

# 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?*

# Hoe is dit document tot stand gekomen?

Actieve betrokkenheid van:

- Medewerkers  
(interactieve bijeenkomsten en MTO)
- De teammanagers

Informereren van:

- De raads werkgroep
- De raad (themasessie)
- De ondernemingsraad

Ook onderdeel van het plan zijn:

- Lopend ontwikkeltraject Huis op orde
- Lopende initiatieven als herijking functiehuis (HR21), prioritering projecten / portfoliomanagement, Investerings in Balans

# 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 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.

A rural landscape featuring a wooden fence in the foreground with a green heart-shaped sign attached to it. The background shows a green field, trees, and a small town under a cloudy sky. The text is overlaid on the image.

# verbonden met het

Met passie en plezier werken we voor onze inwoners en ondernemers. Wij zijn wendbaar, verbinden 'binnen' aan 'buiten' en maken duidelijke keuzes. Wij werken vanuit ons ambacht en benutten dit ten volle door samen te werken. En we doen dit in cadans, zodat wij een betrouwbare partner kunnen zijn.

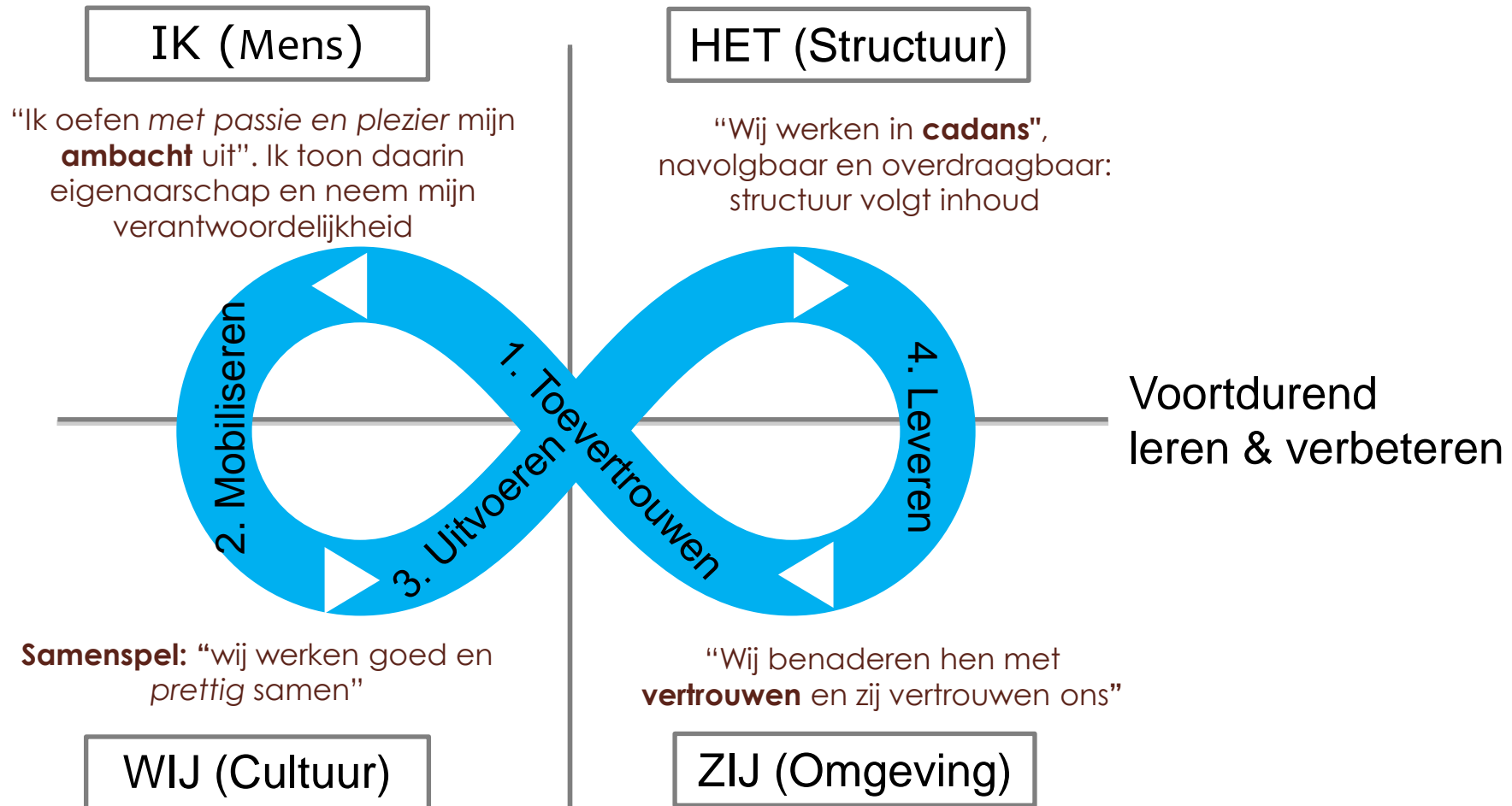
# C. Organisatievisie

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? (1)

Als je over 4 jaar naar onze organisatie kijkt dan zie je dat....

## Strategie



Onze integrale inhoudelijke visie “Kompas van Woerden en Oudewater”

- en de koppeling daarvan met de financiële Planning & Control cyclus
- richting geeft aan onze strategische keuzes over wat we wel en niet doen
- zodat we als gemeente betrouwbaar en consistent zijn, ook over collegeperiodes

## Structuur



Onze organisatiestructuur logisch aansluit op het Kompas

- bestaat uit domeinen, integraal management, staven en gebiedsgerichte samenwerking
- doorbouwt op ieders ambacht en eigenaarschap stimuleert
- en het samenspel en prettig en in cadans samenwerken faciliteert

## Processen



Onze beschreven processen en het gemaakte onderscheid tussen routine en tijdelijk werk

- standaardisatie en cadans in de organisatie brengt
- het voortdurend leren en verbeteren mogelijk maakt
- waardoor we betrouwbaar diensten van hoge kwaliteit kunnen verlenen

# E. Waar staan we over 4 jaar? (2)

Als je over 4 jaar naar onze organisatie kijkt dan zie je dat....



- Onze stijl van leidinggeven en waardegedreven cultuur
- vertrouwt op resultaten door ambacht en eigenaarschap
  - en het samen werken, leren en normeren stimuleert
  - zodat we met passie en plezier verantwoordelijkheid kunnen nemen



- Onze personeelsbestand, personeelsmanagement, systemen en huisvesting
- slim zijn opgezet en goed aansluiten bij behoeften
  - zodat management en medewerkers met hun ambacht en financieel inzicht
  - flexibel inzetbaar zijn en goed kunnen bijdragen aan het realiseren van de visie



- Onze sturing op resultaat gebaseerd is op een heldere rolverdeling, overzicht en inzicht
- waarbij opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap goed worden ingevuld
  - data wordt gebruikt als basis voor besluitvorming
  - zodat we onze logische en beïnvloedbare KPI's al lerend steeds verbeteren

# 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

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

## B. Urgentie op inhoud, geld en capaciteit

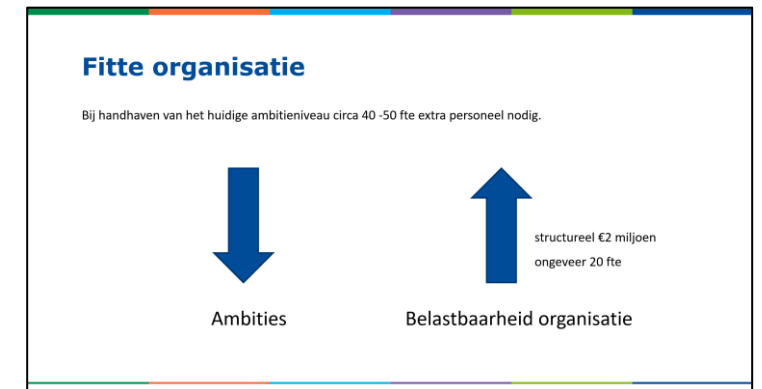
Mismatch capaciteit en opgaven/ambitie (basis en ambitie): werk blijft liggen

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 en versterken financieel bewustzijn in de organisatie

## 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 en 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's sloten we het hoofdstuk 'visie' af.

Het vervolg beschrijft hoe we naar deze situatie komen.

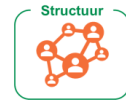
## E. Waar staan we over 4 jaar? (1)

Als je over 4 jaar naar onze organisatie kijkt dan zie je dat....



Strategie

- Onze integrale inhoudelijke visie "Kompas van Woerden en Oudewater"
- en de koppeling daarvan met de financiële Planning & Control cyclus
- richting geeft aan onze strategische keuzes over wat we wel en niet doen
- zodat we als gemeente betrouwbaar en consistent zijn, ook over collegeperiodes



Structuur

- Onze organisatiestructuur logisch aansluit op het Kompas
- bestaat uit domeinen, integraal management, staven en gebiedsgerichte samenwerking
- doorbouwt op ieders ambacht en eigenaarschap stimuleert
- en het samenspel en prettig samenwerken faciliteert



Processen

- Onze beschreven processen en het gemaakte onderscheid tussen routine en tijdelijk werk
- standaardisatie en cadans in de organisatie brengt
- het voortdurend leren en verbeteren mogelijk maakt
- waardoor we betrouwbaar diensten van hoge kwaliteit kunnen verlenen

14

## jaar? (2)

Als je over 4 jaar naar onze organisatie kijkt dan zie je dat....



Cultuur

- Onze stijl van leidinggeven en waardegedreven cultuur
- vertrouwt op resultaten door ambacht en eigenaarschap
- en het samen werken, leren en normeren stimuleert
- zodat we met passie en plezier verantwoordelijkheid kunnen nemen



Mensen & middelen

- Onze personeelsbestand, personeelsmanagement, systemen en huisvesting
- slim zijn opgezet en goed aansluiten bij behoeften
- zodat management en medewerkers met hun ambacht en financieel inzicht
- flexibel inzetbaar zijn en goed kunnen bijdragen aan het realiseren van de visie



Sturing & KPI's

- Onze sturing op resultaat gebaseerd is op een heldere rolverdeling, overzicht en inzicht
- waarbij opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap goed worden ingevuld
- data wordt gebruikt als basis voor besluitvorming
- zodat we onze logische en beïnvloedbare KPI's al lerend steeds verbeteren

15

# 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. Eerste acties organisatieontwikkeling (1)

De reeds in opgestarte acties om de organisatie te ontwikkelen zijn:

- **Huis op orde, met name procesverbeteringen en aanpak dienstverlening**  
doel Processen begin 2025: VIC processen beschreven, kernprocessen dienstverlenende teams beschreven  
doel Aanpak dienstverlening begin 2025: gedragen startnotitie en 0 meting huidige dienstverlening
- **Investerings in Balans**  
doel begin 2025: investeringen teruggebracht naar realistisch niveau dat in verhouding staat tot het investeringsplafond
- **Portfoliomanagement**  
doel begin 2025: overzicht op projectenportfolio Ruimte en Openbare Ruimte en start met verbeterde sturing, plan voor verbreding naar andere domeinen
- **Ambities realistisch**  
doel begin 2025: verminderen van de werklast met minimaal € 2 miljoen om de balans tussen ambities en capaciteit te herstellen (inclusief de organisatieversterking)



# B. Eerste acties organisatieontwikkeling (2)

Aanvullende eerste acties om de organisatie te ontwikkelen zijn:

- **Herijking organisatiestructuur**  
doel begin 2025: ontwerp logisch navolgbare organisatiestructuur gereed en geaccordeerd, invoering gestart
- **Herijken functiehuis (HR21)**  
doel begin 2025: ontwerp eigentijds functiehuis gereed en invoering gestart (loopt samen op met organisatiestructuur)
- **Versterken relaties college, raad, griffie, organisatie**  
doel begin 2025: betere onderlinge verstandhouding en begrip van rol(invulling)

## B: Meetbare indicatoren\*

### Dienstverlening

*(bijstellen nav project aanpak dienstverlening)*

1. Telefonische bereikbaarheid
2. Afhandelsnelheid meldingen openbare ruimte en aanvragen ruimte en sociaal
3. Afwikkeling van klachten

### Balans capaciteit en ambitie

1. Omvang boeggolf
2. Realisatie doelenboom
3. Realisatie lange termijnagenda
4. Schuldquote

### Organisatie

1. Ziekteverzuim
2. Verloop / openstaande vacatures
3. Bezetting formatie door eigen personeel
4. Werkplezier (MTO)
5. Resultaatgerichtheid (MTO)

# 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
- **Rollen** en samenwerking  
raad, griffie, college, directie, teammanagers, medewerkers, samenleving