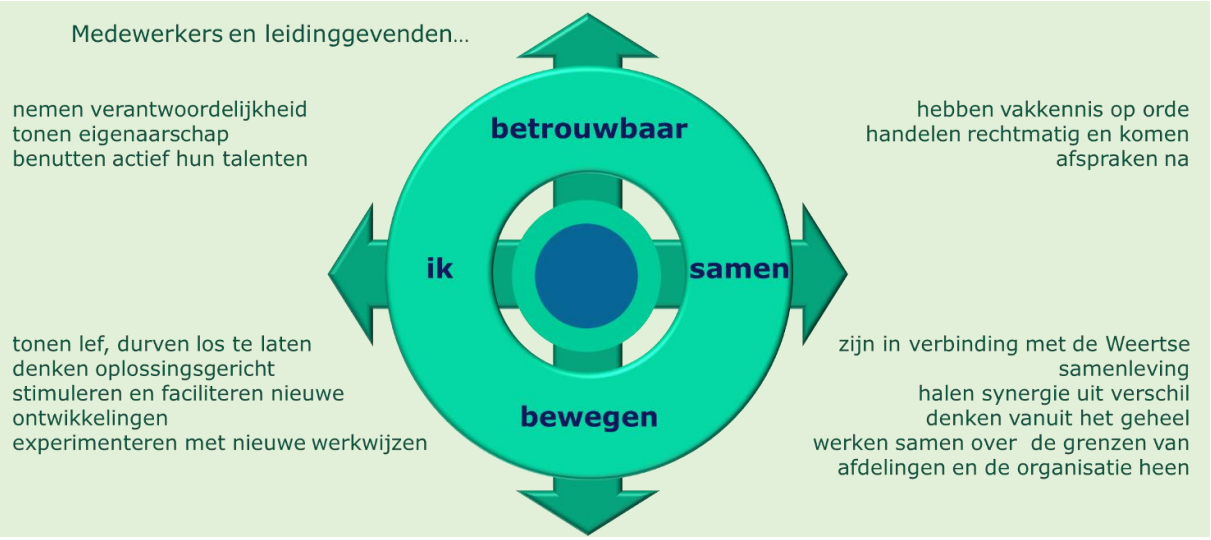
Bijlage 2: Aandachtspunten invulling hoofdstructuur

- Processen: binnen enkele afdelingen is het inrichten van nieuwe processen aan de orde vanwege nieuwe opgaven (zoals de decentralisaties, omgevingswet, privacywet), ook zijn er afdelingen waar verbeteren van processen wenselijk is om efficiënter te werken.
- Organiseren regiefunctie: we hebben verschillende besluiten genomen vanuit het uitgangspunt in FLOW om de gemeentelijke regiefunctie te versterken, omdat we hebben geconstateerd dat we niet meer alles zelf kunnen doen. Hier is het zaak om 'het net op te halen': welke taken kunnen/willen we nog onderzoeken om op afstand te zetten of in samenwerking uit te voeren. Uitgangspunt is dat samenwerken meerwaarde moet hebben voor Weert, bijvoorbeeld vanwege het verminderen van kwetsbaarheid, het beschikbaar houden van expertise of efficiëntie. Tussen onder andere Roermond, Nederweert, Leudal, Venlo en Weert vinden verkenningen plaats naar de meerwaarde van samenwerking voor alle partijen. Daarnaast is de aansturing van de samenwerkingsverbanden een aandachtspunt.
- Kwetsbaarheid: de schaal van Weert betekent dat de krappe bezetting van sommige functies de uitvoering van processen kwetsbaar maakt. Een smalle kernbezetting maakt externe inhuur op specialisme noodzakelijk. Dat is - per saldo - goedkoper. Inhuur op formatieplekken en op decentraal niveau werkt kostenverhogend. Beide aspecten dienen we te regisseren.
- Strategisch vermogen: als gevolg van de toenemende omvang en complexiteit van ontwikkelingen in de omgeving neemt de behoefte aan strategische advieskracht toe.

Bijlage 3: Leer en ontwikkelplan WinD

1 Cultuur: de essentie

Het kompas geeft de waarden aan die in de Weertse gemeenschap en in de organisatie van belang zijn. Deze waarden vertalen zich als volgt in essenties voor de gewenste organisatiecultuur, zoals ook weergegeven in paragraaf 3.4:



2 Leer- en ontwikkelaanbod

Deze paragraaf geeft een overzicht van het start-aanbod voor medewerkers/teams en voor leidinggevenden. Dit aanbod is enerzijds gericht op het ontwikkelen van een cultuur die aansluit bij de vier waarden, zoals boven weergegeven. Anderzijds heeft het tot doel om mensen de mogelijkheid te geven hun talenten te ontwikkelen en door te groeien naar andere posities.

Beoogde resultaten:

1. Fundament voor samenwerking
   Aanbod specifiek voor (project)teams. Resultaat: teamleden weten wat hun aandeel is in het creëren en behouden van een veilig teamklimaat, zij kunnen tegenstellingen en conflicten op constructieve wijze aangaan, zij zijn gecommitteerd aan teamdoelen, zijn in staat om heldere afspraken te maken en elkaar aan te spreken op zowel proces als resultaat.
2. Kruip in de huid van…
   Deelnemers zijn in staat om zich in te leven in de positie van de ander, om contact te maken op verschillende niveaus, om empathisch te luisteren en de dialoog aan te gaan – en kennen het verschil met discussie.
3. Omgaan met verschil
   Deelnemers zijn in staat om te gaan met verschillen in zienswijze, in belangen en in machts-/invloedspositie van stakeholders. Zij kunnen verschillende paradigma's, perspectieven, impliciete overtuigingen en vanzelfsprekendheden herkennen bij zichzelf en bij anderen, en zijn in staat om te onderhandelen en om te gaan met conflict.
4. Regievaardigheden
   Deelnemers kennen de verschillende rollen van de gemeente in regieprocessen (reguleren – regisseren – stimuleren – faciliteren – loslaten), zijn in staat om goed te contracteren en delegeren, en kunnen (groeps-)processen faciliteren. Daartoe hebben zij kennis van groepsdynamica en geleerd om besluitvormingsprocessen te hanteren en de balans tussen inhoud en sociale afstemming te bewaken.
5. De ander in beweging
   Deelnemers zijn in staat om initiatieven (van burgers) te waarderen en te stimuleren, en hebben vaardigheden opgedaan op het gebied van coachen, beïnvloeden en inspireren om vanuit een positie zonder macht de ander in beweging te brengen.
6. Design thinking
   Deelnemers zijn vertrouwd geraakt met een oplossingsgerichte manier om vraagstukken te benaderen, zijn in staat problemen te reframen (herformuleren), te denken in mogelijkheden en snelle experimenten op te starten.
7. Eigenaarschap in het krachtenveld
   Deelnemers zijn in staat om spanningsvelden te herkennen die ontstaan tussen politiek, de bedoeling, verwachte resultaten en regels. Zij weten daarin assertief positie in te nemen, zijn in staat deze spanningen op een adequate manier te hanteren, in aansluiting op hun eigen verantwoordelijkheid in de betreffende situatie.
8. Zelfinzicht: wie ben ik?
   Deelnemers hebben zicht op hun persoonlijke talenten, kwaliteiten, drijfveren en waarden, en hebben concrete stappen gezet in het optimaal inzetten en ontwikkelen daarvan in het directe werk.

Aanbod voor leidinggevenden

Het aanbod voor leidinggevenden is opgebouwd uit twee algemene thema's en twee specifiek gericht op leidinggeven aan de polariteiten betrouwbaar-bewegen en ik-samen. De thema's zijn mede tot stand gekomen op basis van de benoemde persoonlijke ontwikkeldoelen in 1 op 1 gesprekken met leidinggevenden.

Beoogde resultaten:

1. Bouwen aan een veilig en vitaal team
   Leidinggevenden hebben de 'basis op orde' in hun eigen team of afdeling; zij zijn in staat een veilig (leer)klimaat te creëren. Zij zorgen voor heldere doelstellingen, gericht op de bedoeling, en weten mensen daaraan te committeren. Zij creëren een gezond aanspreekklimaat – op zowel proces als resultaat, en weten wat er nodig is voor een inspirerende vergadering.
2. Leidinggeven aan verandering
   Leidinggevenden weten een klimaat te scheppen waarin ontwikkeling, beweging en verandering 'het nieuwe normaal' is. Zij zijn in staat om mensen vanuit bezieling te betrekken, om blokkerende patronen te herkennen, evenals hun eigen aandeel daarin, en om deze te doorbreken (bezinning). Zij zijn in staat om constructief met weerstand om te gaan, en om beweging op gang te brengen zonder vóór de troepen uit te lopen.
3. Leidinggeven aan betrouwbaar – bewegen
   Leidinggevenden weten in hun stijl van leidinggeven de juiste balans te vinden tussen sturen/bepalen/kaderen en loslaten/delegeren/ruimte geven – als autoriteit èn coach. Zij sturen vanuit het principe 'high trust, low tolerance': zij zijn in staat om resultaatgerichte afspraken te maken en daarop aan te spreken, en tevens om overbodige controle los te laten, om mensen te coachen op het inslaan van ongebaande paden en het starten van experimenten, op lef en het maken van fouten.
4. Leidinggeven aan ik – samen
   Leidinggevenden weten mensen te stimuleren om eigenaarschap te nemen voor hun eigen deel zowel als voor het geheel (concernbreed denken). Zij stimuleren het aangaan van verbindingen met anderen zowel binnen als buiten de organisatie. Zij zijn zelf in staat om echt contact te maken en in te leven. Zij herkennen talenten van medewerkers en geven ruimte om deze in te zetten ten behoeve van het grotere geheel. Zij durven het verschil te maken: mensen zijn gelijkwaardig, maar niet gelijk.

Het leiderschapsprogramma gaat er van uit dat deelnemers in de basis over voldoende leidinggevende vaardigheden beschikken. Aan het programma nemen zowel directie, afdelingshoofden als teamleiders en coördinatoren deel. In een later stadium wordt bepaald hoe leidinggevenden (CMT en GLOW) gezamenlijk dan wel apart deelnemen aan elke module.

3 Ondersteunende activiteiten

Om de gewenste cultuur in de praktijk te borgen wordt het bovenstaande aanbod aangevuld met de volgende activiteiten:

- Workshops met college
  Werken in een goede balans tussen de waarden betrouwbaar-bewegen en ik-samen zal ook zijn weerslag hebben op het samenspel tussen ambtelijke organisatie en het college. We beleggen één of meerdere sessies met het college te beleggen om verwachtingen te delen, (belemmerende) patronen te bespreken en concrete afspraken te maken over ieders aandeel in de samenwerking vanuit de vier waarden.
- Beelden en verwachtingen vanuit de raad
  Wat leeft er bij de raad? Het programma is pas effectief als het ook zijn uitwerking heeft richting de raad als hoogste opdrachtgever. Het actief ophalen van beelden en verwachtingen van raadsleden maakt daartoe deel uit van het programma.
- Inwerkprogramma nieuwe medewerkers
  Om medewerkers die nieuw instromen in de organisatie een goede WinD-start te geven, zal er in aansluiting op het bovenstaande aanbod een specifiek inwerkprogramma voor hen worden ontwikkeld.
- Train-the-trainer
  Zoals aangegeven willen we talent dat in huis aanwezig is op het gebied van trainen en coachen actief inzetten in het programma. Ter ondersteuning van deze interne groep trainers/coaches bieden we een beknopt train-the-trainer programma aan (en/of intervisie en coaching), opdat ook deze groep blijft leren en ontwikkelen. Het gaat hierbij o.a. om het ontwikkelen van groepsdynamisch inzicht, didactische vaardigheden, veranderkundige kennis en interventies.

4 Kaders

- Specifieke, vak- en functie gerelateerde opleidingen vallen niet onder dit programma, evenmin als basisvaardigheden op het gebied van persoonlijke effectiviteit. Dit programma kan echter alleen slagen als deze basis op orde is: als mensen voldoende basiskennis/kunde hebben op hun vakgebied, als er vertrouwen is (in zichzelf en in het team/de organisatie) en als er een basis is m.b.t. persoonlijk functioneren/ persoonlijke effectiviteit - aan deze doelstellingen wordt gewerkt d.m.v. opleidingen die uit het reguliere opleidingsbudget worden gefinancierd. Dit valt buiten de scope van dit plan, maar is wel cruciaal is voor het succes.
- Het programma heeft een doorlooptijd van drie jaar. Het programma is echter niet vooraf definitief vastgesteld, maar zal zich mee ontwikkelen met de veranderende vraag en behoeftes (waarde: bewegen). We starten met een gericht aanbod, dat we gaandeweg zullen evalueren en bijstellen. Dat betekent dat onderdelen kunnen komen te vervallen, worden aangepast, en nieuwe onderdelen kunnen worden toegevoegd, onder andere indien een specifieke behoefte blijkt uit één van de afdelings- of teamontwikkelplannen.
- We werken in de trainingen zoveel mogelijk met groepen dwars door de organisatie heen (waarde: samen). Hierdoor werken we tevens aan kennis en begrip van andere

onderdelen van de organisatie, en kunnen deelnemers elkaar inspireren vanuit verschillende zienswijzen.
- In het kader van samen kan het aanbod ook opengesteld worden voor deelnemers van andere gemeentes en organisaties waar we mee samenwerken. Dat levert een voordeel op in de kosten, maar draagt ook bij aan de waarde samen: leren van elkaar
- Voor de uitvoering van het programma willen we zoveel mogelijk de eigen kracht van mensen benutten (waarde: ik). Het voorstel is daarom om een intern trainersgroepje te starten, die zelf trainingen geven of daarin co-trainer zijn, en die tevens het programma als geheel mede evalueren en voorstellen doen voor bijstelling. Afdeling HR heeft hierin een trekkersrol.
- Deelname is niet vrijblijvend en iedereen doet mee. Leidinggevenden maken daartoe concrete afspraken met hun medewerkers over persoonlijke ontwikkeldoelen en de specifieke onderdelen van het programma waar de medewerker aan deel zal nemen.
- Het programma is specifiek toegespitst op Weert en de Weertse praktijk. We werken daarom in de programma onderdelen aan concrete en actuele vraagstukken, die door deelnemers zelf worden ingebracht. Daarbij betrekken we burgers en de raad, en stimuleren we het opstarten van experimenten waarbij deelnemers vanuit verschillende onderdelen van de organisatie betrokken zijn (waarde: samen bewegen).

5 Praktijkgericht werken volgens het 10-20-70 principe

Onderzoek wijst uit dat leren en ontwikkelen het beste op gang komt door een combinatie van 'formeel leren' in trainingen (10%), leren van elkaar (20%) en het leren in de praktijk (70%). Dat betekent dat de benoemde thema's als volgt zullen worden aangeboden:

- Formeel leren: trainingen
  Het programma voor zowel medewerkers als leidinggevenden zal in de basis bestaan uit trainingsmodules. Om deze zo dicht mogelijk op de praktijk te laten aansluiten zullen we:
  - Medewerkers mee laten denken over de inhoud van de training
  - Feedback vragen van stakeholders (o.a. raad) als input voor de training
  - In de training werken aan eigen, actuele Weertse vraagstukken
  - Eigen medewerkers inzetten als trainer, opdat aanwezige kennis en kunde wordt doorgegeven
  - Elke training afronden met het benoemen van concrete, kleinschalige experimenten. Dat zijn kleine veranderingen/vernieuwingen in het directe werk, die deelnemers individueel of (bij voorkeur) samen met anderen dwars door de organisatie oppakken.

- Leren van elkaar: feedback en gezamenlijke reflectie
  Het formeel leren wordt ondersteund door het creëren van nieuwe 'leerrituelen' in de organisatie: momenten waarop concrete situaties worden besproken en geëvalueerd en gericht feedback wordt gevraagd aan mensen binnen en buiten de organisatie. Voorbeelden van dergelijke leerrituelen zijn:
  - Intervisie dwars door de organisatie heen
  - Samen projecten evalueren
  - Inhoudelijke themasessies: (bv burgerparticipatie), leren van successen en best practices

- Organiseren van feedback van binnen en buiten de organisatie (burgers, raad)

- Leren in de praktijk: tijdens het werk
  Ervaringsleren, direct on-the-job, is de meest effectieve vorm van leren, aangezien er sprake is van directe feedback op je gedrag en prestaties en het leren van fouten. In het programma krijgt dit een plek door:
  - De experimenten, die in de trainingen zijn opgestart, te evalueren en door te pakken op de lessons learned
  - Stage te lopen bij anderen binnen zowel als buiten de organisatie
  - Als adviseur/observator aan te schuiven bij elkaars werk (overleg, project)
  - Inzet van apps gericht op de borging van het geleerde in de praktijk

6 Middelen

Waar de opleidingen die uit het reguliere opleidingsbudget worden gefinancierd zich richten op functie specifieke opleiding en persoonlijke effectiviteit, ondersteunt het leer- en ontwikkelprogramma de organisatieontwikkeling in het kader van WinD. Het is daarmee een aanvullend programma, dat aanvullend budget vraagt.
Dit plan beschrijft de thema's waaraan in het leer- en ontwikkelprogramma wordt gewerkt, evenals de beoogde resultaten. In een eerstvolgende volgende fase (zie actieplan) worden deze criteria verder gespecificeerd en vertaald in concrete opleidingen en bijbehorende bedragen. Op dit moment kan daarom alleen een schatting worden gegeven van de totale kosten. Op basis van de ervaringen met andere organisatiebrede leerprogramma's in gemeentes van vergelijkbare grootte stellen we voor om uit te gaan van een investering van € 1000,= per medewerker per jaar, hetgeen voor Weert (uitgaande van 350 deelnemers (medewerkers en leidinggevenden)) neerkomt op € 350.000,= per jaar. Omgerekend is dat ongeveer 4 dagen opleiding per medewerker per jaar.
Uitgaande van een doorlooptijd van 3 jaar vraagt dat om een bedrag van € 1.050.000,= voor organisatieontwikkeling. Door het bundelen van trainingen, waardoor schaalvoordeel bij inkoop ontstaat en het trainen on-the-job, verwachten we 10% tot 15% reductie te realiseren. Hierdoor gaan we uit van een bedrag van € 300.000,= per jaar. Voorgesteld wordt om dit bedrag ten laste te brengen van de algemene reserve: hiervoor een claim te leggen op de algemene reserve en de werkelijke kosten jaarlijks ten laste van deze post te brengen, waarover de raad telkens zal worden geïnformeerd.

Ten aanzien van deze kosten willen we het volgende opmerken:

- De daadwerkelijke kosten zijn van verschillende factoren afhankelijk. Keuzen ten aanzien van o.a. de duur van de trainingen, aantallen deelnemers en de wijze van uitvoering zijn allemaal van invloed op het totaalbedrag.
- De bedoeling is om vooral ontwikkelgericht te werken en het aanbod al doende bij te sturen. De bijbehorende kosten fluctueren hierin uiteraard mee.
- De genoemde kosten betreffen externe kosten. Daarnaast vraagt een dergelijk ontwikkelprogramma interne capaciteit. Dit geldt bijvoorbeeld voor (intern) projectmanagement, maar ook voor de inzet van eigen mensen als trainer en coach. Dat laatste doen we omdat het ruimte geven aan kwaliteiten en talenten past bij de waarde 'ik' in het kompas. Het ondersteunen van deze eigen trainers en coaches vraagt het eerste jaar een extra investering, waardoor de kosten naar verwachting in de twee opeenvolgende jaren lager zullen zijn. Gemiddeld denken we de aangegeven € 350.000 (en na reductie €300.000,=) per jaar nodig te hebben.

De investering betreft ook de beschikbare tijd van leidinggevenden om de ontwikkeling te begeleiden. Ervaring leert dat het aandacht vergt om het '10/20/70' principe daadwerkelijk te hanteren en nieuw gedrag daadwerkelijk in de praktijk te borgen. Leidinggevenden hebben daarin een belangrijke rol.

- Het traject zal worden aanbesteed, waarbij zal worden gelet op scherp inkopen en goede preferred supplier afspraken.
- Door het aanbod deels open te stellen voor deelnemers van andere gemeentes en samenwerkende organisaties, kunnen kosten worden gedrukt.
- Er zal worden gekeken naar mogelijkheden voor subsidie vanuit het A&O fonds.

7 Actieplan

Het leer- en ontwikkelproces staat los van de voorgestelde aanpassingen in de structuur. Daarom wordt voorgesteld om zo snel mogelijk door te pakken op de beweging die de afgelopen maanden al op gang is gekomen - in de afdelingen en teams en m.b.t. leiderschap. Vanuit deze gedachte ziet het actieplan er als volgt uit:

	2016		2017				2018				2019			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Opstart projectteam														
Selectie interne trainers/coaches														
Concreter uitwerken aanbod t.b.v. aanvraag offertes														
Selectie trainingsbureau(s)														
Betrekken leidinggevenden -> benoemen ontwikkeldoelen medewerkers, inschrijven op eerste ronde trainingen														
Uitvoering trainingen, start interventies leren van elkaar / praktijkleren, opstart experimenten														
Evalueren aanbod (incl. leren van elkaar/praktijkleren) na half jaar met projectteam, aanscherpen aanbod - halfjaarlijks														
Evaluatie experimenten														
Selectie bureau t.b.v. leiderschapsontwikkeling														
Leiderschapsontwikkeling start z.s.m. (oktober)														

Bijlage 4: Organisatieprincipes FLOW

De Organisatiebeschrijving FLOW

Om de verantwoordelijkheidstoedeling scherper neer te zetten, herhalen we letterlijk de belangrijkste principes waarop de organisatie na FLOW is gebaseerd. Deze gelden nog en bieden een goed aanknopingspunt om de organisatie verder te ontwikkelen, rekening houdend met de in ontwikkeling zijnde nieuwe visie op gemeentelijke taken.

Ordeningsprincipes

1. *De organisatie is procesgericht ingedeeld waarbij logische stappen en activiteiten geclusterd zijn en vanuit de in- en externe ketens gedacht wordt. Hierbij zijn wij toekomstbestendig, doordat wij anticiperen op toekomst.*

2. *Er is een eenduidige verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, met zo min mogelijk overlap om de efficiency te vergroten. Dat wil zeggen: duidelijke primaatstelling, geen doublures, geen lacunes en minimale coördinatielast.*

3. *Het organisatiemodel ondersteunt de gewenste cultuur (zie kernwaarden, missie en visie).*

4. *De organisatie is gericht op het versterken van de gemeentelijke regiefunctie. Waar mogelijk brengen wij uitvoering naar marktpartijen onder gemeentelijke regie.*

Inrichtingsprincipes

1. *De organisatie heeft een minimale gelaagdheid.*

2. *Er zijn zo min mogelijk afstemmingspunten. Wij beperken de noodzaak van coördinatie en overleg. Het serviceniveau van uitvoeringstaken en dienstverlening blijft minimaal op peil. Ondersteuning is waar mogelijk efficiënt en centraal in sector Bedrijfsvoering georganiseerd.*

3. *De rol van de Concerncontroller (in de Concernstaf) en de directeur van sector Bedrijfsvoering zijn van elkaar gescheiden. Het directieteam (DT) is verantwoordelijk voor het in control zijn en blijven van de organisatie.(…)*

4. *De afdelingen hebben elk een eigen karakter en vragen om differentiatie in aansturing.*

5. *De formatie is niet ingericht op piekbelastingen. Dit vraagt om het organiseren van een flexibele schil, inclusief het inhuren van expertise en capaciteit op tijdelijke basis. Daarnaast vraagt dit ook om beoordeling en sturing van deze inbreng. Bij hoge werkdruk of benodigde specialistische kennis is het mogelijk om door uitbesteding extra capaciteit of kennis in te brengen. Het ambtelijk management neemt hierin het voortouw.*

6. *Er wordt steeds meer gewerkt met tijdelijke projecten of programma's zowel binnen de gemeentelijke organisatie als ook in relatie met externe partners. De organisatie moet voldoende flexibel zijn om te kunnen werken met projecten en het professioneel opdrachtgeverschap verder te ontwikkelen en borgen.*

Besturingsprincipes

1. *De Algemeen Directeur is expliciet verantwoordelijk voor het sturen op samenhang (integraliteit), samenwerking en horizontale verbindingen (team) en geeft sturing aan concernbrede projecten (opdrachtgever). Hierbij heeft hij de beschikking over een beperkte eigen ondersteuning in de vorm van een Concernstaf.*

2. *De sectordirecteuren **zijn primair concerndirecteur** en daarmee (mede)verantwoordelijk voor de kwaliteit van het geheel. (…)*

3. *Op sector- en afdelingsniveau is de leidinggevende verantwoordelijk voor de inhoud, de resultaten en de medewerkers binnen de sector of afdeling. Hij heeft hiervoor de beschikking over de faciliteiten om de verantwoordelijkheden op het gebied van personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering en huisvesting in te vullen.*

4. *Medewerkers zijn primair verantwoordelijk voor de kwaliteit en de integraliteit van hun eigen producten en borgen dat in hun aanpak en werkwijze. Vanuit deze inhoudelijke verantwoordelijkheid onderhouden deze medewerkers ook de overleggen met de portefeuillehouders. De afdelingshoofden bewaken de werking in de praktijk en de samenhang tussen de inhoudelijke thema's. Zij zijn beschikbaar voor de medewerkers indien escalatie nodig is en voor de portefeuillehouders indien een relatie tussen meerdere dossiers aan de orde is. De sectordirecteuren richten zich op de meer strategische vraagstukken en zijn in die rol gesprekspartner voor het college en de portefeuillehouders.*

5. *Alle leidinggevenden zijn lid van het Gemeentelijk Leidinggevenden Overleg Weert (GLOW).*

6. *Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn neergelegd waar ze het best tot hun recht komen. Daarbij is uitgegaan van een ruim mandaat en een verdere ontwikkeling van de resultaatgerichtheid van medewerkers en leidinggevenden. Budgetverantwoordelijkheden zijn toegewezen aan díe functionarissen, die beslissingen moeten én mogen nemen over de uitvoering.*

7. *De inhoudelijke sectoren geven sturing aan de ondersteuning (via budget en vraagsturing). De organisatie kent drie sturingslijnen: hiërarchische sturing, projectsturing en functionele sturing (bijvoorbeeld dienstverleningsprocessen).*

(Bron: Flow organisatie beschrijving gemeente Weert)