

Organisatie Woerden

Analyse, visie &
Plan van Aanpak

Inhoudsopgave

1. Context

Context van de gemeente en eerdere organisatieontwikkeling(en)

2. Visie

Naar welk toekomstbeeld werken we toe?

3. Analyse

Hoe kwamen we tot dit toekomstbeeld?

4. Plan van Aanpak

Hoe gaan we van huidige naar gewenste situatie (en hoe ontwikkelen we door)?

5. Tot slot

Wat zijn de randvoorwaarden?

Context

**Context van de gemeente en
eerdere organisatieontwikkeling(en)**

A. gemeenten staan onder druk, Woerden ook



Opgaven en taken zijn fors en nemen toe



Grote druk vanuit inwoners, ondernemers en partners



Middelen vanuit het rijk onvoldoende



Hoog verloop personeel

B. Organisatieontwikkeling: iets verder terugkijken

- Verschillende organisatieontwikkelingsplannen in het verleden :
 - Excelleren als drijfveer (2011-2012)
 - De verbinding (2013-2014)
 - Verbeteracties (2015-2016)
 - De WOW factor (2017- 2020)
 - Bestuursopdracht (2018-2022)
- Steeds incidenteel gefinancierd, projectmatig aangestuurd.

Hoofdles: Continue veranderingen in de omgeving maken van organisatieontwikkeling een structureel proces dat structureel onderhoud behoeft en structureel gefinancierd moet worden. Alleen zo kunnen we resultaten borgen en blijvend inspelen op veranderende omstandigheden.

C. Organisatieontwikkeling vanaf 2018

- Besparingen op 'apparaatskosten' (bestuursopdracht 2018)
- Strategische heroriëntatie (2020)
- Overdrachtsdocument van 2022 gaf knelpunten aan
- Bestuursakkoord: investering in organisatie € 1 mln
- Raadswerkgroep ingesteld m.i.v. 20 december 2022
- CWP doorrekening gaf aan: € 4 mln. extra nodig voor realisatie ambities.
- Voorstel bij kadernota voor organisatieversterking van € 2 mln. (20 fte)
- Ook noodzaak om bestuurlijke ambities te verlagen (investering op realistisch niveau)
- Amendement op kadernota: analyse, visie op de organisatie en een plan van aanpak

Visie

Naar welke toekomstbeeld werken we toe?

A. Inhoudelijke en organisatievisie

- Inhoudelijke visie 2030 (Kompas)

Integrale (sector overstijgende) visie op de Woerdense en Oudewaterse samenleving; een visie die richting geeft en gebaseerd is op scherpe keuzes.

- Organisatievisie 2024-2030

Waarvoor staan we als organisatie en waar werken we binnen de organisatie aan om de inhoudelijke visie te realiseren?

B. Inhoudelijke visie (op later moment)

Constatering:

Er bestaan diverse strategische documenten: o.a. Bestuursakkoorden, College Werk Programma's (CWP), Participatiekader, Integraal Ruimtelijk Perspectief (IRP), Omgevingsvisies 2040, Maatschappelijke Agenda Woerden, Sociaal Akkoord Oudewater.

Opdracht:

Toewerken naar één visie (Kompass) die een duidelijke richting geeft. Een visie die verleidt tot innovatie en investeringen en het maken van keuzes faciliteert. Deze maken we niet nu, maar later. In samenwerking met raad, college, organisatie en inwoners.

C. Organisatievisie

Om onze doelen waar te maken, werken wij met vanuit de volgende kernwaarden.

1. Eigenaarschap

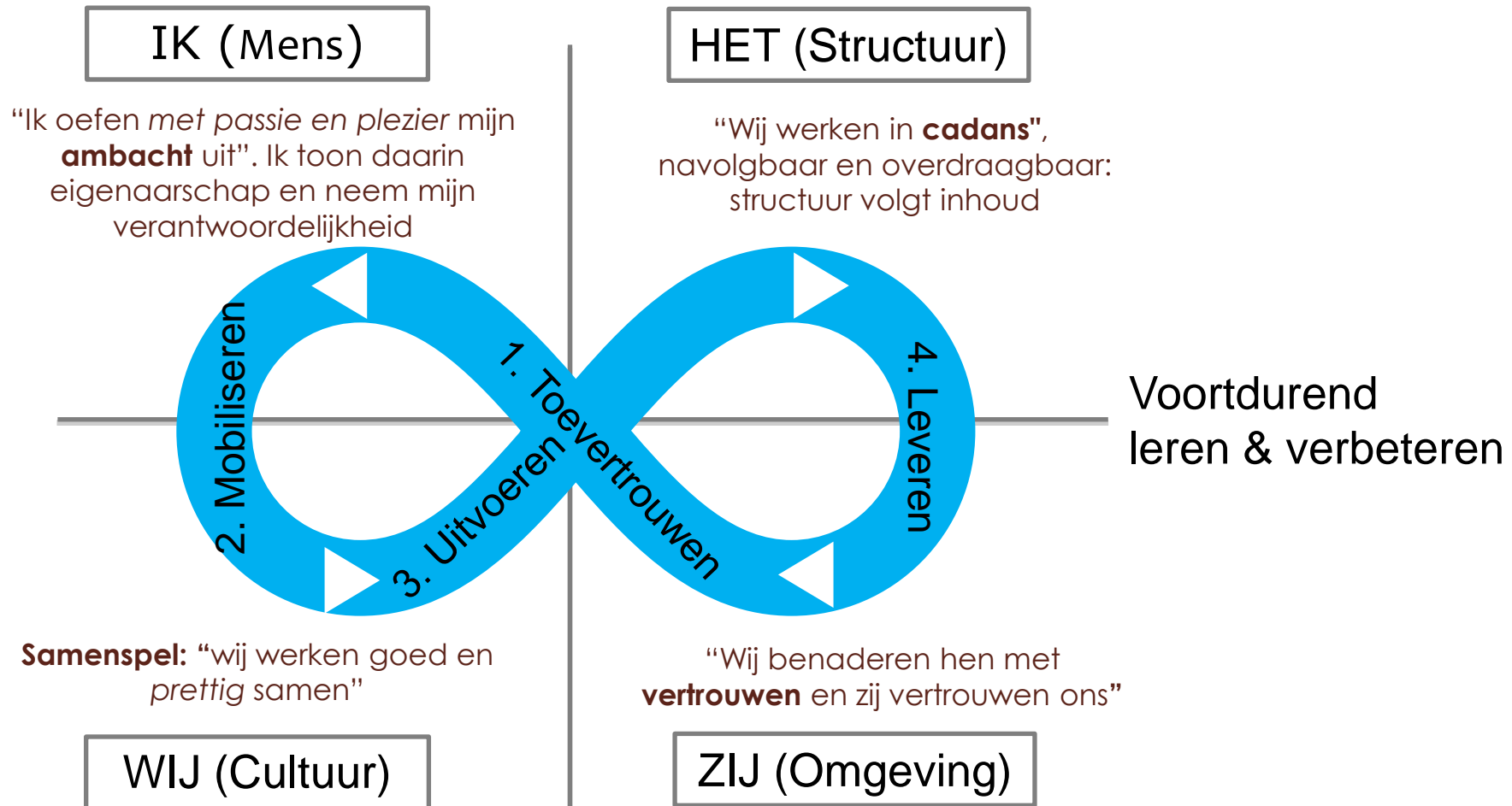
2. Vertrouwen

3. Samenspel

4. Voortdurend leren & verbeteren

Deze kernwaarden gaan we met de organisatie verder laden: wat bedoelen we er precies mee en welk gedrag hoort daarbij?

D. Leidende principes voor de organisatievisie



E. Waar staan we over 4 jaar?

Strategie



- Integratie beleidsvisies tot Kompas
- Consistente lijn voorbij collegeperiodes
- Koppeling strategie met begrotingscyclus

Cultuur



- Aandacht waarden en gezamenlijkheid
- Resultaatgericht leiderschap
- Samen normeren en feedback geven

Structuur



- Logische organisatiestructuur
- Integraal management met goede staf
- Gebiedsgerichte samenwerking

Mensen & middelen



- Passende en flexibele bezetting
- Slimme systeemontwikkeling
- Goed personeelsmanagement & opleiding
- Financieel bewustzijn

Processen



- Onderscheid routine en tijdelijk werk
- Kwaliteit door standaardisatie
- Borgen van leren (PDCA)

Resultaat en sturing



- Portfoliomanagement en opdrachtgeverschap - opdrachtnemerschap
- Data als basis van besluitvorming
- Sturen op logische en beïnvloedbare KPI's

Analyse

Hoe kwamen we tot deze
'stip op de horizon' over 4 jaar?

A. Leidraad voor analyse

Basis = Knoster model (met kleine aanpassingen)

- Structuur gesplit in structuur en processen omdat hier beide veel te doen is
- Mensen & middelen in samenhang omdat ze onlosmakelijk verbonden zijn
- Resultaten inclusief sturing naar aanleiding van verzoek van de raad

	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	Verwarring Geen samenhang & visie
Strategie Scenario's & architectuur	+		+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	Chaos Geen besturing & beheersing
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+		+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	Weerstand Geen binding
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+		+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	Ongerstheid Geen vaardigheden
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+		+	Resultaten Producten & effecten	=	Frustratie Geen voorzieningen
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+		=	Nutteloosheid Geen toegevoegde waarde
Strategie Scenario's & architectuur	+	Structuur Processen & organisatie	+	Cultuur Leiderschap & basiswaarden	+	Mensen Competenties Vaardigheden	+	Middelen ICT, geld & faciliteiten	+	Resultaten Producten & effecten	=	GROEI & VERANDERING

B. Urgentie op inhoud, geld en capaciteit

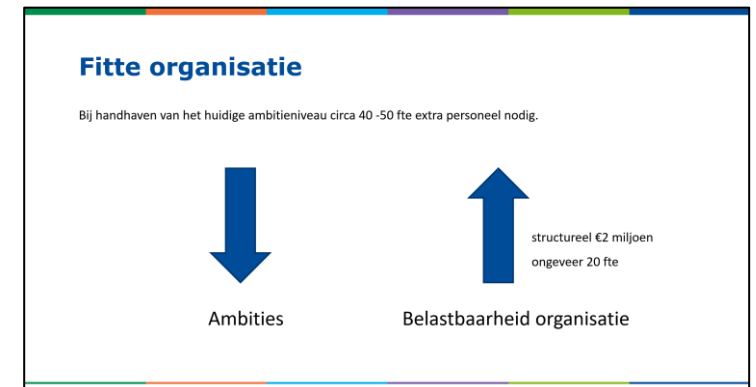
Mismatch capaciteit en opgaven/ambitie (basis en ambitie): werk blijft liggen

Zeer hoge werklast noopt tot nu ingrijpen

- Basiscapaciteit op orde
- Bestuurlijke ambities omlaag (ook vanwege financiën)

Daarnaast organisatie ontwikkelen

- Vraagt een analyse, organisatievisie en plan van aanpak
- Vraagt tijd en ruimte voor ontwikkeling – denk aan 4 jaar



Investeringsen zijn niet in balans met capaciteit, geld en financiële kaders

C. achtergrond van de urgentie

Strategie



- CWP blijkt te hoog gegrepen
- Gefragmenteerde visies in plaats van één verhaal
- Werken voor twee gemeentes

Cultuur



- Gevoel van gezamenlijkheid ontbreekt
- Werkplezier onder druk door aandachttekort en werklast
- Zelfstandigheid soms doorgeschooten

Structuur



- Te grote span of control
- Structuur organisch gegroeid: onlogisch
- Onduidelijkheid over taken

Mensen & middelen



- Voor cruciale functies te weinig budget
- Hoge mobiliteit
- Ziekteverzuim boven de norm
- Specifieke kennis moeilijk te vinden

Processen



- Onvoldoende onderscheid routine vs projectmatig werk
- Routineprocessen moeten beter
- Gebrek aan beschreven processen

Resultaat en sturing



- Rol opdrachtgever onhelder
- Gebrek aan integraliteit
- Data en managementsystemen onvoldoende

D. van analyse naar gewenste situatie

Strategie



- Combi beleidsvisies tot één inhoudelijke visie t.b.v. beleid, gebieds- en uitvoeringsplannen
- Herkenbare lijn over collegeperiodes heen
- Strategie proces meer anticiperend en realistischer
- Raad, college en organisatie elk eigen rol in strategieproces
- Heldere koppeling strategie aan begrotingscyclus: financieel bewustzijn

Structuur



- Logische organisatiestructuur, passend bij inhoud
- Integraal hiërarchisch management met stafondersteuning
- Slimme overlegstructuur voor integraliteit strategie
- Goede gebiedsgerichte samenwerking
- Organiseren van flexibiliteit

Processen



- Onderscheiden planmatig, projectmatig & programmatisch werk
- Kwaliteit door standaardisatie:
 - standaardisatie processen waar mogelijk
 - maatwerk waar noodzakelijk
- Lerend karakter in de processen borgen (PDCA)

Cultuur



- Aandacht voor kernwaarden
- Dienend en resultaatgericht leiderschap (spreek uit, spreek af, spreek aan, koppel terug)
- Leiderschapstraject
- Sterk sociaal weefsel met vertrouwen, menselijke maat en warm zakelijke verhoudingen
- Samen normeren
- Rolvastheid

Mensen & middelen



- In huis professionele ontwikkeling van medewerkers
- Bezetting op orde en ademt mee met de ontwikkelingen o.b.v. objectief capaciteitsmanagement
- Slimme systeemontwikkeling: het belang van de gebruiker is leidend
- Werkend intern kennis(sen)netwerk
- Goed personeelsmanagement: Organisatie die mensen boeit, bindt en ontwikkelt

Resultaat en sturing



- Integraal management op resultaat (teamplannen), personeel (gesprekscyclus) en financiën
- Helder opdrachtgever- en opdrachtnemerschap voor projecten en programma's
- Sturing op integraliteit in het gebied
- Werkend portfolio-, capaciteits- en kwaliteitsmanagement
- Datagedreven en beargumenteerde besluitvorming
- Data en afgeleide informatie als basis van besluitvorming
- Logische en beïnvloedbare KPI's

E. de 'stip op de horizon' over 4 jaar

Met deze dia sloten we het hoofdstuk 'visie' af.

Het vervolg beschrijft hoe we naar deze situatie komen.

D: Waar staan we over 4 jaar?



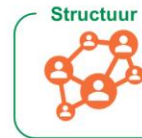
Strategie

- Combi beleidsvisies tot 'Kompas'
- Consistente lijn voorbij collegeperiodes
- Koppeling strategie met begrotingscyclus



Cultuur

- Aandacht waarden en gezamenlijkheid
- Dienend en resultaatgericht leiderschap
- Samen normeren



Structuur

- Logische organisatiestructuur
- Integraal management met goede staf
- Gebiedsgerichte samenwerking



Mensen & middelen

- Passende en flexibele bezetting
- Slimme systeemontwikkeling
- Goed personeelsmanagement & opleiding
- Financieel bewustzijn



Processen

- Onderscheid routine en tijdelijk werk
- Kwaliteit door standaardisatie
- Borgen van leren (PDCA)



Resultaat en sturing

- Werkend portfoliomanagement en OG-ON
- Data als basis van besluitvorming
- Sturen op logische en beïnvloedbare KPI's

Plan van Aanpak

Hoe gaan we van huidige naar gewenste situatie
(en hoe ontwikkelen we door)?

A. uitgangspunten



Gemeentesecretaris/algemeen directeur als boegbeeld

Als opdrachtgever (Opdrachtgever - Opdrachtnemer principe in ontwikkeling)



Directie in the lead, met eigen mensen in de lijn

Met adviseurs vanuit P&O (vanuit O verantwoordelijkheid) en controller (vanuit concern control rol) en externe adviseurs (vanuit expertise). Directie opdrachtgever aan ontwikkelteams, bestaande uit o.a. teammanagers.



Pragmatisch en realistisch

Werken vanuit een totaaloverzicht van al het werk, urgente dingen eerst (werklast), het duurt zeker 4 jaar om te realiseren, met ruimte om te leren



De stip op de horizon?

Geen grote bewegingen maar stapje voor stapje vooruit met oog op de bal (organisatievisie)



Rollende en ritmische planning

Steeds een half jaar concrete planning met de grote lijnen in beeld; 6 wekelijkse hei-werkdag



Integraal en organisatiebreed

Aandacht voor strategie, structuur, processen, cultuur, mensen & middelen, resultaat & sturing

B: Meetbare indicatoren*

1. Organisatie

- Ziekteverzuim
- Verloop / openstaande vacatures
- Bezetting formatie door eigen personeel
- Werkplezier (MTO)
- Resultaatgerichtheid (MTO)

2. Dienstverlening (*koppelen aan traject visie op DV*)

- Telefonische bereikbaarheid
- Afhandelsnelheid meldingen openbare ruimte
- Afhandelsnelheid verzoeken ruimtelijk
- Afhandelsnelheid verzoeken sociaal

3. Balans capaciteit en ambitie

- Omvang boeggolf
- Realisatie doelenboom
- Realisatie lange termijnagenda
- Schuldquote

Tot slot

Wat zijn de randvoorwaarden?

Randvoorwaarden voor slagen

- **Middelen** ter beschikking
- Invulling van de benodigde **capaciteit**
- **Realistische ambities**
- Inzicht in de (meerjarige) **financiën** van de gemeente
- Inhoud van de programmabegroting **koppelen** aan planning, capaciteit en geld
- Tijd en **ruimte** voor ontwikkeling en implementatie – proces duurt enkele jaren
- **Rolverheldering** en samenwerkingsafspraken
raad, griffie, college, directie, teammanagers, medewerkers, samenleving