



Excelleren als drijfveer

Regiedocument 2011 – 2014

Directie en Management

januari 2011



gemeente
WOERDEN

Gemeente Woerden



11i.00689

Voor u ligt het regiedocument 2011 – 2014 voor bestu-
ring, organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering van de
gemeente Woerden.

De directie en het management bouwen voort op de
resultaten die de afgelopen jaren zijn geboekt en sturen
bij naar aanleiding van de lessen die de afgelopen jaren
geleerd zijn. Zo kunnen de juiste stappen worden gezet
in de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Dat is belangrijk omdat we als College de lat hoog heb-
ben gelegd. De ambities zijn, zeker in het licht van de
noodzakelijke ombuigingen, hoog. We zullen in staat
moeten zijn de verwachtingen binnen en buiten de
organisatie de komende jaren goed te managen. Als
het nodig is de ambities bij te stellen, maar altijd vanuit
het perspectief om het maximaal haalbare te realiseren.
Daaraan moeten we ons, Raad, College en directie en
management, committeren en met elkaar in gesprek
blijven.

Ik ben er van overtuigd dat wij in gezamenlijkheid,
mooie resultaten zullen gaan behalen, waarmee verdere
stappen zullen worden gezet om de gemeente Woerden
te laten excelleren.

Martin Schreurs, portefeuillehouder P&O

Voorwoord

Vastgesteld xx xx xxxx

Martin Schreurs,
Portefeuillehouder P&O
Gemeente Woerden

W. Wieringa,
Gemeentesecretaris
Gemeente Woerden

Inhoud

5

	Inleiding	6
1.	De uitdaging voor Woerden	7
1.1	Ambities van het College	7
1.2	Visie op de organisatie	7
2.	Centrale doelen 2011-2014	9
2.1	Dienstverlening	9
2.2	Regievoering	10
2.3	Kostenbewustzijn	12
3.	Bedrijfsvoering 2011-2014	13
3.1	Robuuste organisatie	13
3.2	Doorontwikkeling van sturing en beheersing	13
3.3	Integraal beleid	14
3.4	Procesmanagement	15
3.5	Risicomanagement	16
3.6	Bestuursstijl	16
3.7	Het Nieuwe Werken	16
3.8	HR beleid	17
3.9	Competentieontwikkeling	17
3.10	Leiderschapsontwikkeling	18
3.11	Kaders voor bedrijfsvoering	20
	Samenvatting	22

In dit regiedocument is de visie van directie en management op de besturing, de organisatieontwikkeling en de bedrijfsvoering voor 2011- 2014 beschreven.

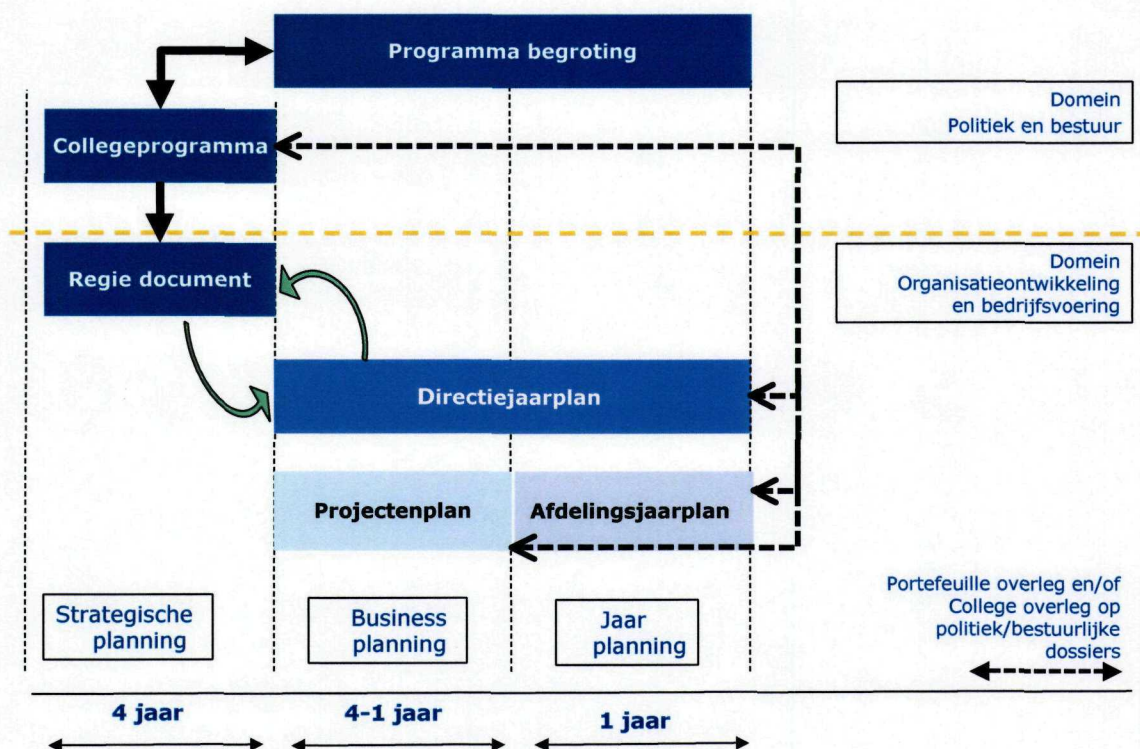
De ambities voor 2011-2014 staan ten dienste van het uitvoeren van het collegeprogramma dat in oktober 2010 is vastgesteld. In het collegeprogramma zijn keuzes en doelen vastgelegd en is de focus bepaald welke maatschappelijke effecten de gemeente Woerden de komende jaren wil behalen.

In het regiedocument is beschreven wat het College mag verwachten van de organisatie om deze doelen te realiseren en zijn de kaders over de te behalen resultaten beschreven.

Het regiedocument heeft betrekking op een periode van vier jaar en is de basis voor directie- en afdelingsplannen. Het regiedocument is vastgesteld door de directie en het College en is de leidraad voor de samenwerking tussen beiden.

Jaarlijks evalueren de directie en het College in hoeverre de organisatie op koers zit om de ambities te realiseren. De uitkomsten daarvan zullen dan weer tot uitdrukking komen in de directie- en afdelingsplannen. De directie hecht grote waarde aan het bevorderen van de dialoog in alle lagen van de organisatie en ook op bestuurlijk niveau. Het regiedocument is in dat kader een belangrijk middel om in dialoog te zijn met het College.

6 Inleiding



Het collegeprogramma is een belangrijke pijler voor het regiedocument. De titel van het programma: 'Een slanke overheid, een sterke samenleving', weerspiegelt de visie van het College op de rol van de lokale overheid enerzijds en anderzijds op de manier waarop een effectief antwoord gegeven kan worden op financieel moeilijke tijden. De uitdaging voor de organisatie van de gemeente Woerden is om deze visie te helpen realiseren. In de volgende paragrafen wordt de ambitie van het College en de visie van de directie en het management op de organisatie toegelicht.

1.1 Ambities van het college

Het College ziet een grote verantwoordelijkheid voor de burgers. Naast de uitvoering van de wettelijke taken, wordt van de overheid steeds meer een voorwaarden-scheppende en regisserende rol verwacht. Meer en meer taken worden overgelaten aan burgers zelf, aan organisaties en het maatschappelijk middenveld.

De lat ligt hoog

en activiteiten in stand kunnen blijven en zo ja, wie deze het beste kan financieren en uitvoeren. Dat zal in veel gevallen dus niet meer, zoals in het verleden bijna vanzelfsprekend was, de gemeente zijn. De gemeente Woerden gaat werken aan een sterke samenleving. Als een regisseur brengt ze spelers samen en geeft ruimte aan uitvoering, dialoog en nieuwe ideeën, opdat de samenleving zelf oppakt wat de lokale overheid noodzakelijkerwijs moet laten liggen. Uiteindelijk zullen deze maatregelen aan het eind van de coalitieperiode ruimte creëren om waar nodig op nieuwe ontwikkelingen in te kunnen spelen.

1.2 Visie op de organisatie

Het concreet leveren van oplossingen voor maatschappelijke ambities en problemen en het leveren van goede dienstverlening tegen een redelijke prijs, is de drijfveer voor de directie en het management. Daarvoor is excelleren op het hoogste niveau noodzakelijk. Niet alleen het bestuur (College en Raad) van de Gemeente Woerden legt de lat steeds hoger, ook de burgers van Woerden en organisaties waarmee Woerden samenwerkt en zaken doet, doen dat. Samenwerking, zowel intern als extern, is nodig om te kunnen excelleren en maximaal effect te hebben.

1. De uitdaging voor Woerden

7

Voor de komende vier jaar zijn de ambities in tien doelen samengevat:

- Iedereen doet mee
- Een veilig Woerden
- Een sterke lokale samenleving
- Een duurzame economische structuur
- Bouw- en wooncapaciteit binnen de contouren maximaal benut
- Planmatig beheer openbare ruimte
- Bereikbaar Woerden voor fiets en openbaar vervoer
- Dienstverlening: servicenormen gerealiseerd
- Rendement uit gemeentelijk vastgoed
- Een gezond huishoudboekje

Het College staat voor de uitdaging om 3,5 tot mogelijk oplopend 10,5 miljoen euro in de periode 2011-2014 te bezuinigen. In het kort komt dat neer op een bezuinigingsopgave van 12,5% van het totale budget. Er wordt bezuinigd op de gemeentelijke organisatie. Daarnaast draagt de gemeente taken over aan de Woerdense samenleving. Waar mogelijk wil de gemeente het goede voorzieningenniveau van Woerden behouden, maar haar eigen rol daarin verandert. Samen met ondernemers, verenigingen, instellingen en inwoners wordt gekeken welke taken, voorzieningen

Excellentie kun je niet kopen, dat moet je doen met mensen die de uitdaging zien om te excelleren. Plezier en passie zijn daarbij de sleutelbegrippen. Plezier beleven aan de dingen die je doet en gepassioneerd alles geven wat je in je hebt om de doelen te bereiken. Directie en management zien het als hun taak de voorwaarden te creëren en het voorbeeldgedrag te laten zien om medewerkers te motiveren om te excelleren. Excelleren kan alleen als een organisatie het lef heeft om terug te kijken naar wat goed en naar wat fout ging, het lef heeft om vooruit te kijken naar de kansen en uitdagingen die er liggen en het lef heeft om niet alles tegelijk aan te pakken.

Directie en management hebben de afgelopen jaren ingezet op de verbetering van de kwaliteit van dienstverlening; het versterken van de flexibiliteit van de organisatie (met behoud van voldoende checks & balances), het versterken van resultaatgerichtheid, projectmatig en integraal werken, zowel in systemen als in werkprocessen.

In de organisatie werken medewerkers continu aan het verbeteren en versterken van de kwaliteit van dienstverlening. Hierin zijn de afgelopen jaren belangrijke resultaten geboekt en daar zijn we trots op. Deze ontwikkeling wordt met kracht voortgezet.

Ook is geconstateerd dat er ten aanzien van projectmatig werken een grote verbetering is gemaakt. Ten aanzien van integraal werken is, mede uit onderzoek, gebleken dat hierin nog stappen gezet moeten worden.

De afgelopen jaren is er veel aandacht geweest voor een op service, oplossing- en resultaatgerichte houding en gedrag. De drive om oplossingen te realiseren is volop gecommuniceerd en medewerkers zijn hierin door hun leidinggevendend aangespoord. Dat heeft zeker effect gehad. Aan de andere kant gebeurt het zoeken naar oplossingen nog te vaak in de éígen invloedsfeer en/of expertisegedebied. Dat leidt nog niet vanzelfsprekend tot integrale oplossingen. Dat doet afbreuk aan de kwaliteit van de dienstverlening. Daarin willen we ons verbeteren. Daarnaast is de behoefte aan controle erg dominant en hechten we, met elkaar, sterk aan de vakmatige expertise. Dat staat soms haaks op de noodzakelijke creativiteit en resultaatgerichtheid.

Er is dus op het gebied van houding en gedrag ook in de komende periode nog volop werk aan de winkel. In de komende periode zal door middel van klanttevredenheid onderzoek en uit evaluaties van (kritieke) projecten feedback verkregen worden over de houding en gedrag.

Focus is belangrijk om te kunnen excelleren. Er zijn drie centrale doelen voor organisatieontwikkeling gekozen die recht doen aan de ontwikkelingsfase van de organisatie en aan het realiseren van de doelen uit het collegeprogramma.

8

De centrale organisatiedoelen voor 2011-2014 zijn:

- Versterken van dienstverlening: flexibiliteit, snelheid, dienstverlenend denken en werken zijn sleutelbegrippen (uit het vorige regiedocument);
- Versterken regierol: naar een regisserende rol van de organisatie;
- Verlagen van het kostenniveau en vergroten van efficiëntie in bedrijfsvoering.

Om deze doelstellingen te realiseren is de samenwerking tussen Raad, College en directie belangrijk. De directie en het management nemen daarover de aanbeveling uit het onderzoeksrapport van Boer & Croon ter harte. Er zijn twee onderwerpen in het bijzonder die de directie belangrijk vindt om de effectiviteit van de samenwerking te versterken.

Het betreft in eerste instantie de bestuursstijl. Vanzelfsprekend hebben alle 'spelers' hun eigen verantwoordelijkheid en dient men loyaal te zijn aan die rol. Wel is het van belang de verwachtingen over elkaars rollen te managen en hierover de dialoog tussen Raad, College en directie aan te gaan.

Voor wat betreft de samenwerking tussen College en ambtelijke organisatie zien de directie en het management het als haar taak om helder te houden wie waarvoor verantwoordelijk is en samen met het College één bestuursstijl te hebben naar de medewerkers en daarin consistent te zijn.

Een tweede uitdaging voor het realiseren van de centrale doelen is om uit te gaan van mogelijkheden

in plaats van regelgeving. Vanzelfsprekend heeft de gemeente Woerden, en daarmee haar medewerkers, de verantwoordelijkheid om de dienstverlening, de regievoering en de kostenbesparingen billijk, doelmatig en rechtvaardig uit te voeren. Gegeven deze verantwoordelijkheid worden medewerkers uitgedaagd om ondernemend, creatief en oplossingsgericht te werken. Dat zal in de praktijk spanningen opleveren. Immers, een standaard product is vaak doelmatig en kostenbesparend, maar levert geen maatwerk. Om een goede balans te vinden is de samenwerking met College en Raad belangrijk. De directie en het management zien het als hun taak het College en de Raad vooraf te informeren over trends en/of kritieke projecten en in alle gevallen effectieve management informatie te verschaffen ter verantwoording. Op basis daarvan vindt de dialoog met het bestuur plaats over de resultaten. Voor elk van de centrale doelen worden in dit document kaders geformuleerd die een rode draad vormen voor de afdelingsplannen in de komende vier jaar.

De directie en het management zijn er van overtuigd dat de kaders ruimte bieden om met inspiratie de directie- en afdelingsplannen voor de komende jaren in te vullen. Afhankelijk van het takenpakket kunnen afdelingen kaders en doelstellingen krijgen op het gebied van dienstverlening of de regierol. Kostenbewustzijn is een thema dat voor elke afdeling relevant is.

Plezier en passie zijn de sleutels voor excelleren

Om deze centrale doelen beter te faciliteren hebben directie en management ook een aantal kaders geformuleerd ten aanzien van de bedrijfsvoering. Het betreft hier doelstellingen op het gebied van integraal beleid, het Nieuwe Werken, procesmanagement en HR beleid en competentie- en leiderschapontwikkeling. Deze onderwerpen worden toegelicht in het hoofdstuk Bedrijfsvoering.

In het volgende hoofdstuk worden de centrale doelen toegelicht en de kaders beschreven.

De drie centrale doelen zijn dienstverlening, regievoering en kostenbewustzijn. In de volgende paragrafen worden de kaders en doelstellingen voor de komende vier jaar toegelicht.

2.1 Dienstverlening

De gemeente Woerden werkt de laatste jaren hard aan het verbeteren en versterken van de kwaliteit van dienstverlening. Hierin zijn belangrijke resultaten geboekt. De vorming van het Klant Contact Centrum (KCC) in de afdeling Dienstverlening is een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de ambitie in dienstverlening. Naast de afdelingen Dienstverlening / KCC heeft ook de afdeling Informatievoorziening een cruciale rol. Deze rol komt tot uitdrukking hun afdelingsplannen.

Het kunnen leveren van goede dienstverlening is het visitekaartje van de gemeente. 'Goed' is dan gedefinieerd als snel, klantgericht en flexibel. De gemeente is zich er terdege van bewust dat er voor de burger in veel gevallen sprake is van 'gedwongen winkelnering'. In een dergelijke situatie vindt de gemeente het van belang om het vertrouwen te winnen van de burgers en ondernemers, de verwachtingen bij de burgers van Woerden te overtreffen en zich te meten aan de best presterende

gemeenten in Nederland op het gebied van dienstverlening.

De eerste doelstelling van dienstverlening is te groeien van 'goede' naar uitstekende uitvoering van de dienstverlening. De normen voor 'uitstekende uitvoering', komen tot uitdrukking in de servicenormen. De tweede doelstelling is om 80% van de totale dienstverleningsportefolio van de gemeente Woerden via de afdeling Dienstverlening te leveren aan burgers en ondernemers voor de stad en de kleine kernen van Woerden. De bediening van de kleine kernen (centraal – decentraal) heeft daarbij bijzondere aandacht.

Kanttekening is dat we ons daarbij richten op de uitvoering van de huidige dienstverleningsportefolio zoals beschreven in product-marktcombinaties van de afdeling Dienstverlening.

Op dit moment is nog onzeker in hoeverre en in welke mate dienstverleningstaken van het Rijk worden overgeheveld naar de gemeente en met welke middelen. De kwaliteit van dienstverlening van nieuwe taken die

*Dienstverlening is het
visitekaartje van de gemeente*

2. Centrale doelen 2011 - 2014

9

Dienstverlening 2011 - 2014				
Kaders	2011	2012	2013	2014
Werktitel	'In één keer goed'			
Klantperspectief	Score klanttevredenheid gelijk aan 2010		Score > 2012	Score > 2013
Innovatie en lerend vermogen	Ontwikkelen competenties ten behoeve van dienstverlening op basis van de waarden betrouwbaar, betrokken, transparant en efficiënt. Nulmeting op stand van competenties uitvoeren en target bepalen.			
Bedrijfsvoeringsperspectief	80% dienstenportefolio leveren via afdeling Dienstverlening		Integratie IT/digitalisering > 65% geïmplementeerd, efficiency voordelen gerealiseerd	
Financieel perspectief	Kosteniveau binnen budget		Kosteniveau < 2012	

geleverd moet worden door de gemeente Woerden is mede daarvan afhankelijk.

De streefwaarden voor 'uitstekende uitvoering' van de dienstverlening hebben betrekking op:

- de focus op standaardisatie en efficiënte inrichting van processen
- de aandacht voor de totale voortbrengingsketen, in het bijzonder de samenwerking tussen frontoffice en backoffice
- de prestatie die het team levert, waarbij teamleden zowel rolvast als flexibel moeten kunnen handelen
- werken op basis van de waarden betrouwbaar, betrokken, transparant en efficiënt
- het streven naar nulfouten-service ('in één keer goed') aan de klant
- de inzet van IT en technologie om geïntegreerde en gedigitaliseerde diensten aan te bieden middels nieuwe media.

Directie en College hebben ten aanzien van Dienstverlening de onderstaande kaders afgesproken.

2.2 Regievoering

De rol van de lokale overheid is door informatisering en individualisering ingrijpend veranderd en noopt tot nieuwe verhoudingen. De noodzakelijke ombuigingen versterken de urgentie hiervoor.

Het motto van de komende tijd is: laat meer aan mensen zelf over, al naar gelang hun kunnen. De overheid kan niet op alle terreinen aan het groeiende en uiteenlopende verwachtingspatroon van haar burgers tegemoetkomen. Dat betekent dat de overheid dicht bij de burgers en bedrijven staat als het gaat om te leveren van maatschappelijke prestaties. De regisserende rol wordt steeds belangrijker. De gemeente Woerden speelt in op deze maatschappelijke trend. Burgers willen directer invloed krijgen bij de vorming van beleid. Tegelijkertijd ontstaat er door nieuwe samenwerkingsverbanden tussen verschillende overheden juist een grotere afstand tot burgers en hebben zij minder invloed. Al deze ontwikkelingen hebben invloed op het functioneren van de gemeentelijke organisatie. Het directe contact tussen samenleving en overheid moet echt betekenis krijgen, bijvoorbeeld door het benutten van sociale media of het organiseren en mobiliseren van kennis en kunde door middel van een 'denktank'. De dialoog tussen ambtenaar en burger is daarin van essentieel belang. In die dialoog moet samenwerking en oplossing daadwerkelijk vorm krijgen.

De afdelingen Samenleving, Sociale Zaken, Realisatie en Beheer, Ruimte en Vastgoed vervullen bij deze ambitie een belangrijke rol, wat tot uitdrukking komt in de afdelingsplannen.

De ambitie in regievoering benadrukt een omslag die al enkele jaren gaande is. Namelijk het inschakelen van de Woerdense samenleving door verantwoordelijkheden en mogelijkheden bij burgers en ondernemers te leggen.

Het expliciet formuleren van deze ambitie is wel nieuw. Het gaat in essentie om het zodanig organiseren dat taken en voorzieningen kunnen worden overgedragen aan de Woerdense samenleving. En het vergroten van het vermogen van burgers en ondernemers om deze verantwoordelijkheid te nemen. Dit vermogen bepaalt in welke mate en intensiteit, deze overdracht kan plaatsvinden.

Van een andere orde is de regievoering als gevolg van ombuigingen waarbij de gemeente niet meer / minder taken uitvoert, ondermeer op basis van een kerntakendiscussie en het meerjarenplan. Dan kan uit efficiëntie overwegingen de uitvoering door private of andere partijen worden gedaan waarbij voor de gemeentelijke organisatie uitsluitend een regietaak rest. De verwachte efficiëntie voordelen zijn in dit geval bepalend om taken wel of niet zelf uit te voeren.

Meer regie is meer overlaten aan burgers en ondernemers

De herijking en verdere uitwerking van de betekenis van regievoering vindt in 2011 plaats. Het is belangrijk dat Raad, College en organisatie een gezamenlijk referentiekader hebben over de betekenis van regievoering.

De aandachtspunten voor regievoering, in het bijzonder om de overdracht naar de Woerdense samenleving te versterken, hebben betrekking op:

- het managen van de relaties van de gemeente en het voortdurend investeren in deze relaties
- het samenwerken met partners om gezamenlijk een totaaloplossing aan te kunnen bieden
- integrale beleidsontwikkeling en -uitvoering die de effectiviteit en kwaliteit borgt

Er zijn een aantal specifieke beleidsterreinen waarop de organisatie voorbereid moet zijn op deze regisserende rol. Niet alleen door de ambitie van het College, maar ook door mogelijke overheveling van taken door het Rijk. Het gaat om de beleidsterreinen van werk, zorg, jeugd, veiligheid, maatschappelijke ontwikkelingen en gebiedsontwikkeling.

Directie en College hebben ten aanzien van Regievoering de onderstaande kaders afgesproken.

Regievoering 2011 - 2014				
Kaders	2011	2012	2013	2014
Werktitel	Koersbepaling over de betekenis van regievoering	Focus in regie	Regie op 'goed' niveau	
Klantperspectief	Herijking en operationalisering regierol t.a.v. werk, zorg, jeugd en gebieds-ontwikkeling zie noot	Goed imago en reputatie op gebied van regievoering. Normen worden in 2011 bepaald		
Innovatie en lerend vermogen	Definiëren competenties op gebied van regievoering	(Door-)ontwikkelen competenties Kwalitatief en kwantitatief capaciteit op orde		
Bedrijfsvoeringsperspectief	Pilot projecten en prioritering	(her-)Inrichting en optimalisatie organisatieprocessen cfm regierol		Best practices
Financieel perspectief	Realisering ombuigingstargets door middel van implementatie regievoering cfm budget en afspraken			

1 Gebiedsontwikkeling betreft ruimtelijke projecten voor (her)ontwikkeling van locaties en gebieden met componenten van Volkshuisvesting, Economie, Recreatie, Infrastructuur en Vastgoed.



2.3 Kostenbewustzijn

Een gezond huishoudboekje, met een sluitende (meerjaren)begroting, is één van de belangrijkste doelen voor de komende periode. Door de noodzaak om te komen tot een sluitende meerjarenbegroting worden in de periode 2011-2014 omvangrijke ombuigingen doorgevoerd. Hiervoor is het project Meerjarenperspectief ingesteld.

Een belangrijk deel van de ombuigingen, zo'n 30%, komt ten laste van de interne organisatie en zal zich vertalen in een forse vermindering van de externe inhuur en het aantal formatieplaatsen. De bezuiniging op de interne organisatie zal een inspanning van management en medewerkers vragen, omdat deze zich in eerste instantie moet vertalen in een efficiency operatie en pas in tweede instantie in het verlagen van de kwaliteit van producten en het schrappen van taken. De effecten van deze operatie zullen pas rond 2012 tot concrete resultaten leiden.

*Een sluitend huishoudboekje
vraagt kostenbewustzijn,
elke dag*

Daarnaast zal bezuinigd worden op de materiële uitgaven (subsidies, verstrekkingen, e.d.) en zal verhoging van een aantal heffingen en tarieven onontkoombaar blijken.

Voor de mogelijke bezuinigingen op materiële uitgaven zijn in het kader van het dekkingsplan 2011 al de nodige besluiten genomen, die in het komende jaar moeten worden uitgevoerd. Voor de periode 2012 – 2014 is een inventarisatie afgerond, die na bestuurlijke besluitvorming in het eerste kwartaal van 2011, verder uitgewerkt en uitgevoerd moet worden. Op een aantal beleidsthema's zullen kosten op basis van principes van 'zero based budgeting' aan een kritische beoordeling worden onderworpen.

Kostenbewustzijn is daarom om meerdere redenen een belangrijke randvoorwaarde om de ambities van het College te realiseren. Het vergroten van kostenbewustzijn is niet alleen gericht op managers maar betreft in feite alle medewerkers. Het is, zeker in de komende jaren van het grootste belang dat financiële consequenties van beleid en/of maatregelen een integraal en intrinsiek onderdeel wordt van het denken en handelen. Om het kostenbewustzijn te vergroten wordt ingezet op het ontwikkelen van kennis en competenties van medewerkers (leren denken volgens de 'SMART' manier); op het ontwerpen van effectieve beheersingsinstrumenten en op het (her-) inrichten van processen, met als uitgangspunt kosteneffectiviteit.

De afdelingen Concernzaken en Ondersteuning zullen hierbij een belangrijke rol hebben, wat tot uitdrukking komt in de afdelingsplannen.

Directie en College hebben ten aanzien van Kostenbewustzijn de onderstaande kaders afgesproken.

Kostenbewustzijn 2011 - 2014

Kaders	2011	2012	2013	2014
Werktitel	Slanke overheid, sterke samenleving			
Klantperspectief	Bepalen impact inventarisatie materiële bezuinigingen	Uitvoering bezuinigingen met behoud van positieve relatie met burgers/ondernemers en borging overdracht van taken naar partners met behoud van niveau van basale voorziening		
Innovatie en lerend vermogen	Definiëren competenties voor kosteneffectiviteit, nulmeting op stand van zaken van competenties uitvoeren en target bepalen	Ontwikkelen competentiest.b.v. SMART formuleren van doelstellingen		
Bedrijfsvoeringsperspectief	Start implementatie werkprocessen gericht op kosteneffectiviteit met expliciete mijlpalen, monitoring, evaluatie en bijsturing	Inrichting werkprocessen gericht op kosteneffectiviteit		Doelstelling efficiency voordelen gerealiseerd
Financieel perspectief	Reductie 10 – 15% op organisatiekosten			

De Gemeente Woerden wil een snelle, flexibele, klant- en resultaatgerichte organisatie zijn. De besturing, de inrichting van de werkprocessen, de ontwikkeling van competenties en de cultuur zijn hierop gericht. Achtereenvolgens worden deze onderwerpen en de speerpunten daarbij toegelicht.

3.1 Robuuste organisatie

De reorganisatie is 1 januari 2011 afgerond. De gemeente heeft met deze reorganisatie een robuuste organisatie neergezet en is er van overtuigd dat de structuur en aansturing de uitdagingen voor de organisatie aan kan.

De gemeentelijke organisatie is gebaseerd op het directiemodel. Er is een tweehoofdige directie en de negen afdelingen worden elk aangestuurd door een afdelingsmanager. Behalve de afdeling Concernzaken heeft elke afdeling één tot maximaal drie teammanagers. De verantwoordelijkheden van de verschillende managementlagen is als volgt vastgelegd:

De directie is aanspreekbaar voor het College en is eindverantwoordelijke voor het functioneren van het

en afdelingsmanagers is het Management Overleg (MO). Dit is geen besluitvormend orgaan, daartoe is de directie bevoegd. Het overleg en de afstemming in het MO is echter niet vrijblijvend. De afdelingsmanagers krijgen in het MO invloed op het concern en er wordt van hen verwacht dat zij, individueel en collectief, hieraan invulling geven.

Leidend principe is dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie is belegd. Het diensten- en takenpakket van de gemeente is zo divers dat zelf- en teamsturing in hoge mate bijdraagt aan de efficiency en slagkracht van de organisatie. Dat vraagt om het geven van vertrouwen aan de medewerker en het nemen van verantwoordelijkheid door de medewerker, niet alleen voor het leveren van de dienst of het product, maar ook het nemen van verantwoordelijkheid voor het proces. Belangrijk daarbij is dat medewerkers moeten leren over de muren van hun eigen werkteerrein heen te kijken. Dat vraagt om een op samenwerking gerichte houding van directie, management en medewerkers.

Ervaringen uit de afgelopen jaren hebben geleerd dat het anticiperen op of tijdig herkennen van risico's van groot belang is, zeker in situaties die complex zijn of zijn geworden: veel 'spelers', veel afstemmingsituaties en

3. Bedrijfsvoering 2011 - 2014

13

management i.c. de afdelingsmanager. Op inhoudelijke dossiers is er een directe relatie tussen de portefeuillehouder en de afdelingsmanager. In die relatie is de portefeuillehouder inhoudelijk eindverantwoordelijk voor het dossier.

De afdelingsmanager is primair een manager van de organisatie als totaal c.q. het concern. Elke afdelingsmanager heeft naast zijn of haar vakafdeling een specifieke verantwoordelijkheid c.q. aandachtsgebied voor het concern. Afdelingsmanagers zijn verantwoordelijk voor de aansturing van hun afdeling en zijn aanspreekbaar op het functioneren van de individuele medewerkers.

De directieprojecten worden zo veel mogelijk afgebouwd: bij afdelingsoverstijgende projecten wordt het opdrachtgeverschap in principe belegd bij de relevante afdelingsmanager. Tenzij er dringende (politieke, bestuurlijke) redenen zijn om de rol van opdrachtgever bij de directie te beleggen. Uitgangspunt is echter dat in overleg met afdelingsmanagers en onder verantwoordelijkheid van de directie, het opdrachtgeverschap bepaald wordt.

Het platform van overleg en afstemming tussen directie

veel beslissingen. Het streven is dan in het bijzonder om te komen tot vereenvoudiging door het – waar mogelijk- verminderen van het aantal spelers; het versterken van centrale regie (op MO- en directieniveau en/of bestuurlijk niveau); en het transparant maken van de besluitvorming door eenduidig opdrachtgeverschap.

3.2 Doorontwikkeling van sturing en beheersing

De visie op Sturing en Beheersing is in ontwikkeling en maakt onderdeel uit van de besturingscyclus. De visie is afgestemd op de eisen vanuit de bredere gemeentelijke organisatieontwikkeling en bouwt voort op de in de afgelopen periode ingezette verbeteringen.

Het sturen behelst het stellen van kaders ten behoeve van richting geven aan de organisatie en het vaststellen van doelstellingen ten aanzien van prestaties. De Raad en het College zijn verantwoordelijk voor het formuleren van kaders en doelstellingen.

Het College en de directie zijn verantwoordelijk voor het sturen van de organisatie om de geformuleerde doelstellingen te realiseren.

De directie is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering. Dat wil zeggen het zodanig inrichten van de organisatie

dat de grootste waarborg bestaat dat de doelstellingen gerealiseerd worden.

Al met al is het samenspel tussen Raad, College, directie en management belangrijk. De afdeling Concernzaken voert in de nieuwe structuur regie op de realisatie van de gehele besturingscyclus.

Aandachtspunten voor de verdere ontwikkeling van sturing en beheer zijn gericht op de volgende punten:

Beleid en doelstellingen

Heldere formulering van een beperkt aantal nagestreefde doelstellingen (SMART). Omdat niet alles tegelijk kan worden hierbij prioriteiten gesteld. De meetbaarheid en structurele meting van doelen is specifiek van belang om in een latere fase vast te kunnen stellen of deze doelen behaald zijn.

Structuur op orde, nu doorontwikkelen

Besturingsmodel: sturingsdynamiek en communicatie

In het sturing- en beheersingsproces gaat het er om de juiste stappen te zetten en de juiste mensen te betrekken, die er samen voor moeten zorgen dat de afgesproken doelen worden gerealiseerd. Plan-Do-Check-Act staat voor de belangrijkste stappen uit het proces van sturing en beheersing: Plan (maak een plan met de resultaten die je wilt bereiken en acties, middelen etc.), Do (voer het plan uit), Check (evalueer en vergelijk de resultaten met wat je had willen bereiken), Act (bij afwijking: neem maatregelen/stuur bij om de resultaten alsnog te bereiken). Vooral de sturingsdynamiek tussen raad, College en organisatie is hierbij essentieel. Vaak is de sleutel een helder proces en goede communicatie: bijvoorbeeld door de invoering van checksessies waar sleutelfunctionarissen de voortgang uitwisselen en zo nodig bijsturen.

Rollen en gedrag

De instrumenten (zoals rapportages) zijn een middel om een betere sturing en beheersing te verkrijgen, geen doel op zich. Elkaar met scherpste aanspreken op het realiseren van de in de plannen neergelegde doelen en in te vullen rollen is essentieel. Het gaat om het feitelijk gedrag, op alle niveaus in de organisatie en in de Raad en College.

Organisatie

Het vormgeven van de organisatie om de doelstellingen (strategisch en operationeel) te bereiken. De afdelingsmanagers zijn integraal verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen en het vormgeven van de bedrijfsvoering. Sturing en beheersing is dus primair een verantwoordelijkheid van de managers. Naast de afdelingen zijn programmamanagement, projectmatig werken, procesmanagement en ondersteuning door stafafdelingen belangrijke hulpstructuren om ervoor te zorgen dat de organisatie optimaal functioneert.

Processen

De processen zijn een aangrijpingspunt om de doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatie verder te verbeteren. Bijvoorbeeld in Open Vensters is hier met de ART methodiek vooruitgang geboekt. In 2011 zullen we ook het procesmanagement verder ontwikkelen.

Instrumenten

De budgetcyclus met plannen (ondermeer program-mabegroting, directieplan en afdelingsplannen), rapportages en checksessies zijn een belangrijke basis voor de sturing en beheersing. Accurate en relevante KPI's zijn daarin belangrijk. Begin 2011 start een projectgroep om hierover advies aan de directie uit te brengen. Het Management Informatie Systeem (MIS) dient integraal te zijn, actueel en een 'doordril mogelijkheid' te hebben naar verschillende abstractieniveaus.

De inzet is zoveel mogelijk gebruik te maken van de al aanwezige data en beschikbare databases. Het systeem dient zowel financiële, klant, personele- als proces- en projectinformatie te genereren in de vorm van een scorecard.

3.3 Integraal beleid

Integraal beleid en beheer bij de uitvoering van onze taken kan een stuk beter. Dat blijkt niet alleen uit het rapport van Boer & Croon, maar wordt ook door het management zo beleefd. Werk aan de winkel dus.

We zien de noodzaak omdat geen medewerker en geen afdeling een eiland is. De complexiteit van gemeentelijke taken neemt sterk toe. Veel vraagstukken vragen daarom om een integrale aanpak waarbij heel wat belanghebbenden en partijen worden betrokken. Overleg en afstemming worden steeds belangrijker. Hierbij past volgens directie en management een pro-actieve professionele houding van de medewerker gericht op samenwerking en resultaat.

Het management van Woerden stelt zich als doel dat er integraal gehandeld en gedacht wordt, waardoor een lappendeken van beleidsmaatregelen en instrumenten zonder interne samenhang en consistentie, wordt voorkomen. Dat is ook onze eer te na.

Integraal beleid en beheer heeft betrekking op twee niveaus: 'horizontale' afstemming tussen programmatische doelen van verschillende afdelingen tussen directie, College en Raad. Anderzijds de „verticale" afstemming tussen realisatie van programmatische doelen en de middelen.

De horizontale afstemming wordt via een aantal lijnen tot stand gebracht:

- Consequent hanteren van een (nog verder te ontwikkelen) gezamenlijk referentiekader over 'integraal beleid', zowel door de organisatie als door het College en de Raad. Ook het meerjarenperspectief heeft als doel integraal beleid te realiseren;
- Afstemming van collegedoelen, afdelingsdoelen en ROP's;
- Afstemming tussen afdelingen en medewerkers

onderling als er afdelingsoverschrijdende beleidsthema's of uitvoeringsvraagstukken aan de orde zijn.

De verticale afstemming wordt via de volgende maatregelen tot stand gebracht:

- Consequent hanteren van de werkwijze om beleidsontwikkeling te verbeteren: Beleidsontwikkeling wordt gestart met een quick scan, gevolgd door een startnotitie en pas daarna met een projectplan;
- Hiermee willen we, zeker in de periode waarin de middelen onder druk staan, de afweging tussen doelen en middelen beter in beeld brengen en het College en de Raad in staat stellen afwegingen te kunnen maken;
- Intern zal de afstemming tussen taken en middelen open en gericht op het bereiken van overeenstemming worden gevoerd.

In 2011 zal de discussie over de reikwijdte van integrale managementverantwoordelijkheid verder gevoerd worden. Deze discussie komt voort uit bestuurlijke wensen tot het realiseren van besparingen op het gebied van inkoop, inhuur derden en het bereiken van substantiële formatie ombuigingen. Afdelingsverantwoordelijkheid versus concernverantwoordelijkheid vraagt om gezamenlijke afweging van taken en middelen door het management. Daarover gaan we de discussie aan en we komen er samen uit.

In de dagelijkse praktijk wordt integraal denken en handelen versterkt door:

- Het aanwijzen van een accounthouder en/of proceseigenaar die verantwoordelijk is voor correspondentie, communicatie en afwikkeling, ook als het afdelings-overstijgende zaken betreft;
- De principes van projectmatig werken (richtsnoer) eerder en vaker toe te passen bij grotere klussen en projecten;
- Bij frequente samenwerking tussen vakgebieden - bijvoorbeeld verkeer en civieltechniek - werkoverleg en afstemming van projecten te organiseren;
- Integraal werken vanaf 2011 als doelstelling op te nemen in de ROP's van medewerkers voor wie dat relevant is;
- Het onderwerp integraal werken te bespreken in functionerings-, beoordelings- en ROP-gesprekken.

3.4 Procesmanagement

'Continu verbeteren' is een bekend thema van organisatieontwikkeling voor de gemeente Woerden. Directie en management hebben de principes van 'lean management' omarmd voor het verbeteren van de werkprocessen in de organisatie.

De kern van deze principes is het elimineren van verspilling met als doel het verhogen van de toegevoegde waarde voor klanten (burgers, ondernemers) en het behalen van een hogere productiviteit, lagere kosten en

snellere doorlooptijd.

Verspillingen volgens 'lean' zijn bijvoorbeeld wachttijden tussen processtappen, overbewerking (meer doen dan nodig is) en fouten in de uitvoering.

De principes van lean management stellen de klant centraal. Dat past bij het centrale doel om te willen excelleren op het gebied van dienstverlening.

De principes van lean in de gehele organisatie invoeren als managementfilosofie vergt logischerwijs een grote inspanning. Het vereist een grote betrokkenheid van het College, directie en management, een lange termijn visie en daaraan gekoppeld beleid en activiteiten; aanpassing van werkprocessen, training voor relevante professionals en communicatie naar de hele organisatie en een aanzienlijke doorlooptijd (naar schatting 2-5 jaar). Directie en management willen daarom in de eerste jaren focussen op het invoeren van verbeteringen in bepaalde specifieke processen of afdelingen op basis van lean principes. Daarvoor is het project procesmanagement ingericht. Afhankelijk van de grootte van de verandering kunnen deze projecten 3 maanden tot 2 jaar duren. Procesverbetering zal het eerst worden toegepast bij administratieve processen waarbij er sprake is van een hoge mate van herhaling en weinig variatie (bijvoorbeeld kwijtscheldings-procedures of standaard klachtafhandeling procedures).

De keuze voor de nieuwe principes betekent ook dat een aantal bestaande principes losgelaten moeten worden. Het loslaten van de huidige werkwijze is wellicht de grootste uitdaging voor de invoering van procesmanagement op basis van de lean-principes. Hieronder zijn drie principes beschreven die richting geven aan procesmanagement bij de gemeente Woerden.

Principe 'Focus op klantwaarde'

Hiervoor is het noodzakelijk dat alle medewerkers "van buiten-naar-binnen" leren denken, hen daarin te stimuleren, het verminderen van de regeldruk en het klantgericht inrichten van de werkprocessen.

Wat moeten we loslaten?

De vakinhoudelijke en politieke oriëntatie moet minder dominant zijn bij het realiseren van ambities en het oplossen van problemen. Het betekent dat de klantwaarde prevaleert boven de vakinhoud of de politieke dynamiek. Voor de cultuur van de organisatie betekent het dat de primaire gerichtheid op beheersing (rechtmatigheid) losgelaten moet worden ten behoeve van een gerichtheid op bereiken van het gestelde doel, ofwel "hoe krijgen we het voor elkaar" (doeltreffendheid).

Principe 'Gedeelde professionele standaard'

Dit principe schrijft voor dat de kwaliteit van de organisatie wordt bepaald door kwaliteitsstandaarden, zoals maximale doorlooptijden van diensten en servicenormen die voor iedereen die bij het proces betrokken is van toepassing is.

Wat moeten we loslaten?

De eenzijdige aandacht voor individuele vakgerichte ontwikkeling met individuele kwaliteitsstandaarden

laten we los ten faveure van competentieontwikkeling ten aanzien van samenwerking in teams, denken in processen en klant- en resultaatgerichtheid.

Principe 'Leren en verbeteren'

Dit principe houdt in dat leren en verbeteren vorm krijgt als er een klimaat is van openheid en feedback. Dat vergroot het verander- en verbetervermogen van de organisatie. Een klimaat waarin creatieve oplossingen een kans krijgen en waarin "fouten" gezien worden als kansen voor verbetering door leerervaringen. Daarbij is het van belang dat er samenwerking wordt gezocht met alle relevante 'spelers' binnen en buiten de organisatie.

Wat moeten we loslaten?

De nadruk op controle, kritiek en interne competitie moet plaats maken voor samenwerking en feedback.

Door het (her)ontwerpen en structureel optimaliseren van processen komt basisinformatie van de organisatie beschikbaar en kan van daaruit verder worden geleerd en verbeterd.

3.5 Risicomanagement

Risicomanagement is onderdeel van de bedrijfsvoering en betreft zowel de financiële als de niet-financiële risico's. De ingezette werkwijze zoals vastgesteld in 2010 zal voortgezet worden (het projectenregister, projectmatig werken en de checksessies). Daarnaast wordt de aandacht voor risicomanagement versterkt. Niet alleen het inventariseren van risico's, het specificeren en kwantificeren (eventueel met, gevoeligheden, kansen en bandbreedtes), maar ook het ontwikkelen van verbetermaatregelen, het bepalen van scenario's, het (tijdig) voorleggen van concrete keuzes en/of beheersingsmaatregelen en het borgen van de opvolging ervan.

3.6 Bestuursstijl

Een professionele werkhouding tussen personen in de driehoek Raad, College en ambtelijke organisatie is van belang voor een goede onderlinge afstemming. De directie wil investeren in ontwikkeling van een effectief klimaat voor debat en dialoog. Naar aanleiding van het onderzoek van Boer & Croon is gebleken dat in het bijzonder de dialoog en de informatie uitwisseling bij de voorfase van beleidsontwikkeling beter kan. Daarnaast wil de directie beleidstrajecten regelmatig met College, Raad en ambtelijke organisatie evalueren en zal de directie hiervoor het initiatief nemen.

3.7 Het nieuwe werken

Het nieuwe werken staat volop in de aandacht. En niet zonder rede: het nieuwe werken staat synoniem voor innovatieve manieren van werken.

Het nieuwe werken is geen tovermiddel maar tegelijkertijd is 'niets doen' aan het nieuwe werken al lang geen serieus alternatief meer. Want in een snel veranderende organisatiecontext, waarin kennis en creativiteit aan belang winnen, wordt het steeds belangrijker om

nieuwe manieren van organiseren te verkennen. Ook de gemeente Woerden krijgt te maken met een nieuwe generatie medewerkers (ambtenaar 2.0) die andere voorkeuren heeft ten aanzien van werk en werkomgeving. Een werkomgeving die bovendien snel van karakter verandert door de ongekende mogelijkheden die nieuwe 'sociale' toepassingen van ICT bieden. Ontwikkelingen die steeds meer dwingen tot wezenlijke aanpassing van de organisatie van werk.

Het Nieuwe Werken betekent concreet:

- De medewerker en het halen van resultaten staan centraal. Het Nieuwe Werken gaat uit van werken op basis van vertrouwen, verantwoordelijkheid, resultaat en professionaliteit van werkgever en medewerker. Dit in tegenstelling tot het werken op basis van wantrouwen, controle en aanwezigheid;
- Tijd-, plaats- en apparaatonafhankelijk kunnen (samen)werken binnen bepaalde grenzen;
- Resultaatgericht werken (efficiënter en effectiever) op basis van transparantie, vertrouwen en flexibiliteit van de medewerker.

Er zijn drie niveaus te onderscheiden om een stap te zetten in de richting van het Nieuwe Werken. Ten eerste is een kennis- en technische infrastructuur nodig. Deze infrastructuur maakt het mogelijk om tijd-, plaats- en apparaatonafhankelijk te kunnen werken, kennis en informatie uit te wisselen binnen de organisatie en met partners buiten de organisatie.

Een effectieve organisatiecultuur voor het Nieuwe Werken is het tweede ambitieniveau. Een effectieve cultuur voor Het Nieuwe Werken stuurt op samenwerken over afdeling- en organisatiegrenzen heen. En op medewerkers die hun bijdrage toetsen aan resultaten en niet aan functieomschrijvingen en aanwezigheid.

In dialoog zijn én blijven!

Het derde ambitieniveau is dat de organisatie ook fysiek ingericht is op flex- en telewerken om Het Nieuwe Werken mogelijk te maken.

Aandachtspunten hierbij zijn een passend huisvestingsconcept en idem arbeidsvoorwaarden.

In grote lijnen kan gesteld worden dat infrastructuur en cultuur voorwaardelijk zijn voordat gestart kan worden met de fysieke inrichting van Het Nieuwe Werken.

De wisselwerking tussen de infrastructuur, cultuur en fysieke inrichting is belangrijk. De ontwikkeling van het gehele concept is de verantwoordelijkheid van de afdeling Concernzaken. Voor de uitwerking van de kennis- en technische infrastructuur is de afdeling Informatievoorziening verantwoordelijk.

Directie en management gaan in 2011 van start met het eerste ambitieniveau. Hierdoor krijgt de organisatie snel inzicht over het concrete eindbeeld. Vooralsnog wordt de inschatting gemaakt dat het invoeren van het Nieuwe Werken een doorlooptijd tot 2015 heeft. Ten behoeve van het eerste ambitieniveau is een startnotitie en een projectplanning opgesteld.

3.8 HR beleid

Binnen het kader van het nieuwe collegeprogramma wordt het HR beleid voor de toekomst vormgegeven. Het College heeft aangegeven dat de organisatie slanker, flexibeler moet en gericht moet zijn op dienstverlening. Ook maakt dit College duidelijk dat er geïnvesteerd dient te worden in gemotiveerde, breed inzetbare medewerkers. Dat betekent dat de inzetbaarheid en niet de (formele) functie bepalend is voor de inzet van medewerkers. Van de medewerkers wordt een actieve en ondernemende houding gevraagd om mee te kunnen bewegen op veranderingen in de organisatie en in de Woerdense samenleving. Daarbij is een klantgerichte en flexibele houding van groot belang en worden hoge eisen gesteld aan de communicatieve vaardigheden van de medewerkers. Dit is geen vrijblijvende verwachting, er wordt nadrukkelijk op gestuurd, door ontwikkeling van competenties te stimuleren en het maken van prestatieafspraken. Goed en uitstekend presteren komt tot uitdrukking in de beoordeling, matig of onvoldoende presteren ook.

Directie en management willen deze opdracht vertalen in een gericht en stevig personeelsbeleid met drie speerpunten voor 2011-2014.

Strategische Personeelsplanning

Om tot een compacte organisatie te komen gaan we de komende jaren een gerichte strategische personeelsplanning uitvoeren. Afdelingsmanagers en personeelsconsulenten gaan vanaf 2011 een kwantitatieve en kwalitatieve planning maken. Ook maatschappelijke effecten als vergrijzing en vergroening worden hierbij meegenomen. Het werving- en selectiebeleid wordt hierop aangepast.

Breed inzetbare medewerkers

Eén van de voorwaarden voor het maken van een efficiëntieslag in de organisatie is het zorgen voor een flexibel en breed inzetbaar personeelsbestand. Hiertoe hebben we verschillende instrumenten die variëren van de generieke functiebeschrijving tot het opleidingsbudget. De trend is dat het aantal generieke functies toeneemt en het aantal specifieke functies afneemt. Ook overleggen we met de regio om de mobiliteit van medewerkers te bevorderen.

Los van deze instrumenten vraagt het vooral om durf van medewerkers en leidinggevenden om creatief met talenten en werkzaamheden om te gaan en daarbij natuurlijk binnen de financiële kaders te blijven.

Beheersing van het personeelsbudget en verbeteren van de HR-gerelateerde managementinformatie

In de afdelingsplannen worden de normkosten en de verwachte werkelijke loonkosten naast elkaar opgenomen: opdracht aan elke manager is om elk jaar binnen de norm te blijven, dan wel expliciet dekking te krijgen van de directie. Het verschil wordt vervolgens in iedere managementrapportage gepresenteerd en verklaard. Om de personele uitgaven te beheersen dient deze inzichtelijk te worden gemaakt in een gemeentebreed Management Informatie Systeem (MIS). Dan kunnen verschillende belangen worden gespecificeerd en worden afgewogen.

3.9 Competentieontwikkeling

Bij de geschetste organisatieontwikkeling passen de volgende competenties: klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, flexibiliteit, samenwerking en feedback geven¹. Aandachtspunten bij resultaatgerichtheid zijn kostenbewustzijn en integraal werken. Deze competenties en de aandachtspunten zullen in de komende jaren aandacht krijgen. Voor 2011 ligt de focus op drie competenties voor alle medewerkers: klantgerichtheid, flexibiliteit en samenwerking.

Medewerkersprofiel 2014

Hij gaat elke dag fluitend naar zijn werk. Hij voelt zich verbonden met de Gemeente Woerden en is trots op het werk dat de gemeente levert. Zijn dagelijkse streven is om goed en op tijd werk af te leveren, want er zijn altijd collega's die afhankelijk zijn van zijn werk. Niemand is immers een eiland. Zeker niet bij een gemeente. Hij vindt het eigenlijk wel leuk dat hij soms 100 ballen in de lucht moet houden. Dat is nu eenmaal de dynamiek in een politiek bedrijf. Dat houdt hem scherp. Hij heeft geleerd dat 'scherp zijn' betekent dat je probeert je collega verder te brengen en niet om zelf je gelijk te halen. Het gaat er om anderen te helpen hun eigen doelen te bereiken. Hij voelt zich aangemoedigd om zelf te blijven nadenken over effectiever en efficiënter werken. En situaties te herkennen die vragen om een andere aanpak om het einddoel te bereiken. Dat is een continue oefening voor hem en zijn collega's. Voor hem persoonlijk is de 'werkplek' niet meer vanzelfsprekend: het gemeentehuis. Het blijkt soms veel effectiever te zijn om vanuit huis te werken. Teamwerk was altijd al belangrijk, maar de laatste jaren is het bepalend voor het succes van het werk geworden. Met elkaar bouwen aan een oplossing die er toe doet en tot resultaat leidt. Mee blijven denken en bijdragen leveren, ook wanneer je daar zelf geen direct eigen belang bij heeft. Hij heeft alleen al in het laatste jaar al in minstens drie verschillende teams gewerkt, met telkens wisselende collega's. Een vast onderdeel in elke opdracht is het goed analyseren van het probleem vanuit meerdere perspectieven. Door je in te leven in de behoeften van de klant (dat kan overigens ook een collega zijn), door naar klanten toe te gaan en met hen in gesprek te gaan, door je deskundigheid in te brengen en door oog te hebben voor de bestuurlijke impact. Dat geeft richting om gezamenlijk op zoek gaan naar mogelijkheden en oplossingen. Bij de evaluatie blijkt dat vaak dat er meer mogelijk was dan vooraf gedacht was. Het is een goede gewoonte geworden om direct te reageren op klachten en fouten. Toegegeven, een klacht is niet leuk, maar elke klacht is nu eenmaal een mogelijkheid om je werk te verbeteren. Hij vindt het professioneel dat hij persoonlijk feedback krijgt op zijn werk en zijn ontwikkeling. Niet alleen op de formele momenten, maar ook na afronding van projecten en klussen. Feedback levert meer dan het verbeteren van het werk. Hij ervaart het tevens als erkenning voor zijn inzet en betrokkenheid bij de gemeente Woerden.

Houding en gedrag statement Dienstverlening

"Als gemeentelijke overheid ligt ons bestaansrecht in de samenleving. Wij zijn van en voor die samenleving, ongeacht de rol die wij vervullen. Wij zijn ons daarvan niet alleen goed bewust, maar wij stralen dat ook uit door de wijze waarop wij onze klanten, burgers, bedrijven, verenigingen en andere instellingen, tegemoet treden.

In de contacten met alle klanten, burgers, ondernemers en partners zijn we zakelijk én altijd gericht op 'echt' contact over het verzoek, de wens, het probleem of de eis die aan ons gesteld wordt. Het maakt in beginsel niet uit of het initiatief ligt bij de klant of bij ons. De mens om wie het gaat bejegenen wij respectvol en met inlevingsvermogen. Daarbij kunnen wij de klant niet altijd geven wat hij vraagt, maar zoveel mogelijk wat de klant feitelijk nodig heeft.

Dit vergt een welwillende houding naar de klant, waarbij wij zoeken naar de vraag onder de vraag om vervolgens in samenspraak naar oplossingen te zoeken. Botweg afwijzen of weigeren "omdat dat nu eenmaal zo in de spelregels staat" doen wij niet. Wij leggen uit, controleren of de boodschap goed landt en zo niet, dan leggen we het beter uit.

Deze welwillende positieve houding komt tot uitdrukking in het gedrag. Iedere klant wordt door ons vriendelijk te woord gestaan. Wij zijn trots zijn op onze dienstverlenende taak bij de gemeente Woerden en stralen dat uit door onze goede omgangsvormen, onze goede woordkeuze en ons luisterend vermogen. Respect en hoffelijkheid blijven bij ons niet beperkt tot onze klanten, want ook onder collega's gelden deze gedragscriteria.

Wij confronteren onze klanten niet met interne problemen. Maar zorgen door een integrale manier van werken, dat de klant een totaal oplossing krijgt.

Wij zijn allemaal van de gemeente Woerden".

3.10 Leiderschapsontwikkeling

Effectief leiderschap is onderkend als belangrijke factor voor het succes van de gemeente Woerden. Dit inzicht is stevig verankerd in het beleid.

De ambitie voor 2011 is om het individueel en collectief leiderschap verder te ontwikkelen onder de noemer 'ondernemend leiderschap'. Na de reorganisatie is er een nieuwe start gemaakt in het MO en hebben de afdelingsmanagers ook een concernverantwoordelijkheid. Collectief leiderschap en teameffectiviteit zijn doorslaggevend voor het succes in de komende jaren.

Reflectie op de voorbeeldrol van leiderschap is belangrijk en feedback hierop is noodzakelijk.

Cultuur en Leiderschap kunnen niet los gezien worden van elkaar. Het ontwikkelen van een andere bedrijfscultuur vereist leiderschap die deze bedrijfscultuur ook weerspiegelt. De bal ligt dus in eerste instantie bij directie en management. Het lonkend perspectief voor de leidinggevende om deze inspanning te leveren is groot: een effectieve bedrijfscultuur draagt bij aan hoge medewerkertevredenheid, hoge resultaatgerichtheid en het vergroot het onderscheidend vermogen van de organisatie.

Leiderschapsprofiel Afdelingsmanager 2014

Ze heeft er zichtbaar plezier in aangesproken te worden op de missie van de gemeente Woerden, kan de gehele complexiteit overzien, en weet dat zij alleen samen met haar collega's het geheel kan sturen. Is continu bezig met het denken over ontwikkelingen die voor de klant van belang zijn. Ze is een uitgesproken netwerker: kent het klappen van de zweep in de publieke sector en beweegt zich gemakkelijk in verschillende omgevingen, zowel politiek, bestuurlijk als klantomgevingen. Staat met beide benen op de grond. Ze is een betrouwbare gesprekspartner voor de portefeuillehouder in het College, anticipeert op ontwikkelingen om dossiers voor de portefeuillehouder inzichtelijk te maken.

Ze heeft de innerlijke behoefte bij te dragen aan organisatiedoelstellingen en steunt het teammanagement in het streven naar vastgestelde resultaten. De complexe inhoudelijke materie dwingt haar om niet alleen op hoofdlijnen, maar ook op detailniveau kennis van zaken te hebben. De uitdaging is om voldoende afstand te kunnen houden van de uitvoering om het geheel te kunnen blijven overzien én het grootst mogelijke inzicht in de werkprocessen te hebben om de juiste beslissingen te kunnen nemen. Ze schroomt niet om beslissingen te nemen en kan omgaan met de consequenties. De teammanagers zijn voor haar de 'ogen en oren' van de organisatie. Ze hecht grote waarde aan het ontwikkelen van een teamgeest. Ze investeert relatief veel tijd om er voor te zorgen dat binnen haar eigen afdeling proces- en projectmatig werken wordt omarmd, men de werking ervan kent en de rollen en verantwoordelijkheden onderschrijft. Zij verwacht van zichzelf en van anderen dat men vanuit het totaal belang naar de samenstellende delen kijkt, niet het afdelingsresultaat telt maar het resultaat wat de gemeente als organisatie moet leveren.

Zij is open, direct en aanspreekbaar. Zoekt de feedback. Zij realiseert zich heel goed dat zij als boegbeeld fungeert en haar gedrag (gewenst en ongewenst) altijd wordt uitvergroot en wordt gekopieerd. Zij is een goede gesprekspartner voor haar team, gezaghebbend en vertrouwenwekkend. Ze stimuleert mensen om het beste uit zichzelf te willen halen en met passie en lef te werken.

Leiderschapsprofiel Teammanager 2014

Tevreden is hij als hij heeft kunnen leveren wat klanten verwachten én resultaten op tijd én binnen het budget zijn behaald. Het kan er soms hard aan toe gaan in het team, maar hij weet dat je beter 'het gedoe aan het begin' kan hebben, dan te afwachtend te zijn. Hij heeft geleerd dat er op de bal gespeeld wordt, niet op de persoon en dat zijn inbreng juist op prijs gesteld wordt. Ook al zal hij niet altijd zijn zin krijgen.

Hij is een goede inhoudelijke gesprekspartner voor zijn medewerkers, gezaghebbend als professional. Hij stimuleert mensen om het beste uit zichzelf te willen halen, zorgt er voor dat zijn mensen deskundig zijn en moedigt zijn medewerkers zich te blijven ontwikkelen als professional. Hij kan het belang overtuigend over de Bühne brengen dat alleen voluit samenwerken, in teams en projecten en met andere disciplines, uitstekende dienstverlening en uitstekende prestaties brengt. Hij schroomt niet om beslissingen te nemen en kan dealen met de consequenties daarvan. Problemen zijn er om opgelost te worden, hij daagt zichzelf en zijn medewerkers uit om altijd alert te blijven naar betere en slimmere manieren van werken om resultaten te realiseren en kosten te besparen.

Zijn stijl van leidinggeven kenmerkt zich door een combinatie van coaching en zakelijke bedrijfsvoering. Als hij leiding geeft aan specialisten en senior medewerkers zoekt hij voortdurend naar mogelijkheden om de verantwoordelijkheid en zelfsturing zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Hoe hoogwaardiger, complexer en professioneler de dienstverlening, hoe meer hij deze benadering als een must ervaart. Hij coacht zijn medewerkers hem aan te spreken, hem te overtuigen met argumenten en feiten. Dat vraagt wederzijds vertrouwen én schept wederzijdse verplichtingen om over prestaties (goede en slechte) te rapporteren en verantwoording af te leggen. De uitdaging blijft om hierin de juiste maat te houden: niet te bureaucratisch, niet te vrijblijvend.

Hij stimuleert dat informatie uitgewisseld wordt, omdat informatie over resultaten voor een ieder die het nodig heeft beschikbaar moet zijn. Alleen dan kan de organisatie als geheel excelleren en prestaties leveren in de totale keten. Hij zorgt dat successen worden gevierd. Omgekeerd worden fouten ook opgemerkt, gecorrigeerd en worden lessen geleerd. Fouten maken mag, er niet van leren mag niet. En dat weet iedereen.

3.11 Kaders voor bedrijfsvoering

Directie en College hebben ten aanzien van Bedrijfsvoering de onderstaande kaders afgesproken.

Kaders	2011	2012	2013	2014
Robuuste organisatie	Kader is gerealiseerd. In 2011 gaan we een krachtig management gestalte geven. Opstellen jaarkalender ten behoeve van systematische agendering.		evaluatie	
Sturing en Beheersing	Samenspel raad, college en directie. Een heldere taakafbakening en verantwoordelijkheidsverdeling. Nieuwe bedrijfsvoeringsnota	Uitvoeren actiepunten bedrijfsvoeringsnota		
Integraal beleid	Integraal denken en handelen. Uitwerken in 2011 wat dit concreet betekent en wat we gaan doen	Het onderwerp integraal werken te bespreken in functionerings-, beoordelings- en ROP-gesprekken	Consequent hanteren van de werkwijze om beleidsontwikkeling te verbeteren: Beleidsontwikkeling wordt gestart met een quick scan, gevolgd door een startnotitie en pas daarna met een projectplan	Vanuit een integrale benadering vanuit het concernbelang zal er open afstemming – en gericht op het bereiken van overeenstemming - zijn tussen taken en middelen
Proces management	Efficiënte bedrijfsprocessen, 25% van de belangrijkste processen zijn lean gemaakt	Bedrijfsprocessen efficiënt inrichten. 50% van de belangrijkste processen hebben een leantransformatie ondergaan	Bedrijfsprocessen efficiënt inrichten. 75% van de belangrijkste processen hebben een leantransformatie ondergaan	Bedrijfsprocessen efficiënt inrichten. 90% van de belangrijkste processen hebben een leantransformatie ondergaan

20

Kaders	2011	2012	2013	2014
Risico management	Dynamisch karakter van risicoanalyse obv de afdelingsplannen aanscherpen (op basis van actualiteit risico-dossiers toevoegen en afvoeren) Risico-beheersing projecten obv projectenregister verbeteren (minimaal waarborgen dat voor iedere projectfase een risicoanalyse wordt opgesteld) Financiële risico's scherp in beeld brengen en direct verbinden met omvang weerstandvermogen. Risico's agenderen en sturen op de risico's	Verbeterslag risico-beheersing projecten	Evaluatie en borgen risicomangement	
Sturing en Beheersing	Flexibele organisatie. Management spreekt aan en is aanspreekbaar op resultaten, houding en gedrag. Heldere taken en verantwoordelijkheden. Goede communicatie. Opnemen in jaarkalender voor een systematische agendering		Evaluatie	

Kaders	2011	2012	2013	2014
Het nieuwe werken	Moderne organisatie, aansluitend bij de maatschappelijke ontwikkelingen. Fase 1. Tactische ingrepen. Plaats en tijd uitwerken	1. Een effectieve kennis- en technische infrastructuur die het mogelijk maakt tijds-, plaats en apparaatonafhankelijk te kunnen werken. 2. onderzoek wat medewerkers nodig hebben aan apparatuur om efficiënt en effectief hun resultaten kunnen halen. Pilots	1. Aanpassingen aan een effectieve kennis- en technische infrastructuur die het mogelijk blijft maken tijds-, plaats en apparaatonafhankelijk te kunnen werken. 2. Verdere uitrol competenties, houding en gedrag passend bij Het Nieuwe Werken	1. Aanpassingen aan een effectieve kennis- en technische infrastructuur die het mogelijk blijft maken tijds-, plaats en apparaatonafhankelijk te kunnen werken. 2. Uitrol competenties, houding en gedrag en monitoring.
HR beleid	Strategische personeelsnotitie. Flexibele organisatie, breed inzetbaar personeel	Beleid qua kwaliteit en flexibele schil. Issues: brede inzetbaarheid, mobiliteit, inzet sociale media en vitaliteit	Krimp organisatie, competenties aanpassen op registrerende flexibele organisatie	Evalueren beleid en indien nodig bijstellen
Competentie ontwikkeling	Strategische personeelsnotitie. Flexibele organisatie, breed inzetbaar personeel	Competentie resultaatgerichtheid die uitgewerkt is in kostenbewustzijn en integraal werken	Competentiespeerpunten evalueren en indien nodig bijstellen	Competentiespeerpunten evalueren en indien nodig bijstellen
Leiderschap	Individueel en collectief leiderschap verder uitwerken. Opnemen in jaarkalender		Evaluatie	

Het regiedocument gaat over de visie en de plannen ten aanzien van besturing, organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering van de gemeente Woerden voor de periode 2011 – 2014.

Het collegeprogramma is een belangrijke pijler voor het regiedocument. De visie van het College luidt, kort samengevat 'Een slanke overheid, een sterke samenleving'. De uitdaging voor de organisatie van de gemeente Woerden is om deze visie te helpen realiseren. Het concreet leveren van oplossingen voor maatschappelijke ambities en problemen en het leveren van goede dienstverlening tegen een redelijke prijs, is de drijfveer voor de directie en het management. Daarvoor is excelleren op het hoogste niveau noodzakelijk.

Er zijn drie speerpunten voor 2011-2014 vastgesteld en hierover zijn afspraken gemaakt met directie en College:

- *Dienstverlening.* Het kunnen leveren van goede dienstverlening is het visitekaartje van de gemeente. Dat betekent snel, klantgericht en flexibel leveren van diensten. De gemeente heeft de ambitie om zich te meten aan de best presterende gemeenten in Nederland op het gebied van dienstverlening.

- *Regisserende rol van de gemeente.* Het motto

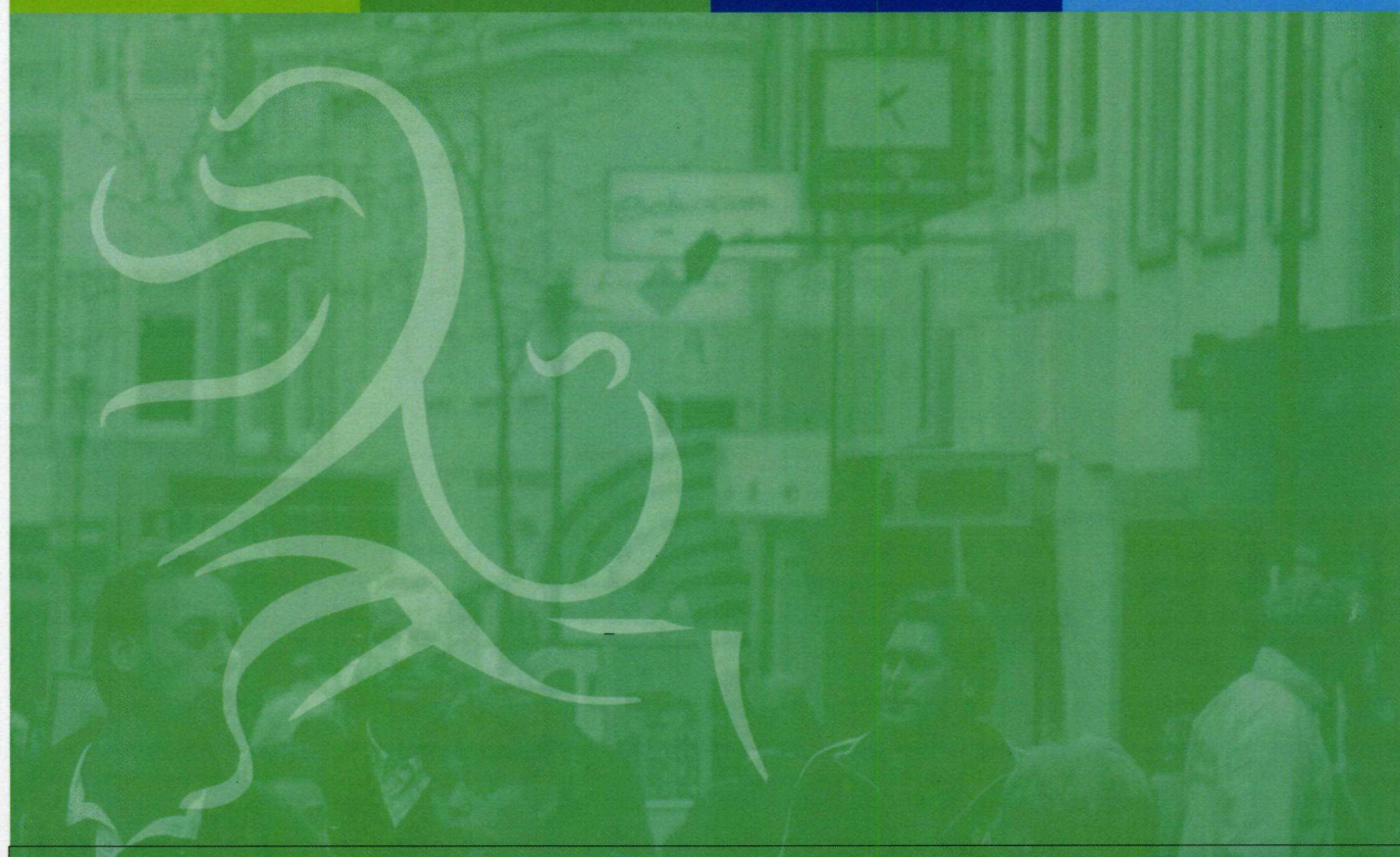
samenwerking gerichte houding van directie, management en medewerkers. Integraal beleid en beheer bij de uitvoering van onze taken kan een stuk beter als het gaat om samenhang en consistentie, en zal worden aangepakt. 'Continu verbeteren' is een bekend thema van organisatieontwikkeling voor de gemeente Woerden, en blijft dat ook in de komende jaren. In het bijzonder zullen (administratieve) processen en procedures doorgelicht worden of deze efficiënter kunnen. De directie wil dat tijd en energie geïnvesteerd wordt het ontwikkelen van gemotiveerde, breed inzetbare medewerkers. Het HR-beleid en de competentieontwikkeling wordt hiervoor ingericht. Daarnaast wordt Het Nieuwe Werken geïntroduceerd bij de gemeente. Tenslotte is samenspel, de dialoog en het debat tussen Raad, College, directie en management belangrijk voor goede onderlinge afstemming. De directie wil investeren in ontwikkeling van een effectief klimaat voor debat en dialoog.

22 Samenvatting

van de komende tijd is: laat meer aan mensen zelf over, al naar gelang hun kunnen. De rol van de lokale overheid verandert en ombuigingen versterken de urgentie hiervoor. Doel is taken en voorzieningen over te dragen aan de Woerdense samenleving als dat effectiever of efficiënter is.

- *Kostenbewustzijn.* Een gezond huishoudboekje, met een sluitende (meerjaren)begroting, is één van de belangrijkste doelen voor de komende periode. Het is daarom van het grootste belang dat (financiële) consequenties van beleid en/of maatregelen goed worden doordacht. Dat is geen eenmalige actie maar moet een continue manier van denken en handelen worden van managers en van medewerkers.

De reorganisatie is 1 januari 2011 afgerond. Er staat nu een organisatie die de uitdagingen aan kan. De directie bouwt door op verbetering van de besturing, de inrichting van de werkprocessen en de competentieontwikkeling van medewerkers. Belangrijk aandachtspunt is dat medewerkers moeten leren over de muren van hun eigen werkerterrein heen te kijken. Dat vraagt om een op



Bezoekadres

Gemeente Woerden

Blekerijlaan 14
3447 GR Woerden

Colofon

Vormgeving

Martijn Smits, gemeente Woerden

Redactie

Carla Dupont, gemeente Woerden

Gemeente Woerden, januari 2011