

RAADSINFORMATIEBRIEF

17R.00154



Van : college van burgemeester en wethouders

Datum : 14 maart 2017

Portefeuillehouder(s) : burgemeester

Portefeuille(s) : Organisatie

Contactpersoon : R. de Jongh

Tel.nr. : 06-20094767

E-mailadres : jongh.r@woerden.nl

Onderwerp:

Uitvoeringsprogramma Organisatie 2020 De WOW Factor!

Kennisnemen van:

Raadsinformatiebrieven met de definitieve Organisatievisie 2020: De WOW Factor! en het Uitvoeringsprogramma Organisatie 2020: De WOW Factor!

Inleiding:

Met deze raadsinformatiebrieven bieden wij u de definitieve versie van de Organisatievisie 2020: De WOW Factor! aan. De conceptversie is afgelopen maanden besproken met medewerkers en bestuur. De visie is goed ontvangen, enthousiasmeert en geeft focus aan de organisatieontwikkeling.

Ook bieden wij u het Uitvoeringsprogramma Organisatie 2020: De WOW Factor! aan. Dit document beschrijft meer in detail de resultaten die we in de periode 2017 – 2020 willen boeken en hoe we het boeken van resultaat willen gaan aanpakken.

Tot slot gaan we in op het vervolgproces en uw mogelijke betrokkenheid bij organisatieontwikkeling.

Kernboodschap:

1. Organisatievisie 2020: De WOW factor!

In de raadsinformatiebijeenkomst van 1 december 2016 zijn wij met u in gesprek gegaan over de concept Organisatievisie 2020: De WOW factor! (hierna: organisatievisie). Tevens hebben we die avond inzicht gegeven hoe we o.a. met behulp van zaakgericht werken de basale dienstverlening willen verbeteren.

De organisatievisie geeft een beeld van de gewenste ontwikkeling van de organisatie om onze 3 belangrijkste stakeholders: samenleving, bestuur en medewerkers optimaal te bedienen. Het uitgangspunt is dat wij onze stakeholders positief verbazen, verrassen en verwonderen: dat is de WOW factor. We willen net dat beetje extra bieden in ons werk, producten en diensten. Dat moet resulteren in:

- een samenleving waarin de kracht van de gemeenschap optimaal benut wordt;
- een omgeving waarin bestuurders optimaal in staat zijn om de samenleving te dienen;
- een fitte organisatie met ambitieuze medewerkers.

In de organisatievisie is in mogelijke toekomstbeelden beschreven hoe de organisatie er op het gebied van structuur, cultuur, medewerkers, bestuur en bedrijfsvoering uit moet zien om dat voor elkaar te krijgen. De concept visie hebben wij afgelopen maanden besproken met het bestuur en de medewerkers. Daaruit bleek dat de visie en het centrale idee van de WOW factor positief wordt ontvangen. De visie enthousiasmeert en geeft richting aan de ontwikkeling die wij de komende jaren met de organisatie willen doormaken. Ook wordt het herkend dat de visie schetst van onze organisatiecultuur (primair intern en beheersmatig) én de wens om die te ontwikkelen naar meer extern en flexibel (resultaat- en innovatiegericht) aan de hand van drie kernwaarden: eigenaarschap, avontuur en samenspel. Wij hebben het resultaat van de besprekingen met het bestuur en de medewerkers verwerkt tot een definitieve versie van de organisatievisie 2020: de WOW factor! die wij u ter informatie aanbieden (zie: Organizationalvisie 2020: De WOW Factor!, bijlage 1 corsa 17.005392 en zie: Bijlage organisatievisie 2020, bijlage 2 corsa 17.005393).

2. Uitvoeringsprogramma organisatie 2020 De WOW Factor!

Inmiddels is de organisatievisie uitgewerkt in een Uitvoeringsprogramma organisatie 2020: De WOW Factor! (hierna: uitvoeringsprogramma) (zie: Uitvoeringsprogramma Organizationalvisie 2020: De WOW Factor!, bijlage 3 corsa 17.005394). In het uitvoeringsprogramma geven we aan hoe we de organisatie in een ontwikkelritme willen krijgen waarin we stap voor stap toewerken naar een fitte organisatie die in staat is om de stakeholders het WOW gevoel te geven. Het uitvoeringsprogramma beschrijft meer in detail de resultaten die we in de periode 2017 – 2020 willen boeken.

Wat gaan we doen? Welke resultaten willen we boeken?

In het uitvoeringsprogramma werken we met 5 'resultaatgebieden' waarin 5 gelijknamige teams aan de slag gaan met het boeken van resultaten op het gebied van: samenleving, bestuur, medewerkers, organisatie en kernwaarden. Hieronder beschrijven wij kort deze gebieden ter illustratie.

Samenleving

Als wij onze inwoners willen verrassen en verwonderen is optimalisatie van de dienstverlening nodig op alle fronten. Op het gebied van de basale dienstverlening gaan we de komende jaren meters maken door het zaakgerichte werken goed in te voeren. Inwoners hoeven hun vraag maar één keer te stellen, worden snel en vriendelijk geholpen, hebben inzicht in hun proces en worden hiervan actief op de hoogte gehouden. Op het gebied van participatie gaat het over verbetering van de dienstverlening door hulp te bieden bij initiatieven, te weten wat er speelt in de samenleving, samen met inwoners tot resultaten te komen en 'hospitality' centraal te stellen.

Bestuur

Om het gemeentebestuur (college en raad) meer te verrassen en te verwonderen gaan we opgavegericht werken. Dat wil zeggen dat de nadruk minder op de taken komt te liggen, maar meer op het daadwerkelijk bereiken van een maatschappelijk effect. We gaan het anders doen waarbij het realiseren van het effect telt (niet de nota of het projectplan), de opgave voorop staat ipv de structuur en het team en in het opgaveteam alle in- en externe stakeholders betrokken zijn en blijven (dus niet alleen de experts). Daarnaast gaan we het strategisch vermogen van onze organisatie vergroten en plegen we inzet om de kwaliteit van adviezen te vergroten wat de kwaliteit van besluitvorming ten goede komt. Ook willen we verkennen hoe door het versterken van de lobbyfunctie van onze organisatie de belangen van onze gemeente beter kunnen borgen.

Medewerkers

We willen niet alleen de samenleving en het bestuur verbazen en verrassen, maar ook de medewerkers van onze organisatie. Wij doen dat door een lerende organisatie te worden waarin iedereen de kans krijgt zich verder te ontwikkelen en geacht wordt om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen loopbaan. Ook willen we de aantrekkelijkheid van Woerden als werkgever vergroten door medewerkers een inspirerende werkplek te bieden. We willen ervoor zorgen dat medewerkers bewust ervoor kiezen om te werken voor Woerden en Oudewater. Om nieuwe medewerkers te vinden die echt iets toevoegen nemen we ons werving- en selectiebeleid onder de loep, flexibiliseren we ons loonhuis en gaan we op een andere manier beoordelen.

Organisatie

Het resultaatgebied organisatie is ondersteunend aan de drie stakeholdergerichte resultaatgebieden (samenleving, bestuur en medewerkers). Ze omvat onderwerpen die in alle drie de gebieden voorkomen, maar waarvan het beter is de aanpak, kennis en kunde te concentreren. Zo gaan we onder andere werken aan het verbeteren van processen. En dan vooral aan hoe het werk wordt gedaan, wat een goede uitvoering eventueel in de weg staat, of hoe het nog beter kan. Het gaat daarmee over de manier van organiseren, samenwerking, ICT ondersteuning, houding en gedrag, enz., waarbij steeds het perspectief en de perceptie van de stakeholder vertrekpunt is.

Kernwaarden

Het resultaatgebied kernwaarden is eveneens ondersteunend aan de drie stakeholdergerichte resultaatgebieden. Met dit team jagen we de gewenste cultuurverandering aan vanuit de drie kernwaarden eigenaarschap, avontuur en samenspel. We creëren een etalage voor goede voorbeelden uit de organisatie die anderen inspireren en enthousiasmeren.

Deze resultaten zijn verder uitgewerkt in een beschrijving en een planning op jaar- en kwartaalniveau (zie: Bijlage A Planning uitvoeringsprogramma organisatie 2020, bijlage 4 corsa 17.005395) (zie: Bijlage B beschrijving resultaten uitvoeringsprogramma organisatie 2020, bijlage 5 corsa 17.005396).

Hoe gaan we het doen? Welke strategie kiezen we?

Om daadwerkelijk tot de gewenste resultaten te komen moet de organisatie zich ontwikkelen. We doen dat op basis van een aantal strategische uitgangspunten, waarbij steeds gewerkt wordt aan zowel harde als zachte factoren. Harde factoren zijn zaken als processen, organisatiestructuren, IT systemen, etc. Zachte factoren betreffen cultuur, houding en gedrag.

Werking in de praktijk: sprints

We gaan de strategie in de praktijk brengen door stap voor stap toe te werken naar concrete resultaten. We doen dat door te werken met 'sprints' van steeds drie maanden. Elke sprint begint met het sprintplan waarin betrokkenen (medewerkers, managers, directeuren) in teamverband zelf de acties definiëren die nodig zijn om in drie maanden met resultaat te komen. Per resultaatgebied voeren teams de acties uit en leveren aan de het eind van de drie maanden het resultaat op, dat breed wordt gedeeld in de organisatie. Er ontstaat daardoor een gevoel van vooruitgang en in de loop van de tijd ook een ritme van verandering.

Het werken met sprints heeft onder andere als voordeel dat de betrokkenheid van de medewerkers in de werkwijze is 'ingebakken'. Het team bepaalt immers zelf wat over drie maanden wordt opgeleverd en 'tekent' voor het opleveren van het resultaat. Tegelijkertijd echter is de verandering top-down goed te volgen en te besturen. Elke drie maanden kan, indien nodig, worden bijgestuurd.

Een ander voordeel dat we hier willen noemen is dat door te werken in sprints van drie maanden steeds ingespeeld kan worden op veranderende omstandigheden (in organisatie, wetgeving, maatschappij, etc.). We kunnen met deze werkwijze weliswaar goed plannen maar vervallen niet in blauwdrukken. We zijn maximaal flexibel maar houden vaste koers naar een duidelijke stip op de horizon.

Monitoring

We willen een vinger aan de pols houden of de WOW factor bij stakeholders daadwerkelijk toeneemt. Wij gaan dit toetsen bij de stakeholders zodat in de loop van de tijd een beeld ontstaat van de ontwikkeling die de organisatie doormaakt. Wij maken daarvoor een 'barometer'. De barometer toont ook de voortgang in (deel)resultaten. Al deze (deel)resultaten dragen bij aan het realiseren van genoemde doelstellingen. De voortgang van deze (deel)resultaten wordt vastgesteld aan het einde van iedere sprint.

Vervolg

Wij hopen dat het uitvoeringsprogramma u het vertrouwen geeft in onze aanpak van de ontwikkeling van de organisatie en dat u met ons gaat voor een WOW organisatie! Om het vertrouwen te versterken hebben wij met u afgesproken twee keer per jaar in een raadsinformatiebijeenkomst met elkaar in gesprek te gaan over de koers die is ingezet en vooral natuurlijk over de resultaten die wij boeken. Uiteraard wordt uw raad als belangrijke stakeholder ook iedere drie maanden meegenomen in de genoemde monitor. Dat wil zeggen dat wij een (selectie van) uw raad zullen bevragen op uw tevredenheid. We doen dit na afloop van elke sprint. Dit wordt gedaan door middel van korte gesprekken en met een korte vragenlijst waarin op de onderdelen kan worden gescoord.

Financiën

Voor de jaarschijven 2017 en 2018 hebt u in de begroting middelen beschikbaar gesteld voor de organisatieontwikkeling.

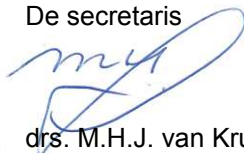
	2017	2018	2019	2020
flexibele schil	270.000	270.000	-	-
kwaliteitsimpuls domeinen	450.000	-	-	-
projectleiders organisatievisie	108.000	-	-	-
totaal	€ 828.000	€ 270.000	-	-

Wij benutten deze middelen in 2017 en 2018 om voldoende capaciteit te waarborgen om te werken aan de ontwikkeling van de organisatie. In de jubrief willen wij u inzicht geven in de investeringen die mogelijk aanvullend nodig zijn om de gewenste resultaten te bereiken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een systeem voor zaakgericht werken.

Bijlagen:

1. Organisatievisie 2020: de WOW factor! (corsa 17.005392)
2. Bijlage organisatievisie 2020 (corsa 17.005393)
3. Uitvoeringsprogramma Organisatie 2020 : De WOW factor! (corsa 17.005394)
4. Bijlage A planning uitvoeringsprogramma Organisatie 2020 (corsa 17.005395)
5. Bijlage B beschrijving resultaten uitvoeringsprogramma Organisatie 2020 (corsa 17.005396)

De secretaris



drs. M.H.J. van Kruijsbergen MBA

De burgemeester,



V.J.H. Molkenboer



Organisatievisie 2020

De WOW Factor!



Management samenvatting

Hoe vergroten we de WOW factor van onze organisatie? Daar gaat dit document over. Binnen de organisatie gaat veel goed. Denk hierbij aan de betrokkenheid die wij tonen in ons werk, de verantwoordelijkheden die laag belegd zijn in onze organisatie, de korte lijnen tussen collega's en het innoverend vermogen dat wij al laten zien bij verschillende projecten. Deze sterke punten willen wij waarborgen en verder ontwikkelen! Daarnaast valt er ook nog het nodige te verbeteren. De afgelopen tijd hebben we kritisch naar onszelf gekeken. Gebleken is dat onze belangrijkste stakeholders, samenleving, bestuur en medewerkers, verwachtingen hebben waaraan de organisatie niet helemaal tegemoet komt. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat de organisatie momenteel niet optimaal in conditie is. Dit maakt het minder makkelijk om te ontwikkelen en te veranderen. Gezien alle ontwikkelingen die ook de komende jaren op ons af komen is het van groot belang dat de conditie van de organisatie verbetert.

Onze visie is om de WOW factor van de organisatie te vergroten. Dit doen we door onze stakeholders te verbazen, verrassen en te verwonderen. Het gaat erom dat we onze werkzaamheden, producten en diensten voorzien van eigenschappen die je niet op voorhand verwacht, maar die er wel zijn en die zorgen voor extra tevredenheid. In dit document hebben we per stakeholder een aantal elementen genoemd bij de visie en missie die volgens ons belangrijk zijn om de WOW factor te vergroten. We willen de kracht van de samenleving benutten, bestuurders optimaal in staat stellen de samenleving te dienen en een organisatie te bouwen waarin medewerkers met plezier werken.

Om de visie, missie en strategische doelstellingen in de praktijk te brengen hebben we in dit document een aantal richtinggevende toekomstbeelden geformuleerd. Deze toekomstbeelden geven aan hoe de gewenste organisatie op het gebied van structuur, cultuur, medewerkers, bestuur en bedrijfsvoering vormgegeven moet worden om de WOW factor te vergroten. In het bij de visie behorende uitvoeringsprogramma staat beschreven hoe wij de komende vier jaar de negen strategische doelstellingen en bijbehorende toekomstbeelden gaan realiseren.

Inhoudsopgave

1.	Introductie.....	2
1.1	Aanleiding opstellen Organisatievisie 2020.....	2
1.2	Doel document Organisatievisie 2020 Gemeente Woerden.....	4
1.3	Opbouw van het document.....	4
2	Toelichting op de 5 conclusies uit de SWOT analyse.....	5
2.1	Conclusie 1: De organisatie beschikt over sterke punten.	5
2.2	Conclusie 2: de omgeving van de organisatie (samenleving) verandert in hoge mate en in hoog tempo.	5
2.3	Conclusie 3: er is een verschil tussen wat de organisatie biedt en de samenleving vraagt.....	6
2.4	Conclusie 4: er is een verschil tussen wat de organisatie biedt en het bestuur vraagt.....	7
2.5	Conclusie 5: de organisatie is momenteel niet optimaal in conditie.	8
3	Visie, missie en waarden	10
4	Strategische doelstellingen.....	13
5	Toekomstbeelden organisatie 2020: De WOW Factor!	14
5.1	Structuur.....	14
5.2	Cultuur	15
5.3	Medewerkers.....	16
5.4	Bestuur.....	18
5.5	Bedrijfsvoering.....	18
6	Strategie.....	20

1. Introductie

1.1 Aanleiding opstellen Organisatievisie 2020

De organisatie is al een aantal jaren in beweging. Sinds 2010 zijn er diverse verandertrajecten doorgevoerd om de kwaliteit van dienstverlening naar de stakeholders te borgen en te vergroten. Dit heeft onder andere geleid tot het aanstellen van meer directeuren, het opheffen van afdelingen en het werken in 22 teams. Daarnaast heeft in het kader van “*De Verbinding*” een traject voor Management Development en teamontwikkeling plaatsgevonden. Verder is de organisatie als gevolg van een ambtelijke fusie per 1 januari 2015 gaan werken voor de besturen van Oudewater en Woerden.

Per 1 januari 2015 is er een nieuwe gemeentesecretaris gestart. Hij heeft een 100 dagen analyse gemaakt waaruit bleek dat er veel goed gaat maar dat er ook behoefte is om op een aantal onderdelen te groeien. Hierbij gaat het om: zakelijkheid, integraliteit, flexibiliteit, samenwerken en leiderschap. Op basis van deze analyse hebben het college van Woerden en de gemeentesecretaris de conclusie getrokken dat doorontwikkeling van de organisatie noodzakelijk is. Daarom is besloten opdracht te geven tot het project Organisatievisie 2020.

Er zijn in de organisatie diverse projecten gaande die zich richten op het ontwikkelen van de organisatie, denk hierbij aan Zaakgericht en digitaal werken, Modernisering bedrijfsvoering, Woerden Zegt Ja, Tenzij... en Opgavegericht werken. Het project Organisatievisie 2020 beoogt een breed gedragen toekomstbeeld van de organisatie in 2020 te realiseren, zodat alle initiatieven die al lopen op het gebied van organisatieontwikkeling een stip op de horizon krijgen. Hoe moet de organisatie er dan uitzien om ervoor te zorgen dat we de samenleving en het bestuur optimaal kunnen bedienen en dat we onze medewerkers een inspirerende werkplek bieden?

Deze organisatievisie 2020 is niet achter het bureau bedacht. De organisatie heeft drie stakeholders: de samenleving (inwoners, bedrijven en instellingen), het bestuur (colleges en raden van Woerden en Oudewater) en wijzelf als medewerkers van de organisatie (zie figuur 1).

We hebben deze drie stakeholders nadrukkelijk betrokken bij de totstandkoming van deze visie door ze een actieve rol te geven in het voorbereidingsproces. Er is een uitgebreide enquête gehouden onder lokale organisaties, er zijn 12 casussen uitgediept, interviews afgenomen en reflectiesessies georganiseerd met medewerkers uit verschillende teams in de organisatie en het bestuur, om zo te onderzoeken wat de ontwikkelingen zijn in de samenleving, wat de organisatie nog kan leren en waar ontwikkelpunten liggen.

De resultaten van deze activiteiten is verwerkt in een zogenaamde ‘SWOT analyse’ (SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) die de basis biedt voor de ‘ontwikkelrichting’ van de organisatie richting 2020. De SWOT analyse geeft een goed beeld van de sterkten en zwakten van de ambtelijke organisatie en de kansen en bedreigingen waarmee de organisatie in de toekomst te maken krijgt. Op basis van de SWOT analyse zijn ook de volgende 5 conclusies getrokken.

1. De organisatie beschikt over sterke punten.
2. De omgeving van de organisatie (samenleving) verandert in hoge mate en in hoog tempo.
3. Er is een verschil tussen wat de organisatie biedt en de samenleving vraagt.
4. Er is een verschil tussen wat de organisatie biedt en het bestuur vraagt.
5. De organisatie is momenteel niet optimaal in conditie.



Figuur 1: Stakeholders Gemeente Woerden.

1.2 Doel document Organisatievisie 2020 Gemeente Woerden

Het doel van het document Organisatievisie 2020 wordt omschreven als:

“Het komen tot een breed gedragen toekomstbeeld van de organisatie.”

Het doel van het visiedocument is om:

- Een beeld te schetsen van de gewenste vormgeving van de organisatie in 2020
- Een beeld te schetsen van de strategie en mogelijk scenario's om de visie in de praktijk te brengen
- De belangrijkste stakeholders (samenleving, bestuur en medewerkers) nauw te betrekken bij het formuleren van de visie en de uitvoering daarvan.
- Het formuleren van een implementatieplan om de organisatievisie uit te voeren.

1.3 Opbouw van het document

De SWOT analyse heeft tot 5 conclusies geleid. Deze worden in hoofdstuk 2 uiteengezet. Deze conclusies vormen de basis voor de organisatievisie 2020.

De visie, missie en de drie waarden van onze organisatie bieden richting aan de realisatie van de WOW factor. De visie, de missie en onze waarden worden in hoofdstuk 3 benoemd.

Vanuit de visie en de missie zijn negen strategische doelstellingen opgesteld en toekomstbeelden beschreven. De toekomstbeelden geven richting in hoe de organisatie er in 2020 uitziet op de elementen structuur, cultuur, medewerkers, bedrijfsvoering en bestuur. Deze zijn achtereenvolgens in hoofdstuk 4 en 5 uiteen gezet. Hoofdstuk 6 bevat de strategie die wordt gevolgd bij het implementeren van deze organisatieontwikkeling.

Ten slotte is in een bijlage de SWOT analyse opgenomen voor nadere bestudering van de gebruikte informatie.

2 Toelichting op de 5 conclusies uit de SWOT analyse

In dit hoofdstuk wordt beschreven op basis van welke sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen de conclusies zijn gebaseerd (SWOT). Deze beschrijving geeft zodoende een achtergrond aan de opgaven waar wij voor gesteld staan: aansluiting vinden bij inwoners en bestuur en behoud van vitaliteit van de organisatie. De visie, missie, waarden en toekomstbeelden die hierop volgen, geven een antwoord op deze opgaven. Zie voor een volledige beschrijving van de bevindingen de SWOT analyse in bijlage 1.

2.1 Conclusie 1: De organisatie beschikt over sterke punten

- *Productieve en betrokken medewerkers.* De inzet van medewerkers is groot. Daarover is grote eensgezindheid. Er is loyaliteit en betrokkenheid. Daarbij is de bereidheid om hard te werken groot. Medewerkers zetten de schouders eronder en behalen samen goede resultaten .
- *Verantwoordelijkheden laag belegd.* We ervaren veel ruimte om zelf te beslissen. Die is er ook, want vaak hebben medewerkers binnen een budget zelf het mandaat om keuzes te maken. De ruimte die gevoeld wordt, maakt dat medewerkers aan de slag gaan met de mogelijkheden die zij zien. Wie ideeën heeft, krijgt vaak de kans om ze uit te voeren.
- *Innoverend vermogen.* Wij zijn innoverend. Bijvoorbeeld in het sociaal domein waar we werken met de integrale toegang WoerdenWijzer, integrale PGB's en de Inwonercloud voorbereiden. Bijvoorbeeld in het kader van Informatiebeleid, waar we werken met GeoWeb. Medewerkers hebben regelmatig de ambitie de beste in hun vak te zijn. Dat geeft vaak een impuls tot vernieuwing.
- *Korte lijnen.* We vinden elkaar. Medewerkers kunnen hun werk hierdoor goed afstemmen en zaken snel regelen. Dat komt de kwaliteit van het werk ten goede. Doordat we betrokken en benaderbaar zijn, kunnen we goede resultaten neerzetten.
- *Participatiemogelijkheden.* Wij betrekken inwoners en doen daarin steeds nieuwe ervaringen op. We zijn daarin ook creatief. We hebben veel ervaring met het betrekken van inwoners, opgedaan binnen Woerden zegt Ja Tenzij en het Gebiedsgericht Werken. Ook hebben we de nodige ervaring met het faciliteren en ondersteunen van grote, meer risicovolle initiatieven.

2.2 Conclusie 2: de omgeving van de organisatie (samenleving) verandert in hoge mate en in hoog tempo.

Uit de SWOT-analyse komt naar voren welke veranderingen er zijn in de samenleving. In elke periode is de samenleving onderhevig aan veranderingen, maar het specifieke van onze tijd is dat onder andere door de invloed van technologie de snelheid van verandering extreem hoog is.

Er zijn hierbij een aantal kansen en bedreigingen voor de organisatie te noemen.

Kansen:

- *Arbeid wordt flexibel en zelfstandig:* het aantal mensen in Nederland met een vaste baan is de afgelopen jaren flink afgenomen. Daarnaast komen er steeds meer (kleine) zelfstandig ondernemers. Dit stimuleert zelfstandigheid en flexibiliteit. Tegelijkertijd constateren we dat dit ook als bedreiging wordt ervaren (zie eerste punt bedreigingen).
- *Opmars economie van delen:* Door het internet wordt schaarste en bezit van reeds bestaande middelen bij elkaar gebracht. Dit heeft op termijn bijvoorbeeld gevolgen voor stadsinrichting (minder parkeerplaatsen door het delen van auto's). In de gemeente gaan wij bij Het Nieuwe Werken onze werkplekken delen.

- *Verdere decentralisatie*: met de decentralisatie van taken vanuit de Rijksoverheid, provincie en UWV naar gemeenten, komt de gemeente steeds dichterbij inwoners te staan. Met name op het gebied van zorg, arbeid en directe leefomgeving.
- *Informatie technologie*: er is tegenwoordig veel data en directe analyse beschikbaar. Als gemeente kunnen we zo besluiten maken op basis van actuele informatie en zelf voorspellend analyseren voor onder andere beleid. *Big data* en *the internet of things* vergroten onze grip op de buitenwereld, zowel 'passief' in het begrip ervan en 'actief' in onze controle erop.
- *Generatie Y (en Z)*: De jongere werknemers die wij zullen aantrekken, kennen geen wereld zonder moderne ict en internet. Zij zijn hierdoor gewend in netwerken te denken, anders te communiceren en te multitasken. Met jonge werknemers versterken we zo automatisch een aantal competenties in de organisatie.

Bedreigingen:

- *Arbeid wordt flexibel en zelfstandig*: het aantal mensen in Nederland met een vaste baan is de afgelopen jaren flink afgenomen. Daarnaast komen er steeds meer (kleine) zelfstandig ondernemers. Dit leidt ertoe dat er minder baan zekerheid is in onze samenleving.
- *De gevolgen van de toegenomen instabiliteit in veiligheid, economie en politiek*: Op lokaal niveau kunnen ontwikkelingen in de internationale (in)stabiliteit (vluchtelingen), economie (leegstand van winkels in de binnenstad) en politiek (versplintering van het politieke landschap door de opkomst van lokale partijen) de stabiliteit van een lokale gemeenschap aantasten.
- *Vergrijzing*: gemeenten merken dat de zorgkosten voor ouderen toenemen, ouderen weinig te besteden hebben en dat de vraag van voorzieningen voor ouderen toeneemt. Bovendien neemt het aantal medewerkers met vakkennis in de organisatie af.
- *Opleidingsniveau als nieuwe scheidslijn*: de relatief vroege selectie in het onderwijs en de beperkte mogelijkheden voor het stapelen van opleidingen hebben sterke invloed op (carrière) perspectief en levensloop. Waar onderwijs eerst een katalysator was voor sociale mobiliteit en de afbraak van de klassenmaatschappij, dreigt er nu een nieuwe klassenmaatschappij te ontstaan op basis van 'cultureel kapitaal'.
- *Afname legitimiteit lokale democratie*: het krachtenveld rond de gemeente verandert ingrijpend. Het stadhuis is niet meer vanzelfsprekend het centrum van de lokale samenleving, doordat inwoners zich gemakkelijk op basis van belang rond onderwerpen organiseren. Daarbij zijn er meer spelers in het maatschappelijke veld en andere verhoudingen. Inwoners trekken initiatief naar zich toe en laten steeds vaker zien dat de democratie bij hen begint. 'De politiek' wordt echter wel verantwoordelijk gehouden voor de gevolgen. De basishouding tegenover 'politiek' in het algemeen is wantrouwender geworden.

De gemeente zal op verschillende manieren om moeten gaan met deze ontwikkelingen, waarbij sommige ontwikkelingen zowel kansen als bedreigingen opleveren (de ontwikkeling van ICT is bijvoorbeeld niet alleen een kans, maar ook een kwetsbaarheid door toename van risico's en kosten). Wat uit de kansen en bedreigingen bij de ontwikkelingen in de samenleving in ieder geval duidelijk wordt, is dat de gemeente zich op een andere manier met de samenleving moet gaan verhouden. Dat betekent voor onze organisatie dat wij onze diensten op een andere wijze aan inwoners en bestuur gaan aanbieden.

2.3 Conclusie 3: er is een verschil tussen wat de organisatie biedt en de samenleving vraagt.

Op basis van de SWOT-analyse blijkt dat er een verschil is tussen wat de organisatie biedt en wat de samenleving vraagt:

- **Participatiemogelijkheden:** Inwoners die zich organiseren rond hun specifieke belangen verwachten gehoord te worden. Deze belangen kunnen voor verschillende groepen in de samenleving uiteen lopen. Hierbij willen zij niet alleen gebruik maken van de mogelijkheden die de traditionele lokale democratie kent via periodiek stemmen en contact met volksvertegenwoordigers of portefeuillehouders, maar verwachten zij eerder of directer actie. Daarbij zien zij graag dat hun initiatieven worden ondersteund vanuit de gemeente. Onze organisatie heeft reeds sterke ervaringen opgedaan met inwonerparticipatie. In de toekomst zal dit echter moeten worden uitgebouwd. Daarbij zal het belangrijk zijn om te werken rond specifieke 'opgaven'.
- **Betrouwbare partner:** Inwoners wensen zich in de gemeente een betrouwbare partner. Daarbij kan er nog op een aantal vlakken verbetering worden gerealiseerd. Op het gebied van de basale dienstverlening komen we afspraken niet voldoende na en bellen we te vaak niet terug, dragen we ons werk niet voldoende over bij afwezigheid of vertrek. Dat leidt tot frustraties bij de inwoners en/of ondernemers die er de dupe van zijn. Maar ook bij projecten halen we soms de resultaten niet die wij de inwoners wel voorspiegelen. Wij zetten niet altijd de personen met de juiste competenties in de rol van projectleider en we nemen niet altijd voldoende tijd om na te denken over wat we doen. Dit voldoet niet aan de verwachtingen van de inwoners en heeft een negatief effect op het beeld van onze organisatie bij de inwoners. Daarom ligt er een uitdaging in het anders organiseren van houding (verantwoordelijkheid nemen), processen (zaakgericht werken), projecten en competenties (opgavegericht werken).
- **Sensitieve en Transparante communicatie:** Inwoners verwachten te worden betrokken bij ontwikkelingen die direct op hen van invloed zijn. Als we zonder overleg een speelveld veranderen in een uitrenged gebied voor honden, dan levert dat reacties op. Door met elkaar te bespreken wat we verwachten en wat werkt voorkomen we deze situaties. Het project Woerden Zegt Ja Tenzij is in het leven geroepen om de aandacht te vestigen op een sensitieve en transparante communicatie met inwoners. Deze communicatie competenties zullen verder onder de aandacht moeten worden gebracht om te voldoen aan de verwachtingen van de inwoners.

2.4 Conclusie 4: er is een verschil tussen wat de organisatie biedt en het bestuur vraagt.

Uit de SWOT-analyse komt naar voren dat er een verschil is tussen wat de organisatie biedt en het bestuur vraagt:

- **Kwalitatief hoogwaardige advisering:** de raad heeft behoefte aan adviezen die hen stimuleren creatief na te denken en die niet alleen hun kaderstellende rol benadrukken. Het college verwacht niet alleen advisering op tactisch niveau, maar ook op strategisch niveau om de gedachten te scherpen. Daarbij willen zij ook pro-actief geadviseerd worden over zaken in de samenleving die onze organisatie opvallen. Aan deze verwachtingen wordt op dit moment onvoldoende voldaan.
- **Integrale aanpak:** Zowel bij de advisering als bij het verwezenlijken van resultaten vraagt het bestuur een integrale aanpak. Nu zijn de adviezen soms beperkt ten gevolge van 'verkokering' in de organisatie. Ook zijn er wij – zij tegenstellingen ontstaan tussen bijvoorbeeld portefeuillehouders en beleidsmedewerkers of teams onderling waarbij de directie verbindend leiderschap had kunnen tonen. Het Nieuwe Werken, Opgavegericht werken en het

Management Development Traject moeten bijdragen aan meer verbinding en integraliteit in de organisatie.

- **Dienstverlening op orde:** Het bestuur wenst dat de dienstverlening aan de samenleving op orde is. De ambtelijke organisatie is niet alleen een uitvoerende organisatie, maar ook een ambassadeur van het bestuur in de samenleving. Teveel signalen bereiken het bestuur dat de gemeente niet levert en steken laat vallen als het gaat om communicatie en bereikbaarheid. Als de basale dienstverlening niet op orde is, tast dat niet alleen het vertrouwen van de inwoner in de ambtelijke organisatie aan, maar ook het vertrouwen in de gemeente als geheel.
- **Communicatie op orde:** Het bestuur verwacht dat de organisatie in het contact met inwoners en met henzelf meezoekt naar oplossingen in plaats van op basis van regels reageert. Hiervoor is sensitiviteit en inlevend vermogen vereist. Het project Woerden Zegt Ja Tenzij is opgestart om hier zorg voor te gaan dragen.
- **Resultaatgerichtheid:** Het bestuur mist resultaatgerichtheid in de organisatie. Tussen raad en college, en college en organisatie moet er een transparant gesprek zijn over wat mogelijk is met de beschikbare capaciteit. Dan kunnen heldere resultaatafspraken worden gemaakt. Op dit moment kan dit transparante gesprek niet voldoende worden gevoerd. Er is te weinig zicht op wat met de organisatie en beschikbare middelen mogelijk is, wanneer producten worden opgeleverd en wanneer voortgang wordt gemeld en verantwoord. Om een goede communicatie tussen raad en college te faciliteren moet aan toezeggingen van het college resultaatgericht worden voldaan. Wanneer dit niet gehaald kan worden moet tijdig en transparant gecommuniceerd worden met het bestuur. Echter, de organisatie gaat op dit moment te jachtig om met toezeggingen om rust en betrouwbaarheid te brengen.

2.5 Conclusie 5: de organisatie is momenteel niet optimaal in conditie.

Uit de SWOT-analyse komt naar voren dat de organisatie moet letten op de vitaliteit van de organisatie.

- **Kwantitatieve / kwalitatieve formatie:** De formatie van de organisatie is op dit moment aan de lage kant. Dit geldt voor het totaal aantal fte (volgens de norm van Berenschot van 2015 hebben gemeenten 6,41 fte per 1000 inwoners, wat zich vertaalt naar 385 fte voor onze organisatie, waar er actueel 366 zijn). Maar ook voor de kwalitatieve formatie, dus de verdeling van het niveau van de medewerkers. Onze organisatie kent relatief veel medewerkers in de schalen 7-9 en relatief weinig in de schalen 10 en hoger. Dit heeft zijn weerslag op o.a. het strategisch vermogen in de organisatie.
- **Leeftijdsofbouw:** Momenteel is de gemiddelde leeftijd in de organisatie 48 jaar. Door de vergrijzing gaan we de komende jaren afscheid nemen van een groot aantal medewerkers dat met pensioen gaat. Dit geeft ons de mogelijkheid ervoor te zorgen dat de gemiddelde leeftijd in de organisatie een betere afspiegeling wordt van de maatschappij. Het generatiepact wordt reeds ingezet om hier verandering in te brengen, maar verjonging van de organisatie wordt onderdeel van een strategisch personeelsbeleid.
- **Tevredenheid:** De tevredenheid van de medewerkers is gedaald naar 6,9 (benchmark 7,1) en vooral de werkdruk wordt als hoog ervaren (4,9). Werknemers kunnen zich maar moeilijk ontspannen na het werk. Een goede balans tussen werk en privé is essentieel om een 'duurzame' en robuuste organisatie te bouwen.

- **Ziekteverzuim:** Onze organisatie kent een hoog ziekteverzuim (2015 7.9%, huidig rond de 6%, normaal bij grote organisaties is rond de 5%) gekenmerkt door een hoog langdurig ziekteverzuim.
- **Mobiliteit:** Onze organisatie kent veel medewerkers die er lang werken en die ook binnen de organisatie lang dezelfde functie behouden. Echter, meer mobiliteit in onze organisatie vergroot de ontwikkelkansen voor medewerkers door kennis en vaardigheden op te doen met nieuwe werkzaamheden en in nieuwe contexten. Daarnaast vergroot mobiliteit ook de flexibiliteit van medewerkers om nieuwe dingen te gaan doen in het werk.
- **Balans capaciteit – vraag:** De organisatie heeft te maken met een aantal ontwikkelingen die de werkdruk verhogen. Na de decentralisatie in het sociaal domein, bereiden we ons voor op de invoering van de omgevingswet. Dit is een grote operatie waarbij niet alleen de processen binnen onze organisatie aangepast worden, maar ook de mentaliteit en attitudes. Dat is een grote verandering bovenop het 'reguliere' werk. Ook de samenwerking met Oudewater vraagt een investering van aandacht om deze steeds soepeler te laten verlopen.

Uit deze laatste 3 conclusies komt naar voren dat onze organisatie staat voor opgaves naar onze stakeholders. De samenleving wil goede kwaliteit van dienstverlening door participatie mogelijkheden, transparante communicatie en het nakomen van afspraken vanuit de gemeente. Het bestuur wil goede advisering en een resultaatgerichte organisatie, zodat er alle ruimte is voor het politieke proces en zij goed wordt vertegenwoordigd in de samenleving. Medewerkers willen met plezier hun werk doen, waarbij zij tevreden zijn en een goede werk-privé balans hebben. Als wij doorgaan op de huidige weg, dan verliezen wij als organisatie onze meerwaarde voor de stakeholders. Inwoners regelen de zaken zelf wel als wij hen geen zinnige ondersteuning bieden. Het bestuur kan niet functioneren zoals het de wetgever voor ogen staat en vertrouwt de organisatie niet meer. Voor medewerkers laten we na een prettige werksfeer te creëren, zodat onze organisatie niet fit is en geen aantrekkingskracht uitoefent op jong talent. Met deze conclusies staat één ding als een paal boven water: wij moeten als organisatie onze WOW factor vergroten om aan de wensen van de stakeholders te voldoen.

De visie, missie en de waarden geven richting aan de 'speerpunten' voor de organisatie komende jaren. De toekomstbeelden geven richting aan hoe onze organisatie er in 2020 uitziet. Wij gaan met z'n allen een organisatie realiseren met een hoge WOW factor!

3 Visie, missie en waarden

De algemene visie van de organisatie die werkt voor Oudewater en Woerden is om de WOW factor te vergroten. Dit doen we door onze stakeholders te verbazen, verrassen en te verwonderen. Het gaat erom dat we onze werkzaamheden, producten en diensten voorzien van eigenschappen die je niet op voorhand verwacht, maar die er wel zijn en die zorgen voor extra tevredenheid. Daarnaast is er vanuit de algemene visie per stakeholder een specifieke visie opgesteld. De organisatie visie geeft richting aan de toekomst van de gehele organisatie. De invulling van de WOW factor kan echter voor een specifiek team of per functie verschillend zijn.



Figuur 2: Visie per stakeholder.

Om de visie in de praktijk te brengen, hebben we per stakeholder een missie geformuleerd. Deze missie benoemt de 'speerpunten' waaraan de komende jaren gewerkt wordt.



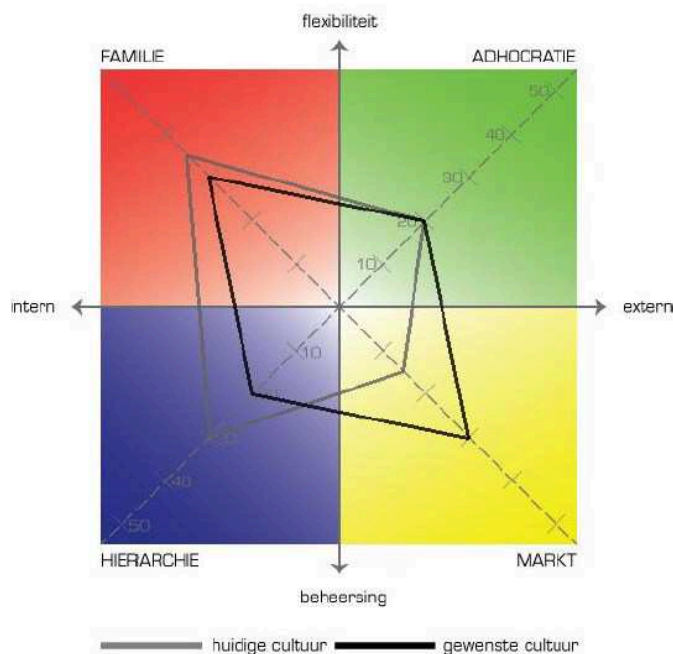
Figuur 3: Missie ambtelijke organisatie per stakeholder.

Bij het volbrengen van deze missie staan wij voor de opgave om als organisatie 'veelzijdiger' te worden door een meer extern gerichte cultuur te ontwikkelen. Hiervoor maken wij gebruik van het cultuurmodel van Robert Quinn. Dit model heeft vier dimensies waarmee de organisatiecultuur getypeerd kan worden. Die dimensies zijn familiecultuur (flexibel en intern), hiërarchische cultuur (beheersing en intern), markt cultuur (beheersing, extern) en adhocratie (flexibel en extern). Zie hiervoor het onderstaande figuur 4.

Geconstateerd is dat in de huidige situatie de organisatie voor een belangrijk deel intern gericht is waarbij er zowel sprake is van hoge flexibiliteit (familiecultuur) als wel van lage flexibiliteit (hiërarchische cultuur). In een familiecultuur staan medewerkers en hun persoonlijke ontwikkeling

centraal. In een hiërarchische cultuur staan regels en procedures centraal en is het belangrijkste doel stabiliteit.

De opgave voor de komende tijd is om een meer extern gerichte cultuur te ontwikkelen die past bij de behoefte om meer inwonongericht te werken. Zonder de positieve aspecten van een familiecultuur en een hiërarchisch cultuur te verliezen. Dit betekent dat de organisatie meer innovatiegericht maar vooral resultaatgericht moet worden. Innovatiegericht past binnen de adhocratiecultuur. In deze cultuur is scherp oog voor de behoefte van de samenleving. In de adhocratie worden producten en diensten ontwikkelt die aansluiten op de behoefte van de klant. Resultaatgericht zijn past binnen een marktcultuur. Een marktcultuur onderscheidt zich door zakelijkheid, verwachtingen managen, afspraken nakomen en voorop stellen van het halen van resultaat.



Figuur 4.

Om de reis te maken van een familiecultuur en hiërarchische cultuur naar een marktcultuur en adhocratiecultuur gaan wij als organisatie werken met drie waarden. Deze organisatie waarden zijn gebaseerd op de cultuur die past bij onze WOW organisatie. De waarden zijn: eigenaarschap, avontuur en samenspel.

Bij een extern gericht cultuur passen onze drie waarden.

1. Met **eigenaarschap** wordt bedoeld dat medewerkers in onze organisatie zich eigenaar voelen van de vraag, opgave of taak waar zij verantwoordelijk voor zijn en zich verantwoordelijk voelen om resultaat te realiseren. Omgekeerd zijn er geen vragen, opgaves of taken zonder duidelijke eigenaar. Bij eigenaarschap hoort ook zorg voor een 'warme' overdracht als dat aan de orde is. Het is hierbij belangrijk dat de verwachtingen met opdrachtgevers, collega's en externen goed gecommuniceerd worden. Medewerkers durven de confrontaties op te zoeken en zijn zakelijk. Eigenaarschap gaat ook over verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling en loopbaan.

2. **Avontuur** staat voor het tonen van lef en het hebben van een pioniersgeest. Medewerkers in onze organisatie durven innovatief te zijn in hun werk, kritisch te kijken naar huidige processen, elkaar aan te spreken en naar buiten te treden.
3. Met **samenspel** wordt bedoeld het samenspelen van de mensen in de organisatie waardoor we er samen sterker voor staan. Een goed voetbalteam hoeft bijvoorbeeld niet per se de beste voetballers te hebben. Veel meer moeten ze goed kunnen samenspelen, elkaar weten te vinden, elkaar durven te corrigeren en elkaar wat gunnen. Medewerkers helpen elkaar in het aangaan van het avontuur en zijn samen verantwoordelijk voor onderlinge steun en vertrouwen. We leren van elkaars goede resultaten en ook van elkaars fouten. We geven én ontvangen daarom feedback op alles wat we doen. Samenspel staat ook voor het aangaan van het in gesprek gaan met het bestuur en de samenleving en samen naar resultaten toewerken.

4 Strategische doelstellingen

Op basis van de visie, missie en waarden formuleren we negen strategische doelen voor 2020. Strategische doelstellingen geven richting aan de projecten die worden opgestart om de Organisatievisie 2020 te realiseren. Ze vormen tevens de basis voor de toekomstbeelden van de gewenste organisatie die we in 2020 willen zijn. De strategische doelstellingen staan in dit hoofdstuk verwoord. De toekomstbeelden in hoofdstuk 5.

Hieronder zijn de strategische doelstellingen per stakeholder weergegeven. Deze strategische doelstellingen zijn zodoende de ambities van de organisatie voor de stakeholders. Het uitgangspunt hierbij is onze stakeholders te verbazen, verrassen en te verwonderen. Het gaat erom dat we onze werkzaamheden, producten en diensten voorzien van eigenschappen die je niet op voorhand verwacht, maar die er wel zijn en die zorgen voor extra tevredenheid.

Samenleving:

In 2020 hebben we een samenleving waarin de kracht van de gemeenschap optimaal benut wordt.

Strategische doelstellingen:

1. De samenleving ervaart de kwaliteit van de dienstverlening als verbeterd.
2. De samenleving ervaart de faciliterende rol die de organisatie vervult bij inwonerinitiatieven als verbeterd.
3. De samenleving ervaart meer en benut vaker mogelijkheden om invloed uit te oefenen in vraagstukken waarover besluitvorming plaatsvindt in college en/of Raad.

Bestuur:

In 2020 hebben we een omgeving waarin bestuurders optimaal in staat zijn om de samenleving te dienen.

Strategische doelstellingen:

4. Het bestuur ervaart dat maatschappelijke opgaven beter in beeld gebracht worden en integraler opgepakt worden.
5. Het bestuur ervaart dat de kwaliteit van de (strategische) advisering is verbeterd.
6. Het bestuur ervaart dat de resultaatgerichtheid van de organisatie is vergroot en dat er voldoende balans is tussen formatie en ambities.

Medewerkers:

In 2020 is sprake van een fitte organisatie met ambitieuze medewerkers.

Strategische doelstellingen:

7. Medewerkers ervaren meer vertrouwen.
8. Medewerkers krijgen meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling
9. De vitaliteit en het energieniveau van medewerkers is verbeterd.

De strategische doelstellingen worden gemonitord in het uitvoeringsprogramma. In de monitor worden de doelstellingen geoperationaliseerd. Vooraf aan dit programma wordt een nulmeting gedaan per stakeholder per doelstelling. Deze nulmeting vormt de basis om vooruitgang de komende vier jaar te monitoren. Naast de strategische doelstellingen geven toekomstbeelden van de organisatie een duidelijke richting aan de ontwikkeling van de organisatie. De toekomstbeelden van 5 organisatorische aspecten (structuur, cultuur, medewerkers, bestuur en bedrijfsvoering) zijn in het volgende hoofdstuk opgenomen.

5 Toekomstbeelden organisatie 2020: De WOW Factor!

Om een beeld te schetsen hoe de organisatie eruit ziet in 2020, zijn er toekomstbeelden geformuleerd op basis van 5 organisatorische aspecten: structuur, cultuur, medewerkers, bestuur en bedrijfsvoering. Als we deze toekomstbeelden realiseren, zijn we beter in staat om in te spelen op de behoeften van onze stakeholders.

5.1 Structuur

- **Domeingericht werken als basis.** We voorzien komende jaren geen grote veranderingen in de organisatiestructuur. De 6 domeinen met hun inhoudelijke clustering van teams blijven voorlopig bestaan. Wel plegen we inzet om de domeinen verder te optimaliseren. Inhoudelijke vraagstukken vormen hiervoor de basis. Een goed voorbeeld hiervan is het anders organiseren van het Sociaal Domein. Zo willen we op korte termijn optimalisaties doorvoeren bij een aantal domeinen o.a. openbare ruimte (bv. verbeterd zelf doen, 1 Stadserf), Bedrijfsvoering (modernisering bedrijfsvoering), Informatievoorziening (visie op informatievoorziening), Ruimte (Omgevingswet). Waar nodig zullen er programmamanagers worden ingezet om deze optimalisaties in goede banen te leiden.
- **Opgavegericht werken als perspectief.** Komende jaren wordt een beweging ingezet van het werken in teams, via domeinen naar opgavegericht werken. Dat wil zeggen dat de nadruk bij het werk minder komt te liggen op de taken van het team waarin je werkt, en meer op de inhoud van vraagstukken die leven in de samenleving. Nadat we deze opgaven in beeld gebracht hebben, maken we de samenhang tussen de opgaven duidelijk zodat alle medewerkers weten welke bijdrage zij leveren aan de opbouw van de samenleving en een grotere relevantie van het werk ervaren. Het overzicht van opgaven is zichtbaar op een centrale plek in het nieuwe stadhuis. Opgavegericht werken betekent dat medewerkers flexibeler ingezet worden Niet alleen de functie staat centraal maar de kennis, vaardigheden en talenten van medewerkers. Dit betekent op termijn het meer loslaten van de huidige structuren en het werken in vaste functies. Dit geldt voor alle medewerkers, maar niet in dezelfde mate. Ook betekent dit soms experimenteren met een andere flexibele aanpak, bijvoorbeeld werken vanuit het ritselmanagement-principe. Bij bepaalde vraagstukken worden geen plannen van aanpak gemaakt die vast moeten worden uitgevoerd: er wordt een projectleider op gezet die informeel en oplossingsgericht gaat kijken wat er te regelen is. Dat stimuleert flexibiliteit en creativiteit!
- **Een complete organisatie dichtbij de burger.** Het uitgangspunt is om de dienstverlening dichtbij de inwoners te organiseren. Het voordeel hiervan is dat inwoners geholpen worden door medewerkers die de samenleving van Woerden en Oudewater goed kennen. De organisatie is daarom terughoudend met uitbesteding van taken. We richten ons in plaats daarvan op verbeterd zelf doen. De inzet hierbij is erop gericht om het beter te doen dan de markt in ieder geval op het gebied van kwaliteit en dienstverlening. We werken daarbij zoveel mogelijk samen met lokale partijen en instellingen. Ook gaan we actief op zoek naar uitwisseling van medewerkers en kennis in U10 verband (regio Utrecht) en AGW (Alphen-Gouda-Woerden) verband. Met een aantal preferred partners (b.v. Stichtse Vecht) gaan we intensiever samenwerken.
- **Versterking van strategische/lobby functie.** De organisatie wordt versterkt met een strategische/lobby functie waarmee grote en complexe onderwerpen richting provincie, Rijk en andere stakeholders adequaat kunnen worden opgepakt. Een aantal medewerkers met een

stevig profiel monitort de ontwikkelingen in de buitenwereld, behartigt de belangen van Woerden en Oudewater en pleegt gericht interventies om tot resultaten te komen. Dit zijn medewerkers die zorgen dat het reflectief vermogen van de organisatie op peil houden. Zij laten zich niet leiden door de waan van de dag maar houden het overzicht en geven aan waar bijsturing nodig is.

5.2 Cultuur

- **Proactieve samenwerking.** Momenteel zijn we op verschillende onderdelen actief om meer inwonergegericht te werken. Denk aan Woerden Zegt Ja tenzij, het Wijkgericht Werken en het betrekken van inwoners bij beleid. Op basis van de visie 'Naar een proactieve samenwerking' gaan we dit integraal oppakken. Deze visie wordt vertaald in een Ontwikkelagenda waarin we de 3 strategische doelstellingen op het gebied van samenleving (zie hoofdstuk 4) concreet uitwerken. In de Ontwikkelagenda maken we scherp hoe we deze doelstellingen in 2017, 2018 en 2019 concreet in de praktijk gaan brengen. Op verschillende fronten werken we aan verbetering: door het bieden van goede dienstverlening (Hoe zorgen we ervoor dat burgers die iets van de gemeente nodig hebben snel en goed worden geholpen?), hulp bij initiatieven (Bij wie kan een inwoner die iets wil terecht en hoe kunnen we de realisatie van een initiatief stimuleren o.a. door het verder uitwerken van Woerden zegt ja tenzij?), er zijn! (Wat speelt er binnen de gemeenschap van Woerden en hoe komen we dat als gemeente op het spoor? Kan dit o.a. door versterking van de positie van wijk- en dorpsambtenaren?), samen resultaat boeken (Hoe zorgen we ervoor dat we bij besluitvorming en uitvoering handelen vanuit het perspectief van inwoners?) en sensitieve en transparante communicatie. Ook zorgen we ervoor dat inwoners en bezoekers zich welkom voelen in de gemeentehuizen door een ontvangst waarin 'hospitality' centraal staat. De uitwerking van de Ontwikkelagenda leidt mogelijk tot aanpassingen in de organisatiestructuur. Pro-actief samenwerken en het bieden van goede dienstverlening betekent niet dat de inwoner altijd een "ja" als antwoord krijgt. Wij zorgen dat de inwoner optimale dienstverlening ervaart. Bijvoorbeeld door ook wanneer wij als gemeente een initiatief niet kunnen toezeggen of ondersteunen duidelijk en begripvol te communiceren.
- **Van een interne naar een externe cultuur.** Momenteel is onze organisatie vooral intern gericht waarbij de mensgerichte en de beheersmatige cultuur overheersen. Komende jaren willen we een ontwikkeling doormaken naar een meer extern gericht cultuur. Hierdoor is het van belang dat we ons de culturen gericht op innovatie en resultaat meer eigen maken. Samen met medewerkers gaan we onze organisatie waarden eigenaarschap, avontuur en samenspel met behulp van een cultuurcoach doorleven, concreet maken en uitdragen. Om deze waarden meer zichtbaar te laten zijn in de organisatie gaan we instrumenten inzetten, bijvoorbeeld Management Drives. Op die manier kunnen we gericht nieuwe medewerkers aannemen die een bijdrage leveren aan de cultuur die we meer willen ontwikkelen.
- **Woerden en Oudewater centraal.** Medewerkers kiezen er bewust voor om te werken voor Woerden en Oudewater. De bijzondere kenmerken van de gemeenten (Bijvoorbeeld het experimenteren met inwonersinitiatieven in Woerden en het stimuleren van gezamenlijk initiatief op Oudewater) worden geprofileerd en uitgedragen. Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers wordt scherp gelet of medewerkers passen in dit profiel. Nieuwe medewerkers krijgen een uitgebreid introductieprogramma om de organisatie goed te leren kennen. Ze worden goed begeleid en ingewerkt o.a. door gesprekken met collega's leidinggevenden en bestuurders die hun verwachtingen delen. Een belangrijk onderdeel van het introductieprogramma is het doorleven van de gemeenten in al haar facetten (fysiek, sociaal, economisch) goed te leren kennen. De cultuur van beide gemeenten is zichtbaar in het

nieuwe stadhuis (dmv 'totempalen' dragen we in de gemeentehuizen de identiteit van onze gemeenten en organisatie uit). Ook is op verschillende plekken het nieuws en de actualiteiten uit beide gemeenten te volgen. In de organisatie is onderzoek- en ontwikkelingscapaciteit beschikbaar om de ontwikkelingen in de samenleving van beide gemeenten te volgen en om te bepalen of de gemeentelijke inzet het gewenste resultaat heeft. Ook leggen we actief verbindingen met de samenleving door netwerken in kaart te brengen, op locatie te werken en de samenleving binnen te halen.

- **Een lerende organisatie.** De samenleving verandert en dit vraagt ontwikkeling van de organisatie en van medewerkers. Medewerkers worden daarom uitgedaagd zichzelf te ontwikkelen en krijgen hier alle ruimte voor van de organisatie. Niet alleen in de vorm van capaciteit maar ook in de vorm van een leeromgeving met een aanbod van relevante opleidingen en trainingen. Ook worden reeds bestaande initiatieven als de kopgroep van FLOW of het schaduw MD-traject voortgezet evenals het innoveren met innovatieve leer- en werkvormen (Traintool en Facilitator's pool). Zo ontwikkelen we nieuwe netwerken binnen de organisatie en blijven we ontwikkelen zodat we optimaal invulling kunnen geven aan de maatschappelijke opgaven. Medewerkers die vooruit willen krijgen hiervoor de kans en stromen makkelijk door naar andere opgaven en uitdagingen, binnen onze organisatie, maar ook daarbuiten. Onze mobiliteit neemt hierdoor toe. Ook evalueren we vaker onze resultaten door 'casusgerichte leersessies' die we bij de totstandkoming van de Organisatievisie 2020 hebben toegepast, roepen we 'Q-groepen' in het leven die directie en college adviseren over actuele onderwerpen en tot slot stimuleren we medewerkers om lid te worden van de Ondernemingsraad.
- **Een inspirerende werkplek.** De organisatie is meer dan een gebouw waar je werkt. Het 'wij gevoel' kan worden bevorderd door een inspirerende werkomgeving te bieden met goede faciliteiten die ruimte biedt om werk en privé makkelijk te combineren. Het is geen probleem om tijdens 'werktijd' te sporten, een boodschap te doen of de kinderen te halen. Ook zorgen we voor nieuwe netwerken in de organisatie door medewerkers te stimuleren samen te sporten (bv. singelloop en Ambtenarenvoetbal) of om samen dingen te ondernemen (bv. stedentrip, teambuilding). Een sterke personeelsvereniging is hierbij belangrijk. Ook zijn er binnen de organisatie een aantal vaste gezamenlijke momenten (zomer BBQ, eindejaar bijeenkomst, periodieke borrel). De trots van de organisatie wordt bevorderd door het delen van successen (de WOW! successenbokaal of uitroepen tot medewerker van het jaar) en het uitnodigen van inspirerende (lokale) sprekers van gemeenten en andere organisaties (bv. over hoe zij de dienstverlening ervaren en wat 'best practices' zijn waarvan wij kunnen leren).

5.3 Medewerkers

- **Vertrouwen en vrijheid.** Medewerkers in Woerden krijgen veel ruimte om te werken op de locatie en met de wijze waarop ze dat graag willen (conform HNW principes). De verantwoordelijkheden bij het werk zijn zo laag mogelijk in de organisatie belegd. We sturen niet op uren maar op resultaten. Medewerkers zijn individueel verantwoordelijk voor resultaten en krijgen ruimte deze waar mogelijk flexibel te behalen. Medewerkers zijn flexibel inzetbaar binnen de organisatie en werken aan verschillende opgaven. Functies en teams worden in de toekomst steeds meer losgelaten.
- **Inzet op verjonging.** Door de vergrijzing gaan we de komende jaren afscheid nemen van een groot aantal medewerkers dat met pensioen gaat. Dit brengen we in kaart met behulp van de strategische personeelsplanning. Dit geeft ons de mogelijkheid ervoor te zorgen dat de

gemiddelde leeftijd in de organisatie een betere afspiegeling is van de maatschappij. Dit kunnen we bereiken door bijvoorbeeld ervoor te zorgen dat er ruimte is voor minimaal 5 jonge professionals die zich na 2 jaar -indien mogelijk- een vaste plek in de organisatie verwerven. Deze jonge professionals krijgen een vrije rol en worden ingezet in de organisatie op basis van behoefte en competenties. Ook bieden we in onze organisatie meer doorgroeimogelijkheden bijvoorbeeld door ruimte te bieden aan junior functies, stagiairs en werkervarenders. Daarbij wordt de gemeente actief op carrièrebeurzen en worden de banden met Hogescholen en Universiteiten aangehaald. Hierbij wordt de oprichting van een Jong-WOW netwerk wordt gestimuleerd en gefaciliteerd door de organisatie. Het duidelijk uitdragen van onze identiteit en organisatiecultuur draagt bij aan het aantrekken van kandidaten die wij interessant vinden en die ook gemotiveerd zijn een bijdrage te leveren.

- **Oog voor talent:** Medewerkers beschikken vaak over meer talenten dan ze in hun werk laten zien. Veel medewerkers zetten hun kennis en vaardigheden ook op andere manieren in zoals ten behoeve van sport, hobby of een bestuursfunctie. We willen de talenten van onze medewerkers in kaart brengen zodat we een goed beeld krijgen van de capaciteit die binnen de organisatie beschikbaar is. Dit maakt medewerkers breder inzetbaar en stelt de organisatie beter in staat om aan maatschappelijke opgaven te werken. Medewerkers met een bepaald talent worden uitgedaagd om zich te ontplooiën en verder te ontwikkelen. Zij kunnen worden ingezet als 'coach' voor medewerkers die zich willen ontwikkelen. Zo benutten we de kracht van de organisatie optimaal.
- **Verbeteren van performance.** We laten de huidige cyclus van ROP gesprekken los, omdat dit teveel bureaucratie met zich meebrengt en te weinig resultaat oplevert. Dit betekent niet dat we geen resultaat afspraken meer gaan maken. Medewerkers stellen samen met hun leidinggevenden de resultaten vast van welke bekend is dat zij in het desbetreffende jaar gerealiseerd moeten worden op basis van de programmabegroting en toezeggingen. Daarnaast echter is veel niet op jaarniveau te plannen en is het zaak om bijvoorbeeld per kwartaal met elkaar in gesprek te gaan en resultaatafspraken te maken. Op basis van een strategische personeelsplanning en een continue monitoring van functioneren wordt inzicht verkregen in het functioneren en de toekomstbestendigheid van de medewerkers. Dit gaat in combinatie met een 360 graden feedback waarmee leidinggevenden en collega's ons beoordelen. Daar halen we ontwikkeldoelen uit, waarbij het uitgangspunt is dat medewerkers de kans krijgen zich te ontwikkelen. Indien dit niet tot het gewenste resultaat leidt, blijft dit niet zonder consequenties en wordt actief gezocht naar een plek binnen of buiten de organisatie.
- **Inspirerende leidinggevenden.** Het uitgangspunt is een korte lijn tussen medewerker en leidinggevende. Leidinggevenden zijn in staat om coachend leiding te geven aan hun medewerkers door nabijheid van vakbekwame inhoudelijke medewerkers en door 'ontzorging' op het gebied van bedrijfsvoering. Leidinggevenden hebben een coachende rol, zijn zichtbaar in de organisatie en hebben oog voor de medewerker als mens. Hierbij staat het managen van de ontwikkeling van medewerkers, het maken van verbindingen en het overbruggen van tegenstellingen centraal. Daarnaast sturen zij op resultaat. Dit betekent dat leidinggevenden oog hebben voor de kwaliteit van werkzaamheden, het behalen van deadlines en het nakomen van afspraken. Leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie in het uitdragen en toepassen van de organisatiewaarden. Samen met de medewerkers geven ze invulling aan organisatieontwikkeling. In het management development (MD) traject werken teammanagers actief met elkaar aan hun ontwikkeling op inspirerend leidinggevenden. Nieuwe leidinggevenden komen bij voorkeur uit de eigen organisatie. Ook zijn leidinggevenden mobiel en kunnen zij afhankelijk van de opgave ook op andere plekken in de organisatie ingezet worden.

5.4 Bestuur

- **Samen optrekken.** Momenteel bestaat er een grote afstand tussen organisatie en bestuur. Deze afstand willen we verkleinen door bijvoorbeeld het bestuur zichtbaarder te laten zijn. Hiertoe kunnen zij aanwezig zijn op de werkvloer, aanschuiven bij een werkoverleg en makkelijker benaderbaar zijn. Daarmee bereiken we ook dat de standpunten van portefeuillehouders eerder bekend zijn bij medewerkers. Het verkleinen van de afstand geldt zowel voor het college als voor de raad. Het is daarom wenselijk om vaker ruimte te hebben om op informele wijze als organisatie, college en raad samen maatschappelijke vraagstukken te verkennen. Ook is het belangrijk dat de organisatie transparanter is over de voortgang die wordt geboekt bijvoorbeeld op het gebied van organisatieontwikkeling. Door meer transparantie en proactieve terugkoppeling ontstaat er onderling meer vertrouwen.
- **Strategisch adviseur.** Door onze contacten met de samenleving, bijvoorbeeld bij het opgavegericht werken, weten we wat er speelt. De zorgen en wensen van de inwoners geven wij door aan de portefeuillehouders. Daarbij adviseren wij wat er (on)mogelijk is op basis van heldere adviezen die voorzien in de behoefte.. Bij deze advisering bekijken we het vraagstuk van alle kanten en gaan we met het bestuur in gesprek over inhoud en beste plan van aanpak. Dit vertalen we ook in heldere adviezen aan college en raad op basis waarvan goede besluitvorming mogelijk is.
- **Oog voor belangen.** We houden niet alleen de belangen van de inwoner en de gemeente in het oog, maar ook de belangen van de portefeuillehouder en het college. Een interessant vraagstuk tijdens ons werk voor Woerden is de verhouding tussen de ruimte die we geven aan initiatieven van inwoners en de wensen van de bestuurders (inclusief de raad). Het kan gebeuren dat er een afweging noodzakelijk is, maar we zijn altijd transparant in de keuzes die wij maken. We hebben in het algemeen extra aandacht gehad voor het omgaan met morele dilemma's en integriteit. Dit is mede als gevolg van het inwonergericht werken waardoor er meer ruimte en verantwoordelijkheid bij medewerkers gelegd wordt. Aan de andere kant houden bestuurders ook de belangen van de organisatie in de gaten bv. door medewerkers vanaf het begin bij vraagstukken te betrekken, voorgenomen toezeggingen eerst af te stemmen en een voorbeeldfunctie te vervullen op het gebied van integriteit.
- **Verwachtingen managen.** Wat betreft de toezeggingen aan de raad hebben we een geïntegreerde kalender waarop alle toezeggingen zijn bijgehouden. We leveren hierdoor de toezeggingen van het college aan de raad tijdig aan. Als dit niet mogelijk is, communiceren we ruim voor de datum met de portefeuillehouder over vertragingen. De communicatie tussen het bestuur en de raad wordt hiermee gefaciliteerd.

5.5 Bedrijfsvoering

- **Balans tussen formatie en ambities.** Mede door de aanzienlijke taakstellingen van de afgelopen jaren is de conditie van de organisatie verslechterd. Om de organisatie de kans te geven om te werken aan een betere conditie blijven bezuinigingen op formatie komende jaren achterwege. Om te zorgen voor een goede balans tussen formatie en ambities worden jaarlijks domeinplannen gemaakt om te bepalen welke capaciteit nodig is voor de totale

opgave, bestaand uit o.a. maatschappelijke opgaven, *going concern*, organisatieontwikkeling, generatiepact en flexibele ruimte voor 'binnenvliegers'. Medewerkers staan aan de basis van het domeinplan. In de domeinen en de teams worden de domeinplannen besproken alvorens de eventuele dilemma's aan directie en college voorgelegd worden.

- **Betere concurrentiepositie.** De organisatie onderscheidt zich ten opzichte van andere organisaties als een inspirerende werkplek. Dat maakte het aantrekkelijk om voor Woerden en Oudewater te werken. In de huidige situatie kent de organisatie een relatief laag loongebouw. Om het makkelijker te maken waardevolle medewerkers aan te trekken of te behouden is het van belang om deze achterstand in te lopen. Hierdoor krijgt de directie de mogelijkheid geboden om functies op een hoger schaalniveau open te stellen (max. +1 salarisschaal). Ook is ruimte gegeven om bestaande functies hoger te waarderen (max. +1 salarisschaal). Dit betekent ook dat inhoudelijke medewerkers in hogere loonschalen terecht kunnen komen. Carrière maken betekent hierdoor niet langer dat je leiding moet gaan geven. Verschillende competenties krijgen zo de kans om uit te blinken.
- **Relaxed in Control.** We integreren de belangrijkste Planning & Controlprocessen (begroting, Uitvoeringsovereenkomst en Domeinplan) volgens het principe enkelvoudige vastlegging en meervoudig gebruik. Op die manier verminderen we de hoeveelheid werk die de bedrijfsvoering met zich meebrengt en ontzorgen we medewerkers en leidinggevenden. Na vaststelling van de domeinplannen sturen we scherp op resultaten, UVO en (raads)termijnplanning met behulp van o.a. domeinrapportages en de directierapportage. We plegen onderzoek naar de wijze waarop concerncontrol in de organisatie verder geoptimaliseerd kan worden.
- **Verbetering van processen.** Een gedeelte van ons werk is geregeld in systemen en processen. De meest belangrijke van deze processen worden onder de loep genomen en getoetst op klantgerichtheid en efficiency. Deze processen worden per domein geïnventariseerd.
- **Projectmatig werken.** We hebben onze flexibiliteit vergroot door te investeren in projectmatig werken. We benoemen inhoudsdeskundigen niet meer zomaar tot projectleider. Ook zijn we inmiddels meer vaardig in het structureren en ordenen van projecten. Bovendien hebben we meer oog hebben voor de diverse rollen binnen projecten. We kiezen voor een uniforme aanpak van projectmatig werken die we organisatiebreed doorvoeren. Op die manier spreken we dezelfde taal en kunnen we makkelijker samenwerken.
- **Zaakgericht werken.** We gaan de komende jaren zaakgericht werken, ondersteund door ict die zaakgericht is ingericht. Een zaak kan zodoende makkelijk worden geregistreerd en alle verrichte stappen kunnen erbij worden vermeld. Hierdoor kan in één oogopslag overzicht worden verkregen over de voortgang van de zaak. Zo kunnen we makkelijker terugkoppelen aan de inwoners die het betreffen, kunnen we collega's bij een zaak betrekken en leidinggevenden laten zien hoe het ervoor staat. Dit komt de kwaliteit van de dienstverlening ten goede. Het betekent echter ook dat de medewerker bij wie een zaak binnenkomt verantwoordelijk is voor de afhandeling ervan. Als de zaak eenmaal is afgerond, kan deze zo één op één worden geregistreerd in het archief.

Deze 5 toekomstbeelden zijn het antwoord op de uitdagingen waar onze organisatie op dit moment voor staat gesteld. Maar hoe veranderen we onze huidige organisatie in de organisatie die wordt herkend in deze toekomstbeelden? Er is een veranderstrategie nodig om de juiste stappen te zetten. Hierover gaat het volgende hoofdstuk.

6 Strategie

Om de doelstellingen van de Organisatievisie 2020 te realiseren zal onze organisatie een aantal veranderingen moeten doormaken. We doen dat op basis van een aantal strategische uitgangspunten, waarbij steeds gewerkt wordt aan zowel harde als zachte factoren. Harde factoren zijn zaken als processen, organisatiestructuren, IT systemen, etc. Zachte factoren betreffen cultuur, houding en gedrag. De strategische uitgangspunten zijn:

1. We gaan door op de eerder ingeslagen weg

De WOW factor! is niet een volstrekt nieuwe richting, maar sluit aan op eerdere verandertrajecten zoals 'De verbinding'.

2. We geven sturing aan de gewenste verandering op basis van visie

Een belangrijke succesfactor bij organisatieontwikkeling is de aanwezigheid van een heldere en vooral aansprekende visie. De WOW factor! motiveert en geeft focus en houvast aan de veranderingen die bij de komende jaren willen bereiken.

3. Geen revolutie maar (stevige) evolutie en geloof in eigen kracht en ontwikkeling

De WOW factor! gaat niet uit van een grondige reorganisatie, maar werkt in stevige tred, stap voor stap toe naar verandering. Wij gaan daarbij uit van het potentieel en de verandercapaciteit van de organisatie. Er is enorm veel talent bij medewerkers dat we meer kunnen aanboren en inzetten om klinkende resultaten te realiseren en permanent te innoveren.

4. Onze kernwaarden

Om echt verandering te krijgen werken we aan gedrag dat aansluit bij de gekozen kernwaarden eigenaarschap, avontuur en samenspel. In alle projecten die worden opgepakt komen onze kernwaarden terug. Dit betekent dat iedereen gerelateerd aan zijn of haar werkzaamheden bepaalt wat de kernwaarden betekenen, om deze zo goed mogelijk, en steeds beter, toe te passen.

5. Top-down én bottom-up

Onze veranderstrategie werkt zowel top-down als bottom-up. We zullen concrete veranderingen doorvoeren in structuren, regelingen, processen, houding & gedrag die een flexibel en adequaat reagerende organisatie in de weg staan. Daarbij geloven we dat het voor een stabiele organisatieverandering essentieel is dat deze niet alleen top-down wordt aangestuurd, maar ook van onderaf wordt gedragen. We zetten daarom top-down de kaders en prioriteiten, maar laten deze bottom-up invullen.

6. Virale strategie

Nieuw gedrag werkt aanstekelijk! Zoals leuke foto's op social media snel worden gedeeld met grote groepen mensen, zo wordt ook nieuw gedrag gekopieerd. Vanuit die basisgedachte willen wij veranderen, dit is viral change. Onze veranderstrategie is erop gericht dat medewerkers het nieuwe gedrag adopteren, uitdragen en overdragen. In plaats van het opleggen van verandering van bovenaf, stimuleren we medewerkers van alle lagen van de organisatie van elkaar te leren en anders met inwoners en elkaar om te gaan.

7. Focus, verantwoording en resultaat

Het uitvoeren van de visie loopt over de jaren 2017 t/m 2020 en geeft daarmee langdurig focus op de gewenste verandering. Wij gaan daarbij uit van het regelmatig opleveren van (tussentijdse) resultaten die worden gedeeld met de stakeholders. Op deze manier houden we vinger aan de pols en is tussentijdse bijsturing mogelijk.

7 Bijlage 1: SWOT analyse Gemeente Woerden

7.1 Kansen en bedreigingen voor de organisatie

In deze paragraaf omschrijven we hoe de omgeving van onze organisatie de komende jaren verandert. Daartoe hebben we aandacht voor de kansen en bedreigingen van onze organisatie. Onderstaand overzicht van kansen en bedreigingen is het resultaat van een aantal heidagen met het management van de organisatie. Samen hebben we geconstateerd dat de wisseling der generaties de nodige uitdagingen voor de organisatie biedt. We moeten aantrekkelijker worden voor de generatie Y. Tegelijkertijd is het van belang dat we voorkomen dat de uitstroom van babyboomers leidt tot een aderlating van kennis en ervaring. Ook zien we voor de organisatie veel kansen in de economie van delen, de flexibilisering van arbeid en het gebruik van BIG Data. Daar staat tegenover dat er sprake kan zijn van maatschappelijke instabiliteit omdat groepen inwoners de vele veranderingen niet kunnen bijbenen. Dit kan leiden tot een onderstroom van onvrede die tot uitdrukking komt in maatschappelijke spanningen en politieke fragmentatie. Hieronder worden deze kansen en bedreigingen voor de organisatie nader uitgewerkt.

Kansen	Bedreigingen
<ol style="list-style-type: none">1. Generatie Y2. Arbeid wordt flexibel en zelfstandig3. Opmars economie van delen4. Verdere decentralisatie5. Informatietechnologie	<ol style="list-style-type: none">1. Vergrijzing irt begroting en uitstroom kennis2. Opleidingsniveau als nieuwe scheidslijn3. Afname legitimiteit lokale democratie4. Toename instabiliteit in veiligheid, economie en politiek5. Bodemdaling en leefbaarheid

Belangrijk is ook dat de gemeentebesturen de organisatievisie ondersteunen. Zodoende brengen we in dit hoofdstuk de verwachtingen in kaart. Er hebben heidagen plaatsgevonden met college Woerden en binnen de aanpak zijn ook raadsleden geïnterviewd. Ook zijn in juni bezoeken afgelegd aan de raadsfracties van Woerden. In dit hoofdstuk putten we bovendien uit coalitieakkoorden en collegeprogramma's.

7.1.1 Kansen

Generatie Y

Met de komst van generatie Y (nu 20 - 30 jaar) – en later ook generatie Z (nu jonger dan 20 jaar) gaat het werken veranderen. Generatie Y wordt omschreven als vriendelijk en ambitieus, maar ook als aanmerkelijk opportunistischer dan voorgaande generaties. Het is bovendien een netwerkgeneratie die ook een belangrijke brug kan slaan met andere generaties. Deze jongvolwassenen zijn opgegroeid zonder economische tegenslag, met de opvatting dat iedereen gelijk is. En ze zijn gevormd door de aanwezigheid van internet. Ze doen veel moeite om succesvol te zijn, werken mobiel en kunnen veel dingen tegelijk doen. Ze zijn milieubewust en willen graag iets goed doen voor anderen: ze zijn sociaal. Samenwerken is vanzelfsprekend en ze verwerpen hiërarchische patronen. Ook hebben ze een voorkeur voor tekeningen, schema's en korte lijstjes in plaats van uitgebreide teksten. Ook *mentoring* speelt een belangrijke rol in hun werkwijze. Ze verlangen daardoor naar informele ruimtes. (Saskia Boon, facto.nl)

Arbeid wordt flexibel en zelfstandig

Een baan voor het leven is achterhaald. Het aantal mensen in Nederland met een vaste baan is de afgelopen jaren flink afgenomen. Er komen bovendien steeds meer zelfstandig ondernemers, waaronder ook veel ZZP-ers. Maar ook binnen organisaties neemt de zelfstandigheid en flexibiliteit toe. Zo is de klassieke hark als organisatiestructuur op zijn retour. Steeds vaker wordt geëxperimenteerd met zelfsturende teams. Er is in deze organisatievorm geen baas meer. Gemeenten als Hollands Kroon, Rijswijk en Bodegraven-Reeuwijk werken hieraan, in de verwachting dat dit leidt tot meer vraaggericht werken en een betere samenwerking met inwoners, ondernemers en instellingen. Dit kan ook als een bedreiging worden ervaren (zie 7.1.2).

Opmars economie van delen

Het hebben van een auto is niet langer een statussymbool. Het autodelen wordt in grote steden een heuse rage. Steeds minder jongeren (18-30 jaar) in de grote steden hebben een auto. Deze opkomende economie van delen is overal zichtbaar. Sites die mensen bij elkaar brengen, schieten als paddenstoelen uit de grond. Financiering van initiatieven komt tot stand via crowdfunding. En ook gemeenten ontdekken de economie van delen, o.a. door Het Nieuwe Werken binnen de organisatie te introduceren.

Verdere decentralisatie

Met de decentralisatie van taken naar gemeenten komen zaken dichterbij inwoners te staan. In 2015 ontvingen gemeenten nieuwe taken op het gebied van zorg en arbeid vanuit Rijksoverheid, Provincie en UWV. In 2019 vindt een nieuwe decentralisatie met een flinke impact plaats: die van de Omgevingswet. De Omgevingswet creëert ruimte voor bewoners, bedrijven en bezoekers om zelfstandig richting te geven aan hun eigen leefomgeving. Net zoals in het sociaal domein is niet enkel sprake van een transitie. Ook een transitie van informatie is nodig. Samenwerking met partners is nodig om de Omgevingswet succesvol te maken.

Informatie technologie

BIG Data is de nieuwe industriële revolutie. Er is tegenwoordig veel data en directe analyse beschikbaar. Dit volgt uit het gebruik van social media, mobiele telefoons/ipads en cloud computing. Het verschil met reguliere databases is dat veel informatie *realtime* wordt aangeboden. Hierdoor kunnen we besluiten op basis van actuele informatie. Daarmee komt ook de voorspellende analyse binnen handbereik. Zo wil gemeente Utrecht op basis van Big Data inbraken voorspellen. Gemeenten kunnen BIG Data gebruiken voor het ontwikkelen van beleid. Zij kunnen de wensen en behoeften van inwoners inzichtelijk en toegankelijk maken en daarop hun beslissingen baseren. (Vint Sogeti)

7.1.2 Bedreigingen

Arbeid wordt flexibel en zelfstandig: het aantal mensen in Nederland met een vaste baan is de afgelopen jaren flink afgenomen. Daarnaast komen er steeds meer (kleine) zelfstandig ondernemers. Dit leidt ertoe dat er minder baan zekerheid is in onze samenleving.

Vergrijzing

De vergrijzing van de bevolking heeft grote gevolgen. In Nederland betalen de werkenden de uitkeringen van de inactieven, zoals de AOW en pensioenen. Wanneer het aantal ouderen toeneemt, moeten de inkomsten uit belastingen of premies stijgen. Dit is moeilijk wanneer de werkende generatie relatief of zelfs absoluut krimpt. Daarom besluit men vaak ook de uitkering van pensioenen te verlagen. De senioren hebben dan minder dan besteden. De vergrijzing leidt bovendien tot een toename van de vraag naar bepaalde voorzieningen voor ouderen. Denk aan bejaardenwoningen, zorg etc. Het leidt tot extra kosten voor de maatschappij. Ook is het lastiger de lege plaatsen van het grote aantal vertrekkende vakmensen op te vullen. De vergrijzing heeft daarmee een remmend effect op de economische groei. Gemeenten merken de gevolgen van de vergrijzing met name in de toename van zorgkosten, in een toenemend aantal ouderen dat weinig te besteden heeft en in de uittocht van vakmensen. (wiki)

Opleidingsniveau als nieuwe scheidslijn

Meer dan 30% van de Nederlandse bevolking is hoger opgeleid. En het opleidingsniveau stijgt nog steeds. Maar het opleidingsniveau wordt gaandeweg ook een belangrijke scheidslijn in de samenleving. Keuzes en posities op jonge leeftijd werken steeds sterker door in latere resultaten. De relatief vroege selectie in het onderwijs en de beperkte mogelijkheden voor het stapelen van opleidingen leiden tot padafhankelijkheid. Ze kunnen een voorsorterende uitwerking hebben. In een open samenleving is daling ten opzichte van de ouders een reële mogelijkheid. Voor bijna 20% van de mannen tussen de 26 en 40 jaar geldt dat zij het opleidingsniveau van hun ouders niet overtreffen of evenaren. Ook zetten die mannen kleinere stappen op de onderwijsladder. Dit kan ertoe leiden dat groepen mensen minder perspectief hebben en zich van anderen verwijderen op domeinen als onderwijs, wonen of in de democratie. Een onderstroom van onvrede leidt dan tot spanningen en politieke fragmentatie, ook lokaal. Als samenleving moeten we daarom ervoor zorgen dat de mogelijkheden voor talentontwikkeling, waardering, toegang tot netwerken en zeggenschap niet afhankelijk zijn van iemands opleidingsniveau. (rmo)

Afname legitimiteit lokale democratie

Het krachtenveld rond de gemeente verandert ingrijpend. Het gemeentehuis is niet meer vanzelfsprekend het centrum van de lokale gemeenschap. Er zijn meer spelers, nieuwe samenwerkingsverbanden en andere verhoudingen. Maar tegelijkertijd houden burgers de politiek wel verantwoordelijk voor de gevolgen van besluiten. Burgers laten steeds vaker zien dat de democratie bij hen begint. Social media creëren bovendien hun eigen werkelijkheid. En is de gemeente aan zet, dan ervaren inwoners deze betrokkenheid als regelzucht en ordening, niet als stimulans. (rob-frv.nl)

Toename instabiliteit in veiligheid, economie en politiek

- De gevolgen van internationale instabiliteit, bijvoorbeeld in Oost Europa of het Midden Oosten, kan ook in de eigen gemeenten merkbaar zijn. Het kan concreet leiden tot een extra instroom van vluchtelingen of lokale maatschappelijke spanningen. Men voelt zich minder veilig of er is meer discriminatie van minderheidsgroepen in de gemeente.
- Economische instabiliteit laat zich vooral zien in de winkelstraat: faillissementen, leegstand van winkelpanden en het vertrek van ooit succesvolle retailers. Maar ook blijkt het uit een toenemend aantal werklozen of meer armoede onder werkenden. Dit kan ontstaan doordat meer ZZP-ers niet succesvol blijken en tegelijkertijd als ondernemer niet in het vangnet vallen. Of doordat werkzaamheden wegvallen door technologische ontwikkelingen, denk aan functies in archieven, administratie, callcenters en management.
- Politieke instabiliteit heeft te maken met het succes van lokale partijen, ten koste van de landelijke, traditionele volkspartijen. Er zijn meer partijen en de traditionele partijen zijn geslonken tot kleinere fracties. Hierdoor is het ook moeilijker een stabiele meerderheid te vinden als basis voor een coalitie.

Bodemdaling en leefbaarheid

Woerden ligt voor meer dan 80 procent op ondergrond die bestaat uit veen. Door oxidatie, krimp en zettingen is het maaiveld de afgelopen decennia flink gedaald. Als we daar niks aan doen, daalt de bodem tot anderhalve centimeter per jaar. Hierdoor is elke tien jaar een ophoogslag nodig voor het bereikbaar houden van woningen en het herstellen van verzakkingen en beschadigingen aan de rioleringen. Dit brengt flinke kosten met zich mee, maar de schade van niets doen voor leefbaarheid en politiek is zo mogelijk nog groter. (rps.nl)

7.1.3 Bestuurlijke verwachtingen Woerden

Op basis van het coalitieakkoord *Samen werken aan het Woerden van morgen* en het collegeprogramma *Het Woerden van morgen: samen denken, samen doen*, komen we tot de volgende verwachtingen van het gemeentebestuur van Woerden.

1. Overheid en samenleving trekken steeds meer samen op. We betrekken inwoners en instellingen in een vroeg stadium bij de beleidsvorming waardoor zij maximaal invloed hebben.
2. We initiëren op beperkte schaal, vooral daar waar voorkomen moet worden dat mensen niet (meer) mee kunnen doen. We moeten deze nieuwe rol uitleggen zodat de verwachtingen over en weer duidelijker worden en daarover geen teleurstellingen ontstaan.
3. We geven vertrouwen, leggen verbindingen met en tussen initiatiefnemers en potentiële partners die we als gemeente waarderen, faciliteren en laten meedenken. We laten een zekere 'creatieve alertheid' zien voor wat er aan initiatieven ontstaat en gestimuleerd kan worden.
4. Inwoners kunnen rekenen op een adequate wijze van communiceren door de gemeente, bijvoorbeeld waar het gaat om uitvoeringswerkzaamheden. We zetten de communicatiemiddelen maximaal in.
5. De raad bepaalt de algemene beleidskaders. We maken dit mogelijk door de kwaliteit van raadsstukken te verhogen, door onder meer alternatieven, risico's en kanttekeningen explicieter op te nemen.
6. Bij grote beleidsonderwerpen leggen we adviezen eerst ter consultatie voor aan de raad, voordat we een definitieve beleidskeuze uitwerken.
7. We bieden een duidelijk kader op basis waarvan onderbouwd kan worden besloten tot nieuwe verbonden partijen en de sturing op bestaande kan verbeteren.
8. We grijpen de kansen voorkomend uit een ambtelijke samenvoeging van Oudewater en Woerden, met name voor verdere professionalisering en de kwaliteit van onze dienstverlening.
9. We leren in een open dialoog van successen en fouten. Aanspreken - niet 'afrekenen' - als basishouding is daarbij vereist.

Zorgen van raadsfracties Woerden

In mei 2016 zijn diverse raadsfracties bezocht door burgemeester en gemeentesecretaris. Tijdens deze bezoeken kwam een aantal zorgen aan bod. Veel van deze zorgen noemen we opnieuw in het hoofdstuk van sterktes en zwaktes. Hieronder staan ze vermeld, omdat ze vooral laten zien hoe de raadsfracties van buitenaf kijken naar ons als organisatie.

1. Er zijn zorgen over de basale dienstverlening en communicatie. Er komen diverse voorbeelden aan bod die aangeven dat de organisatie afspraken niet altijd nakomt of vanuit strikte regels reageert in plaats van meedenkt in oplossingen.
2. De vaardigheden van de medewerkers zijn voor verbetering vatbaar. Er zijn opmerkingen gemaakt over de kwaliteit van raadsstukken en men ziet dat het klantcontact verbeterd kan worden. Ook vraagt men zich af of medewerkers wel goed kunnen omgaan met inwonerinitiatieven.
3. De Raad wil creatieve stukken ontvangen die stimulerend werken voor het debat. Nu voelt de raad zich vooral gewezen op de kaderstellende en controlerende functies van de raad.
4. Waar leiden nieuwe investeringen in de organisatie toe? De Raad wil meer betrokken worden bij de resultaten die de organisatie op het gebied van ontwikkeling boekt.

7.1.4 Bestuurlijke verwachtingen Oudewater

Op basis van het coalitieakkoord Betrokken besturen en het collegeprogramma Betrokken besturen, komen we tot de volgende verwachtingen van het gemeentebestuur van Oudewater.

1. Oudewater wil betrokken besturen. Dat is besturen in overleg met de samenleving, zonder daarmee de rol van de raad in te perken. We doen dat open en interactief. Niet alleen de agenda van het bestuur bepaalt waarover gesproken wordt. Ook wat de burger en ondernemer belangrijk vindt, staat op de agenda.
2. We faciliteren waar mogelijk en nodig een sterke samenleving en geven daarbij ruimte voor eigen invulling door die samenleving.
3. We nemen het initiatief om met burgers letterlijk in gesprek te gaan en te blijven, om op te halen wat er leeft en te weten welke zaken aandacht van het bestuur vergen. Daartoe gebruiken we moderne communicatiemiddelen, niet alleen om te informeren, maar ook om op te halen en het dialoog te faciliteren.
4. Kwalitatief hoogwaardige informatievoorziening is van belang en een basisvoorwaarde om betrokken besturen mogelijk te maken.
5. De bejegening van burgers vanuit de overheid heeft onze speciale aandacht. Die vatten we samen als: respectvol, dienstverlenend en servicegericht.
6. Burgers, bedrijven en instellingen in Oudewater ervaren zichtbare voordelen van de samenwerking met Woerden. Voor het bestuur is krachtige inhoudelijke ambtelijke ondersteuning essentieel. In de samenwerking met Woerden moeten we de directe aanspreekbaarheid, betrokkenheid bij Oudewater en korte lijn borgen.

Ambtelijke fusie Oudewater - Woerden

Binnen de gemeenteraad van Oudewater zijn er vragen over de meerwaarde van de ambtelijke fusie met Woerden. Anderhalf jaar na de fusie hebben de colleges Van Woerden en Oudewater het initiatief genomen om de samenwerking te evalueren. De gemeenteraad van Oudewater heeft besloten om invulling te geven aan een eigen evaluatie.

7.2 Sterktes en zwaktes van de organisatie

In deze paragraaf brengen we de sterktes en zwaktes van onze organisatie in kaart. Deze zijn opgehaald met een enquête onder lokale organisaties. Ook zijn 12 casussen uitgediept om te onderzoeken wat de organisatie nog kan leren. Er zijn interviews afgenomen en reflectiesessies georganiseerd. Deze aanpak wordt nader toegelicht in bijlage 1. Hieronder worden de sterktes en zwaktes van de organisatie uitgewerkt. We onderbouwen e.e.a. door voorbeelden uit de casussen aan te halen.

Sterktes	Zwaktes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Productieve en betrokken medewerkers 2. Korte lijnen 3. Verantwoordelijkheden laag belegd 4. Participatiemogelijkheden 5. Innoverend vermogen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inlevend vermogen medewerkers 2. Basale dienstverlening 3. Reflecterend vermogen 4. Projectmatig werken 5. Verkokering en wij/zij 6. Sturend en verbindend leiderschap 7. Vitaliteit medewerkers

7.2.1 Sterktes

Productieve en betrokken medewerkers

De inzet van medewerkers is groot. Daarover is grote eensgezindheid. Er is commitment, loyaliteit en betrokkenheid. Mensen werken hard. Zij zijn bereid een tandje bij te zetten als dit nodig is. Dat blijkt bijvoorbeeld bij het project Woerden Sport. De bereidheid om hard te werken was groot. Medewerkers hebben de schouders eronder gezet en samen goede resultaten behaald. Hetzelfde geldt voor de projecten Herinrichting Rijnstraat en het Bezoek van de Koning aan Oudewater. Dit waren succesvolle projecten, mede door de grote betrokkenheid van medewerkers.

Verantwoordelijkheden laag belegd

We ervaren veel ruimte om zelf te beslissen. Die is er ook, want vaak hebben medewerkers binnen een budget zelf het mandaat om keuzes te maken. De ruimte die gevoeld wordt, maakt dat medewerkers aan de slag gaan met de mogelijkheden die zij zien. Wie ideeën heeft, krijgt vaak de kans om ze uit te voeren.

Innoverend vermogen

Wij zijn innoverend. Bijvoorbeeld in het sociaal domein waar we werken met de integrale toegang WoerdenWijzer, integrale PGB's en de Inwonercloud voorbereiden. Bijvoorbeeld in het kader van Informatiebeleid, waar we werken met GeoWeb. Medewerkers hebben regelmatig de ambitie de beste in hun vak te zijn. Dat geeft vaak een impuls tot vernieuwing.

Korte lijnen

We vinden elkaar. Medewerkers leggen snel contact met elkaar. Ze kunnen hun werk hierdoor goed afstemmen en zaken snel regelen. Dat komt de kwaliteit van het werk ten goede. Binnen de projecten Herinrichting Rijnstraat en Bezoek van de Koning aan Oudewater konden de projectleiders snel schakelen doordat iedereen goed betrokken was. Ook binnen project Woerden Sport vond men elkaar snel. De directeur was betrokken en benaderbaar. Dit leidde tot goede resultaten. Die sfeer van afstemmen was er ook bij het project Keuze Afvalstelsel. Medewerkers zaten samen regelmatig bij de wethouder aan tafel om de voortgang door te nemen. Dit beperkte zich niet tot de projectleider of de directeur.

Participatiemogelijkheden

Wij betrekken inwoners en doen daarin steeds nieuwe ervaringen op. We zijn daarin ook creatief. In het oog springt het Klikstemmen in het kader van project Keuze Afvalstelsel. Inwoners konden een vignet op hun kliko plakken en brachten daarmee een stem uit op hun voorkeursscenario. Bij het leggen van de kliko's telde de reinigingsdienst ook het aantal stemmen per scenario. Waardevol is daarnaast het resultaat van project Woerden Sport, waarbij inwoners zelf het zwembad in Woerden zijn gaan exploiteren. We wilden dit uitbesteden aan een marktpartij, maar reageerden flexibel en hielpen de initiatiefnemers dit mogelijk te maken. Hetzelfde geldt voor het Bezoek van de Koning aan Oudewater. Dit evenement is bijna volledig georganiseerd en voorbereid door een stichting, bestaande uit inwoners van Oudewater. Zodoende hebben we veel ervaring met het betrekken van inwoners, opgedaan binnen Woerden zegt Ja Tenzij en het Gebiedsgericht Werken. Ook hebben we

de nodige ervaring met het faciliteren en ondersteunen van grote, meer risicovolle initiatieven als Woerden Sport.

7.2.2 Zwaktes

Inlevend vermogen

We mogen ons meer realiseren hoe ons werk de levens van betrokken inwoners raakt. Maken we van een speelveld in de wijk zonder overleg een uitrenged gebied voor honden? Dat leidt tot reacties. Verplaatsen we zonder overleg de containers waar inwoners normaal hun vuilnis in achterlaten? Zij stellen hier vragen over. Gaan wij stevig onderhandelen over budgetten en juridische gevolgen als inwoners een leuk initiatief aan ons voorleggen? De initiatiefnemers zijn teleurgesteld en haken soms af.

Basale dienstverlening

We moeten onze afspraken beter nakomen. We bellen soms niet terug als we dat beloven. We laten mensen te lang wachten. En we dragen ons werk niet voldoende over bij afwezigheid door ziekte, vakantie of vertrek. Dat leidt tot frustraties bij de inwoners en/of ondernemers die er de dupe van zijn. Dit blijkt uit een enquête die we hebben uitgezet onder organisatie in Woerden. Daarin stond de vraag centraal wat Woerden kan leren. Zorg dat collega's weten wat je doet, was de hartenkreet. Stuur ons niet van het kastje naar de muur!

Reflecterend vermogen

We gaan maar door. Er liggen stapels werk en dat moet af. Maar soms is het goed om met elkaar te bespreken wat er beter kan. Denken we wel genoeg vooruit? Weten we wat in een project of proces de volgende stap is en zijn we daarop voorbereid? Hebben we nagedacht over hoe we een boodschap vertellen? Hebben we voldoende budget geregeld, zodat we ambities ook kunnen waarmaken? Spreken we de juiste personen wel vaak genoeg zodat er ook draagvlak is voor een voorstel? Zijn alternatieve routes voldoende doordacht? Weten we waarom we doen wat we doen? Kunnen we dat uitleggen aan inwoners, collega's en gemeentebestuur? Dat is niet altijd het geval. Bij het vraagstuk Keuze Afvalstelsel hadden we raadsbesluiten beter kunnen voorbereiden door scenario's goed (financieel) te onderbouwen. En in een bezwaarprocedure over de toewijzing van een vergunning hadden we duidelijk grenzen kunnen stellen. We hadden betrokkenen mogen aanspreken op onwenselijk gedrag toen zij herhaaldelijk heftig en buitensporig reageerden. We kunnen dergelijke situaties voorkomen door met elkaar te bespreken wat we verwachten en wat werkt.

Projectmatig werken

We kunnen groeien op het gebied van projectmatig werken. Een voorbeeld hiervan is het casten van projectleiders. Vaak zijn dit medewerkers met verstand van de inhoud. Dat maakt ze nog niet altijd een geschikte projectleider. Ook is meer aandacht van projectleiders voor een stevige projectorganisatie noodzakelijk. Ze mogen beter regelen dat betrokkenen voldoende tijd hebben en weten niet goed om te gaan met ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers. En soms ontbreekt een projectleider terwijl meerdere teams betrokken zijn. Er is dan geen duidelijke aansturing. Dat leidt tot getouwtrek en langs elkaar heen werken. Het gaat ten koste van het resultaat. Bij project Woerden Sport zat de projectleider flink in een spagaat doordat hij ook inhoudsdeskundige én gesprekspartner was voor derden. Bij project Woerden Werkt had de projectleider beter in kaart kunnen brengen wat er nodig was om de bestuurlijke ambities te realiseren.

Verkokering en wij – zij tegenstellingen

We hebben elkaar nodig, maar het samenwerken gaat niet vanzelf. We zoeken elkaar niet altijd op. Soms komt een samenwerking onvoldoende tot stand omdat er onderlinge spanningen zijn. Dit speelde bij het project hondenbeleid. Beleidsmakers en uitvoerend medewerkers voelden zich niet samen verantwoordelijk voor het eindresultaat. Beleid liet het project los toen hun advies in de Raad was vastgesteld, terwijl Uitvoering meer gebruik had mogen maken van de plannen die er al waren. Gingen zaken mis, dan vond men elkaar daarvoor verantwoordelijk. Bij project Woerden Werkt kwamen de betrokken portefeuillehouders tegenover de organisatie te staan, omdat de bestuurders meer wilden dan volgens de organisatie mogelijk was. Dit had tot gevolg dat de portefeuillehouders hun eigen plan trokken en de organisatie buiten spel stond. Betrokkenen deden geen poging tot elkaar te komen. Hierdoor bleven de resultaten uit.

Leiderschap: doorpakken en verbinden

Het management mag soms alerter zijn. Als zaken misgaan, moet de leiding ingrijpen. Ook hier is het Hondenbeleid een goed voorbeeld. Organisatie en wethouder lagen flink onder vuur door de aanleg van een aantal uitrenvelden in wijken en dorpen. Het leidde tot heftige reacties van inwoners en stevige debatten tijdens raadsvergaderingen. De directie had in deze situatie crisismanagement mogen organiseren. Hoe lossen we deze situatie op? Welke scenario's zijn voorhanden? Hoe gaan we die communiceren? Wie kan deze het best aan inwoners presenteren? Waar en wanneer gaan we dat doen? Een daadkrachtig optreden vanuit de directie ontbrak hier. Daarnaast mag de directie ook blijk geven van een vermogen tot verbinden. Dat is bijvoorbeeld aan de orde bij het Hondenbeleid en Woerden Werkt. In beide situaties had de directie zich daadkrachtiger kunnen opstellen, bijvoorbeeld door de partijen bijeen te brengen en de impasse te doorbreken.

Vitaliteit personeel

De energie van medewerkers verdient meer aandacht. Dat is een belangrijke conclusie uit het Medewerker Tevredenheid Onderzoek van 2016. Het energieniveau is gedaald ten opzichte van 2013. Meer medewerkers zijn helemaal op na een werkdag. Zij geven aan zich moeilijk te kunnen ontspannen. De uitval en afwezigheid van medewerkers werkt ook door op de resultaten van de organisatie. Project Keuzesysteem Afval had te maken met de uitval van een beleidsadviseur. Deze medewerker werd niet vervangen waardoor in het project de nodige deskundigheid ontbrak. Dit leidde ook tot minder stevige adviezen aan college en raad. Uiteindelijk nam de Raad zelf het voortouw, ging zelf scenario's opstellen en zette de organisatie daarmee buiten spel.

7.3 Het potentieel van de organisatie

In deze paragraaf brengen we het potentieel van de organisatie in kaart. We omschrijven daartoe in hoeverre de sterktes en zwaktes van de organisatie ons in staat stellen kansen te grijpen en bedreigingen af te wenden. We geven aan wat ervoor nodig is de sterktes te vergroten of de zwaktes te verminderen. Daarmee verkennen we de mogelijkheden om het potentieel van de organisatie te vergroten.

7.3.1 Sterktes vergroten

Hieronder bespreken we hoe sterktes benut kunnen worden, bijvoorbeeld om kansen te grijpen. We geven ook aan welke vraagstukken dit kan oproepen voor de organisatie. Als we deze vraagstukken oppakken, kunnen we onze sterktes als organisatie nog vergroten. Daarmee krijgen we zicht op het potentieel van de organisatie.

1. We hebben als organisatie personeel dat productief en betrokken is. Er wordt hard gewerkt om tot goede resultaten te komen. Deze sterkte bevordert dat we als organisatie kansen grijpen. Ze stelt ons in staat een organisatie neer te zetten die aantrekkelijk is voor jongvolwassenen. Ze bevordert dat we ons goed voorbereiden op de nieuwe omgevingswet. Voor de toekomst is de uitdaging de sterkte van betrokkenheid en productiviteit te behouden, zonder dat dit ten koste gaat van vitaliteit. Medewerkers zijn geneigd hun grenzen te overschrijden. Ook heeft de betrokkenheid van medewerkers soms teveel betrekking op het eigen vakgebied en minder op de organisatie als geheel. Men is geneigd de werkzaamheden af te bakenen, mede door hoge werkdruk. Dit gaat ten koste van teamoverstijgende thema's en de organisatieontwikkeling.
2. We kunnen als organisatie snel schakelen door de korte lijnen die er zijn tussen medewerkers onderling en de gemeentebesturen. Ook zijn er vaak korte lijnen met teammanagers, directeuren en portefeuillehouders. In deze informele setting komen betrokken snel tot afspraken. Dit bevordert dat we als organisatie kansen grijpen. We komen snel tot een uitwisseling van ideeën, bijvoorbeeld over hoe we BIG data kunnen inzetten of hoe we de mogelijkheden van zelfstandige en flexibele arbeid kunnen benutten. Voor de toekomst is het van belang deze sterkte te behouden, zonder dat afspraken in deze informele setting afspraken verwateren. De onderlinge relatie is belangrijk, maar het resultaat staat centraal. De korte lijnen hebben soms tot gevolg dat men elkaar niet voldoende aanspreekt op de gemaakte afspraken. Daar moeten we aandacht voor hebben.
3. We hebben als organisatie verantwoordelijkheden laag belegd. Medewerkers kunnen veel zelf regelen en organiseren. Er heerst geen parafencultuur. In deze setting ervaren medewerkers de ruimte om te experimenteren en creatief te zijn. Dit bevordert dat de organisatie kansen kan grijpen, zoals de opmars van de economie van delen en het aantrekkelijk maken van de organisatie voor jongvolwassenen. Deze sterkte moeten we behouden als organisatie.

Tegelijkertijd moeten we erop letten dat het laag beleggen van verantwoordelijkheden niet ertoe leidt dat medewerkers met problemen blijven zitten. Als zaken niet lukken, is het nodig te escaleren. Van managers wordt dan ook verwacht dat zij doorpakken en het probleem niet terugleggen.

4. We hebben als organisatie de nodige ervaring opgebouwd met inwonerparticipatie. Dit heeft geleid tot een aantal geslaagde experimenten waarbinnen uitstekende resultaten zijn behaald. Denk aan het Klikstemmen bij de keuze voor een nieuw afvalstelsel. Deze ervaring helpt ons kansen te grijpen. We kunnen doelgroepen betrekken bij het aantrekkelijk maken van de organisatie voor jongvolwassenen. En we kunnen inwoners actief laten meedenken over de nieuwe Omgevingswet. Dit om te voorkomen dat veranderingen niet achter het bureau worden uitgedacht, zonder aan te sluiten bij de wensen en behoeften van betrokkenen. Deze sterkte moeten we behouden als organisatie. Tegelijkertijd is het belangrijk aandacht te hebben voor het spanningsveld met de representatieve democratie. Als inwoners direct betrokken zijn, kan de gemeenteraad dan nog beslissen dat het anders moet? Dat is een vraagstuk waarvoor we als gemeentebestuur en organisatie aandacht moeten hebben.
5. We zijn als organisatie innovierend. Op het gebied van informatiebeleid en binnen het sociaal domein, hebben we een aantal stevige vernieuwingen neergezet. Deze sterkte bevordert dat we als organisatie kansen grijpen, bijvoorbeeld als het gaat om het benutten van de mogelijkheden van BIG data. Deze sterkte moeten we behouden. We pionieren graag, maar we moeten de zaken ook goed regelen en afmaken. Hoe zetten we een proces goed neer? Daarvoor moeten we aandacht hebben. En hoe doseren we ons streven om de beste te willen zijn, zodat het enthousiasme niet doorslaat en leidt tot energieverlies onder medewerkers.

7.3.2 Zwaktes verminderen

Hieronder bespreken we hoe zwaktes onze mogelijkheden als organisatie belemmeren, bijvoorbeeld om bedreigingen af te wenden. We geven ook aan welke vraagstukken dit kan oproepen voor de organisatie. Als we deze vraagstukken oppakken, kunnen we de zwaktes als organisatie verminderen. Ook daarmee krijgen we zicht op het potentieel van de organisatie.

1. We moeten aandacht hebben voor ons inlevend vermogen. We realiseren ons meer dat ons werk gevolgen kan hebben voor de levens van inwoners. Dit betekent dat we goed moeten communiceren. Het verminderen van deze zwakte kan ertoe leiden dat we de vergrijzing als bedreiging weten af te wenden. Het lukt ons dan beter om aan te sluiten bij de wensen en behoeften van senioren. Onze belangrijkste opgave is daarom in contact te treden met betrokken inwoners en hen in de gelegenheid te stellen om zorgen te delen. Dat we ons meer inleven met inwoners, betekent echter niet dat we op alle verzoeken een positief antwoord hebben. Soms moeten we onze grenzen aangeven en stevig genoeg zijn om deze te bewaken.
2. De basale dienstverlening hebben we als organisatie niet goed genoeg op orde. We moeten onze afspraken beter nakomen. Het verminderen van deze zwakte kan ertoe leiden dat we goed weten in te spelen op vragen die inwoners hebben over bodemdaling. Vraagstuk is vooral hoe we het belang van goede dienstverlening tussen de oren krijgen van alle medewerker, zodat zij ook daadwerkelijk ander gedrag laten zien.
3. We moeten als organisatie ons reflecterend vermogen vergroten. We zijn dan beter in staat om vraagstukken integraal te bekijken en de gevolgen van kwesties te overzien. We werken met scenario's, hebben meer overzicht en komen tot deugdelijke adviezen. Dit helpt ons ook bedreigingen af te wenden, bijvoorbeeld het vraagstuk hoe om te gaan met instabiliteit in de samenleving. Het is daarom belangrijk dat we medewerkers betrekken bij de organisatie die kunnen bijdragen aan een goede reflectie. Ook mogen we onszelf tijd en ruimte gunnen voor reflectie.
4. We hebben als organisatie het nodige te verbeteren op het gebied van projectmatig werken. Als we meer aandacht hebben voor de planning, de structuur en de diverse rollen binnen projecten, zijn we beter in staat bedreigingen af te wenden. Bijvoorbeeld om te voorkomen dat groepen laagopgeleiden de vele ontwikkelingen in de samenleving niet meer kunnen bijbenen. Het is daarom belangrijk dat we medewerkers toerusten in projectmatig werken en ervaren projectleiders en –medewerkers aantrekken.
5. We moeten als organisatie optreden tegen de wij – zij cultuur binnen de organisatie. Als we inzetten op een Wij cultuur en laten zien dat dit de norm is, kunnen we bedreigingen beter afwenden. Bijvoorbeeld als het gaat om de vergrijzing waarbij eerstelijnsmedewerkers en beleidsmedewerkers beter kunnen samenwerken. Het is van belang om medewerkers met

elkaar in gesprek te brengen, spanningen bespreekbaar te maken en duidelijke grenzen te stellen aan onwenselijk gedrag.

6. Het management mag meer sturen en verbindend optreden. We kunnen bedreigingen afwenden als het management doorpakt. Als een vraagstuk blijft liggen of uit de hand loopt, bijvoorbeeld omtrent het legitimiteitsverlies van de lokale democratie, is het belangrijk dat een manager het opnieuw bespreekbaar maakt, samenwerking bevordert en ingrijpt als resultaten uitblijven. Daarvoor is het belangrijk dat managers niet verzuipen in de waan van de dag, maar overzicht hebben en handelingsruimte behouden.
7. We moeten als organisatie aandacht hebben voor de vitaliteit van medewerkers. Als medewerkers voldoende energie hebben, hebben ze plezier in het werken en kunnen ze beter omgaan met tegenslagen. Dit stelt ons bijvoorbeeld in staat om vraagstukken goed op te pakken rondom de instabiliteit in de samenleving. Het is belangrijk dat medewerkers leren hun grenzen aan te geven en dat de organisatie leert er sneller bij te zijn als medewerkers overwerkt dreigen te raken.



Uitvoeringsprogramma

Organisatie 2020

De WOW Factor!



Management samenvatting

Binnen de organisatie gaat veel goed, toch valt er ook nog het nodige te verbeteren. We hebben kritisch naar onszelf gekeken. Hieruit is gebleken dat onze belangrijkste stakeholders, samenleving, bestuur en medewerkers verwachtingen hebben die wij als organisatie niet op alle fronten waarmaken. Om hier een antwoord op te formuleren is het project Organisatievisie 2020 gestart. Dat project heeft het document de 'Organisatievisie 2020 – de WOW factor!' opgeleverd.

Nu willen we de organisatievisie realiseren. We willen de WOW factor te vergroten. We doen dit door de inwoners, het bestuur en onszelf te verbazen, te verrassen en te verwonderen. We willen net dat beetje extra bieden in ons werk, producten en diensten. Dit uit zich in:

- een samenleving waarin de kracht van de gemeenschap optimaal benut wordt;
- een omgeving waarin bestuurders optimaal in staat zijn om de samenleving te dienen;
- een fitte organisatie met ambitieuze medewerkers.

Voor bovenstaande items hebben we negen strategische doelstellingen vastgesteld, drie per item.

We willen deze doelen realiseren door de organisatie in een ontwikkelritme te krijgen waarin stap voor stap wordt toegewerkt naar een organisatie met de WOW factor. We zullen dit doen door gelijktijdig te werken aan harde en zachte factoren. We geloven daarbij dat echte verandering van onderaf gedragen moet worden en hebben gekozen voor een aanpak die dit ook ondersteunt, terwijl we tegelijkertijd ook top-down zullen sturen op het behalen van de gekozen strategische doelen.

Duur van het programma is vier jaar, van 1 januari 2017 tot 1 januari 2021. Hierbij zullen we elke drie maanden concrete resultaten opleveren.

Kosten voor 2017 zijn vooralsnog geraamd op 986k. Dit past binnen de beschikbare middelen.

Er worden verzoeken gedaan voor het doen van –veelal ICT- investeringen en voor nieuw beleid vanuit de teams Samenleving en Medewerkers. Deze kosten maken nog geen onderdeel uit van het eerder genoemde bedrag. Idee is in eerste instantie dit plan (ook planning en begroting) een stap verder te ontwikkelen door de plannen vanuit de resultaatteams eerst te toetsen. Dat doen we in februari en maart. Dit hoeft de huidige sprint voor 2017 Q1 niet te frustreren.

Inhoudsopgave

MANAGEMENT SAMENVATTING	2
1 INLEIDING	4
1.1 DOEL VAN DIT DOCUMENT	4
1.2 ACHTERGROND	4
2 DOELEN, BEREIK EN RESULTATEN	5
2.1 HOOFDDOEL UIT DE ORGANISATIEVISIE 2020	5
2.2 STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN	5
2.3 BEREIK	6
2.4 RESULTATEN	6
3 AANPAK	8
3.1 STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN	8
3.2 VERANDERMODEL - PRINCIPES	9
3.3 VERANDERMODEL - WERKING	9
4 ORGANISATIE EN INFORMATIE	11
4.1 STUURGROEP	11
4.2 RESULTAATTEAMS	11
4.3 BESTUURLIJK OPDRACHTGEVER	11
4.4 PROGRAMMATEAM	12
4.5 TOP22	12
4.6 COLLEGE EN RAAD	12
4.7 GANGMAKERS	12
4.8 INFORMATIE	12
5 MONITORING	14
6 RISICO'S	15
7 MIDDELEN	16
8 PLANNING	17

1 Inleiding

1.1 Doel van dit document

Dit document is het plan voor het uitvoeringsprogramma van de Organisatievisie 2020 zoals geformuleerd in het document 'Organisatievisie 2020 – de WOW factor!'.

1.2 Achtergrond

De organisatie is al een aantal jaren in beweging. Sinds 2010 zijn er diverse verandertrajecten doorgevoerd om de kwaliteit van dienstverlening naar de drie stakeholders van de ambtelijke organisatie, samenleving, bestuur en medewerkers te borgen en te vergroten. Toch is gebleken dat er weliswaar veel goed gaat, maar het tegelijkertijd absoluut noodzakelijk is om op een aantal punten te veranderen en verbeteren om te kunnen blijven voldoen aan de vraag van onze stakeholders. Daarom is het project Organisatievisie 2020 gestart. Dit project heeft de Organisatievisie 2020 opgeleverd.

Deze organisatievisie is niet achter het bureau bedacht. De drie stakeholders zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van de visie. Op basis van hun kwantitatieve en kwalitatieve input is een SWOT analyse gemaakt. Deze heeft de basis gelegd voor de 'ontwikkelrichting' van de organisatie naar 2020: de WOW Factor! Wij gaan de WOW factor te vergroten. Dit doen wij door onze stakeholders te verbazen, verrassen en te verwonderen.

2 Doelen, bereik en resultaten

2.1 Hoofddoel uit de Organisatievisie 2020

De Organisatievisie 2020 heeft als doel om de WOW Factor te vergroten. Dit doen we door de inwoners, het bestuur en onszelf te verbazen, te verrassen en te verwonderen. We willen net dat beetje extra bieden in ons werk, producten en diensten.

Dit uit zich in:

- een samenleving waarin de kracht van de gemeenschap optimaal benut wordt;
- een omgeving waarin bestuurders optimaal in staat zijn om de samenleving te dienen;
- een fitte organisatie met ambitieuze medewerkers.

We willen dit realiseren door de organisatie in een ontwikkelritme te krijgen waarmee stap voor stap wordt toegewerkt naar een fitte organisatie waarin de toekomstbeelden van de organisatie, zoals geschetst in de Organisatievisie 2020, gerealiseerd worden.

2.2 Strategische doelstellingen

In de Organisatievisie 2020 zijn binnen het hoofddoel negen strategische doelstellingen voor het uitvoeringsprogramma gesteld, uitgesplitst naar onze drie stakeholders. Dit is de situatie die wij in 2020 als organisatie bereikt willen hebben.

Deze negen strategische doelstellingen moeten allemaal gelezen worden in het kader van het hoofddoel. Als we bijvoorbeeld bij strategische doelstelling 1 zeggen 'de samenleving ervaart de kwaliteit van de dienstverlening als verbeterd'. Dan bedoelen we niet alleen dat het beter is dan nu, maar ook dat het zo goed is dat we weten te verbazen, verrassen en verwonderen met de kwaliteit van onze dienstverlening.

Samenleving

In 2020 hebben we een samenleving waarin de kracht van de gemeenschap optimaal benut wordt. De samenleving:

1. ervaart de kwaliteit van de dienstverlening als verbeterd;
2. ervaart de faciliterende rol die de organisatie vervult bij inwonerinitiatieven als verbeterd;
3. ervaart meer en benut vaker mogelijkheden om invloed uit te oefenen in vraagstukken waarover besluitvorming plaatsvindt in college en/of Raad.

Bestuur

In 2020 hebben we een omgeving waarin bestuurders optimaal in staat zijn om de samenleving te dienen. Het bestuur:

4. ervaart dat de maatschappelijke opgaven beter in beeld gebracht en integraler opgepakt worden;
5. ervaart dat de kwaliteit van de (strategische) advisering is verbeterd;
6. ervaart dat de resultaatgerichtheid van de organisatie is vergroot en dat er voldoende balans is tussen formatie en ambities.

Medewerkers

In 2020 is sprake van een fitte organisatie met ambitieuze medewerkers. De medewerkers

7. ervaren meer vertrouwen;
8. krijgen meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling;
9. hebben een verbeterde vitaliteit en energieniveau.

2.3 Bereik

Hoewel het natuurlijk de bedoeling is dat de resultaten van de organisatieontwikkeling door alle stakeholders ervaren gaan worden, zijn de interventies van het uitvoeringsprogramma vooral gericht op de ambtelijke organisatie. Soms zal echter ook het bestuur (college van B&W en de gemeenteraad) aan zet zijn, bijvoorbeeld bij het samen werken aan nieuwe participatievormen bij besluitvorming.

2.4 Resultaten

Toekomstbeelden en resultaatgebieden

Op basis van het hoofddoel en de negen strategische doelstellingen zijn toekomstbeelden van het uitvoeringsprogramma gedefinieerd. Deze zijn beschreven in hoofdstuk 5 van de Organisatievisie 2020. Hierin wordt een beeld geschetst van de organisatie en haar dienstverlening in 2020. Deze in totaal 24 toekomstbeelden zijn uitgangspunten bij het formuleren van concrete resultaten in 5 resultaatgebieden in het uitvoeringsprogramma. De resultaatgebieden zijn: Samenleving, Bestuur, Medewerkers, Organisatie en Kernwaarden. In de planning (bijlage A) en de beschrijving (bijlage B) zijn de resultaatgebieden verder uitgewerkt.

Hieronder beschrijven wij globaal enkele resultaatgebieden ter illustratie.

Samenleving

Als wij onze inwoners willen verrassen en verwonderen door onze goede dienstverlening is optimalisatie van de dienstverlening nodig op alle fronten. Proactieve samenwerking gaat over verbetering van de dienstverlening door hulp te bieden bij initiatieven, te weten wat er speelt in de samenleving, samen resultaat te boeken met interactieve besluitvorming en 'hospitality' centraal te stellen. Ook op het gebied van de basale dienstverlening gaan we de komende jaren meters maken door het zaakgerichte werken goed in te voeren. Inwoners hoeven hun vraag maar één keer te stellen, worden snel en vriendelijk geholpen, hebben inzicht in hun proces en worden hiervan actief op de hoogte gehouden.

Bestuur

Om onze bestuurders meer te verrassen en te verwonderen gaan we opgavegericht werken. Dat wil zeggen dat de nadruk minder op de taken komt te liggen, maar meer op de inhoud van de vraagstukken. Als gevolg van deze beweging kunnen medewerkers flexibeler worden ingezet, waarbij optimaal van de individuele talenten gebruik wordt gemaakt. Dit betekent op termijn het loslaten van de huidige vaste functies. Belangrijk hierbij is dat verwachtingen tussen wat het bestuur vraagt en de ambtelijke organisatie biedt goed op elkaar afgestemd worden. Mede door een goede balans tussen de formatie van de organisatie en de ambities van het bestuur. Met het project 'verbeteren strategische advisering' werken we toe naar heldere adviezen aan college en raad, zodat goede besluitvorming mogelijk is. Hierbij zullen we onze contacten met de samenleving nog beter benutten door het actief toepassen van omgevingsmanagement. We bekijken vraagstukken van alle kanten en adviseren wat er (on)mogelijk is op basis van het vraagstuk. Hierbij gaan we met het bestuur in gesprek over de inhoud en beste plan van aanpak.

Medewerkers

We willen niet alleen de samenleving en het bestuur verbazen en verrassen, maar ook onszelf als medewerkers. Wij doen dat door een lerende organisatie te worden waarin iedereen de kans krijgt zich verder te ontwikkelen om toekomst bestendig te zijn in het werk. Projecten als FLOW, facilitators, casus leersessies, Q-groepen, maar ook dit programma stimuleren dit. Daarbij staan Woerden en Oudewater centraal in onze organisatie. Bijzondere kenmerken van de gemeenten worden meer uitgedragen en medewerkers kiezen bewust om te werken voor Woerden en Oudewater. Projecten gericht op werving & selectie en een introductie programma met focus op onze kernwaarden eigenaarschap, avontuur en samenspel versterken dit.

In onze organisatie worden onze prestaties verbeterd door meer vertrouwen en vrijheid te hebben. Wij werken toe naar een toekomst waarin collega's flexibel werken. Daarbij zijn verantwoordelijkheden laag belegd en wordt het werken aan opgaven steeds belangrijker. Ook gaan we meer zakelijk en resultaatgericht werken. Dit betekent dat wij actief feedback vragen aan onze collega's (360 graden feedback) en met onze leidinggevende duidelijke resultaatafspraken maken.

Daarbij werken we toe naar het strategisch inzetten van personeel en het inspelen op de vergrijzing door meer jong talent te werven en doorgroeimogelijkheden in onze organisatie te vergroten. Hierbij staat het inzetten van ieders talenten centraal. De verschillende vaardigheden en kennis van medewerkers wordt beter in kaart gebracht en collega's worden uitgedaagd om deze meer in te zetten. Bijvoorbeeld rondom maatschappelijke opgaven. Projecten gericht op talent, verjonging van de organisatie, loongebouw en concurrentiepositie dragen hier aan bij.

Harde, zachte factoren en kernwaarden

Aanvullend hierop is het relevant aan te geven dat we voor het realiseren van de doelstellingen zullen werken aan zowel harde als zachte factoren. Harde factoren zijn zaken als processen, organisatiestructuren, IT systemen, etc. Zachte factoren betreffen cultuur, houding en gedrag. Voor deze laatste hebben we gekozen voor drie kernwaarden: eigenaarschap, avontuur en samenspel.

Met **eigenaarschap** wordt bedoeld dat medewerkers in onze organisatie zich eigenaar voelen van de vraag, opgave of taak waar zij verantwoordelijk voor zijn en zich verantwoordelijk voelen om resultaat te realiseren. Omgekeerd zijn er geen vragen, opgaves of taken zonder duidelijke eigenaar. Bij eigenaarschap hoort ook zorg voor een 'warme' overdracht als dat aan de orde is. Het is hierbij belangrijk dat de verwachtingen met opdrachtgevers, collega's en externen goed gecommuniceerd worden. Medewerkers durven de confrontaties op te zoeken en zijn zakelijk. Eigenaarschap gaat ook over verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling en loopbaan.

Avontuur staat voor het tonen van lef en het hebben van een pioniersgeest. Medewerkers in onze organisatie durven innovatief te zijn in hun werk, kritisch te kijken naar huidige processen, elkaar aan te spreken en naar buiten te treden.

Met **samenspel** wordt bedoeld het samenspelen van de mensen in de organisatie waardoor we er samen sterker voor staan. Een goed voetbalteam hoeft bijvoorbeeld niet per se de beste voetballers te hebben. Veel meer moeten ze goed kunnen samenspelen, elkaar weten te vinden, elkaar durven te corrigeren en elkaar wat gunnen. Medewerkers helpen elkaar in het aangaan van het avontuur en zijn samen verantwoordelijk voor onderlinge steun en vertrouwen. We leren van elkaars goede resultaten en ook van elkaars fouten. We geven én ontvangen daarom feedback op alles wat we doen. Samenspel staat ook voor het aangaan van het in gesprek gaan met het bestuur en de samenleving en samen naar resultaten toewerken.

3 Aanpak

3.1 Strategische uitgangspunten

Om de doelstellingen van de Organisatievisie 2020 te realiseren zal onze organisatie een aantal veranderingen moeten doormaken. We doen dat op basis van een aantal strategische uitgangspunten.

1. We gaan door op de eerder ingeslagen weg

De WOW factor! is niet een volstrekt nieuwe richting, maar sluit aan op eerdere verandertrajecten zoals 'De verbinding'.

2. We geven sturing aan de gewenste verandering op basis van visie

Een belangrijke succesfactor bij organisatieontwikkeling is de aanwezigheid van een heldere en vooral aansprekende visie. De WOW factor! motiveert en geeft focus en houvast aan de veranderingen die bij de komende jaren willen bereiken.

3. Geen revolutie maar (stevige) evolutie en geloof in eigen kracht en ontwikkeling

De WOW factor! gaat niet uit van een grondige reorganisatie, maar werkt in stevige tred, stap voor stap toe naar verandering. Wij gaan daarbij uit van het potentieel en de verandercapaciteit van de organisatie. Er is enorm veel talent bij medewerkers dat we meer kunnen aanboren en inzetten om klinkende resultaten te realiseren en permanent te innoveren.

Deze evolutie wordt ondersteund door het werken met 'sprints'. De principes en werking hiervan worden in de hiernavolgende paragrafen toegelicht. Een belangrijk gegeven is hierbij dat het lange termijn plan weliswaar een goede indicatie afgeeft, maar zeker niet voor de volle 100% vaststaat. Onderweg krijgen we te maken met voortschrijdend inzicht en veranderende context. Binnen de gekozen aanpak kunnen we elke drie maanden opnieuw focus kiezen voor de komende periode. Dit kan betekenen dat we afwijken van de eerder gekozen planning of prioritering van onderwerpen als dat betekent dat ons dat sneller en dichter bij het doel brengt.

4. Onze kernwaarden

Om echt verandering te krijgen werken we aan gedrag dat aansluit bij de gekozen kernwaarden eigenaarschap, avontuur en samenspel. In alle projecten die worden opgepakt in het uitvoeringsprogramma komen onze kernwaarden terug. Dit betekent dat iedereen gerelateerd aan zijn of haar werkzaamheden bepaalt wat de kernwaarden betekenen, om deze zo goed mogelijk, en steeds beter, toe te passen.

5. Top-down én bottom-up

Onze veranderstrategie werkt zowel top-down als bottom-up. We zullen concrete veranderingen doorvoeren in structuren, regelingen, processen, houding & gedrag die een flexibel en adequaat reagerende organisatie in de weg staan. Daarbij geloven we dat het voor een stabiele organisatieverandering essentieel is dat deze niet alleen top-down wordt aangestuurd, maar ook van onderaf wordt gedragen. We zetten daarom top-down de kaders en prioriteiten, maar laten deze bottom-up invullen.

6. Virale strategie

We willen met verandering enthousiasmeren door het boeken van concrete (tussen)resultaten, dit kan 'm al zitten in goed voorbeeldgedrag. Dit werkt aanstekelijk voor de organisatie. Temeer omdat de performance van de verandering ook gemeten wordt en transparant zichtbaar is voor iedereen. Dit stimuleert de organisatie tot het creëren van meer verandering, zowel gepland als ongepland.

De ongeplande verandering proberen we maximaal te stimuleren door bijvoorbeeld het creëren van ‘marktplaatsen’ waarin ideeën bij elkaar kunnen komen. Maar ook het informeren en discussiëren met teams over de kernwaarden kan al leiden tot nieuwe ideeën.

7. Focus, verantwoording en resultaat

Het uitvoeringsprogramma loopt over de jaren 2017 t/m 2020 en geeft daarmee langdurig focus op de gewenste verandering. Bovendien is de resultaatgerichtheid en de verantwoording daarover in het verandermodel ingebakken, doordat iedere drie maanden resultaten worden opgeleverd die worden gedeeld met de stakeholders.

Om goed focus op verandering te kunnen zetten én dit zo efficiënt als mogelijk te doen kiezen we er in beginsel voor alle verandering centraal te besturen. We zullen onderzoeken hoe we dit ook voor de lopende opgaven en projecten het best kunnen doen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan ontwikkeltrajecten op het gebied van bedrijfsvoering of het sociale domein. We streven hierbij naar maximale eenvoud van de besturing en maximale ondersteuning voor het project.

3.2 Verandermodel - principes

Het werken met een goede aanpak is een belangrijke succesfactor voor een verandering. Voor de implementatie van de Organisatievisie 2020 maken wij gebruik van het 10s model. Dit model biedt een heldere aanpak voor verandering en ondersteunt bovenstaande uitgangspunten. De principes van het model worden hieronder kort toegelicht, de werking wordt in de hiernavolgende paragraaf toegelicht.

De principes van het verandermodel:

1. **Werk vanuit een visie.** Verandering neemt onzekerheid met zich mee, een goede visie is een baken en kan enthousiasmeren, inspireren en motiveren. Wij werken daarom met de Organisatievisie 2020.
2. **Werk met alle mensen.** ‘Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden’ is een bekend en maar al te waar cliché. Door alle mensen te betrekken wordt enthousiasme gecreëerd en weerstand voorkomen. Onze veranderstrategie is er daarom op gericht om iedereen mee te krijgen (bottom-up).
3. **Creëer een ritme van verandering.** Een ritme van verandering creëert een lerende organisatie, zorgt ervoor dat verandering minstens net zo belangrijk wordt als het dagelijks werk en zorgt ervoor dat er ingespeeld kan worden op nieuwe inzichten. Het ritme van verandering wordt in ons uitvoeringsprogramma toegepast door te werken met sprints van drie maanden, waarbij iedere drie maanden zichtbare resultaten worden geboekt.
4. **Durf te veranderen.** Verandering vraagt overzicht en lef. Soms moet je uit je comfort zone stappen, of anderen aanspreken. Om die reden hebben wij gekozen voor de organisatiewaarde avontuur en zullen we bijvoorbeeld collega’s uitdagen om uit de comfort zone te stappen.
5. **Verander visueel.** Het goed en transparant zichtbaar maken van progressie creëert een open sfeer waardoor het leuk wordt om bij te dragen. Dit doen wij onder andere door minstens elke drie maanden de behaalde resultaten zichtbaar met de organisatie te delen.
6. **Borg de verandering.** Het geheim van goed veranderen is borgen van de verandering. Ervoor zorgen dat gemaakte afspraken ook daadwerkelijk worden gerealiseerd en geïnternaliseerd. Dit doen we door elke afspraak direct te koppelen aan een borgingsafpraak. We spreken dan af op welke manier en in welke frequentie we toetsen dat mensen zich houden aan de gemaakte afspraak.

3.3 Verandermodel - werking

Het verandermodel begint met het definiëren van de visie (de Organisatievisie 2020) en het uitvoeringsprogramma (dit document). Daarna wordt in ‘sprints’ van steeds drie maanden gewerkt aan het realiseren van deze visie. Elke sprint begint met het sprintplan, hiermee definiëren de betrokkenen zelf de acties om binnen drie maanden met resultaat te komen. Het sprintplan is daarmee het resultaat van een groepsproces. Aan het einde van deze drie maanden komt hetzelfde team bij elkaar. Elk

teamlid geeft aan of hij/ zij de doelen heeft gerealiseerd en wat de eventuele blokkades waren. De rest van het team luistert positief kritisch. Dit proces werkt transparantie in de hand. Teamleden leggen verantwoording aan elkaar af, wat zorgt voor een goede informatieoverdracht, maar creëert ook een groepsdruk die positief werkt op de energie van het team en het behalen van resultaten. Eén van de Grootste risico's van verandering is de druk van het dagelijks werk. Verandering moet worden gerealiseerd met mensen die een verantwoordelijkheid in de lopende organisatie hebben. Zaken die hier spelen zijn belangrijk én urgent. Een verandering die 'pas' in 2020 gereed hoeft te zijn is weliswaar belangrijk, maar is niet urgent. Door te werken in cycli van steeds drie maanden bereiken we een niveau van urgentie die te vergelijken is met die van de operatie.

Een ander voordeel van het werken in sprints is dat de toekomst tot 2020 niet goed te definiëren is. We zullen onderweg overvallen worden door onverwachte gebeurtenissen (in organisatie, wetgeving, maatschappij, etc.). Door te werken in sprints van drie maanden kunnen we steeds weer inspelen op deze veranderende omstandigheden. Tegelijkertijd worden we zelf ook steeds beter in het veranderen. Door elke drie maanden terug te kijken en lering te trekken uit het voorgaande creëren we een lerende organisatie en worden we hier steeds beter in.

Top-down is de verandering, ook door deze sprints van drie maanden goed te volgen en te besturen. Elke drie maanden kan, indien nodig, worden bijgestuurd.

De sprints zijn een 'garantie' voor succes en helpt overtuigen. Elke sprint moet voor de organisatie immers tastbare resultaten opleveren. De groepsdruk helpt hierbij. Het opleveren van deze resultaten helpt de eventuele criticasters over de drempel. Zij zien dat het niet blijft bij mooie plannen, maar dat het ook, relatief snel, tot tastbare resultaten komt.

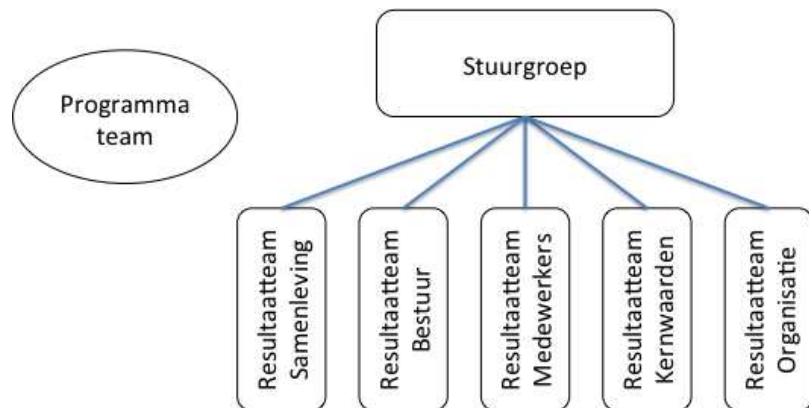
Natuurlijk is niet alles te realiseren in drie maanden tijd. Het doorvoeren van zaakgericht werken bijvoorbeeld gaat gepaard met proces, ICT en mogelijk gedrags- en organisatorische aanpassingen. Dergelijke grotere acties worden opgeknipt in hanteerbare deelacties van drie maanden, waarbij het streven blijft om ook hier elke drie maanden voor de organisatie tastbare (deel)resultaten op te leveren.

De sprints bevatten acties. Deze acties richten zich zowel op de harde als op de zachte factoren. Nagenoeg elke actie bestaat uit (1) het observeren van de huidige situatie; (2) het begrijpen van de onderliggende patronen; (3) het ontwerpen van de veranderactie (interventie); (4) het implementeren van de verandering. Doordat deze acties worden uitgevoerd met betrokkenen, definiëren ze hiermee hun eigen toekomst en is van weerstand meestal geen sprake.

4 Organisatie en informatie

4.1 Stuurgroep

De stuurgroep stuurt op het programma door het definiëren, prioriteren, monitoren en bijsturen van de programma planning (alle uit te voeren items op programma niveau).



Overlegfrequentie: 1 x per 2 weken. Aan het begin, aan het einde en halverwege van de sprint is dit een overleg van een dagdeel, daarbij zijn ook de trekkers aanwezig. Daartussen duren de overleggen steeds een uur. Elk resultaatgebied wordt gekoppeld aan één stuurgroep lid.

Samenstelling en verdeling resultaatgebieden:

- Secretaris Michiel van Kruijsbergen (voorzitter) / Kernwaarden en cultuur
- Rick de Jongh (programmamanager) en Nicole Braham (programmasecretaris)
- Annette van der Werf (directeur) / Samenleving
- Vincent Griessler (directeur) / Bestuur en Organisatie
- Karolijn v.d. Heuvel (directeur) / Medewerkers

De primaire lijn van aansturing loopt via de lijn, dat wil zeggen: van de stuurgroep naar de teammanagers. Project-/ programmamanagers kunnen hierin behulpzaam zijn, maar zijn altijd facilitair. Met deze manier van werken willen we de lijn (nog) meer in stelling brengen zodat zij beter in staat zijn een kernwaarde als eigenaarschap in te vullen.

4.2 Resultaatteams

Deze teams zijn verantwoordelijk voor het realiseren van resultaten door het zelf uitvoeren van acties en/ of het organiseren van sprintteams. Om dit werk te kunnen doen stellen zij op basis van de meegekregen kaders een eigen sprintplan op en houden ook aan het einde van de cyclus een retrospectief.

Overlegfrequentie: 1x per 2 weken, dit sluit aan bij de overleg frequentie van de stuurgroep.

Samenstelling:

Er worden vijf resultaatteams gevormd met een vaste kern 'trekkers' (twee teammanagers), de projectleider van het resultaatteam en de projectleiders van de sprintteams. Samenstelling:

- Samenleving: Olga Gelauff, Mark Goossens (trekkers) en Albert Monkel (projectleider);
- Bestuur: Martine Arents, Floris Bots (trekkers) en Linda Rodel (projectleider);
- Medewerkers: Mark Hanekamp, Edwin van Sprundel (trekkers) en Jolanda van der Heuvel (projectleider);
- Kernwaarden: Monique à Campo, Rosalie van den Hoven (trekkers), Floris Herrman (projectleider) en Sureyya Gulec (secretaris);
- Organisatie: Martin Fransen, vacature (trekkers) en Kees Lindhout (projectleider).

4.3 Bestuurlijk opdrachtgever

De voorzitter van de stuurgroep, de gemeentesecretaris, rapporteert aan de bestuurlijk opdrachtgever (burgemeester). Deze stuurt op het programma door het (mede) definiëren, prioriteren, monitoren en

bijsturen van de programmaplanning (alle uit te voeren items op programmaniveau). Gemeentesecretaris wordt ondersteund door programmamanager.

Overlegfrequentie: 1 x per maand

Samenstelling:

- Burgemeester Victor Molkenboer
- Secretaris Michiel van Kruijsbergen
- Programmamanager Rick de Jongh

4.4 Programmteam

Het programmteam is verantwoordelijk voor het proces, maar is niet resultaatverantwoordelijk.

- Programmamanager: Rick de Jongh
- Programmasecretaris: Nicole Braham
- Financieel: René Engels
- Controller: Ronald Ouwerkerk
- Communicatie: Laura Neuteboom

4.5 Top22

De Top22 (directie en teammanagers) is verantwoordelijk voor het implementeren van verandering. Als het programma vastloopt op een blokkade dan is het ook de rol van deze groep om deze blokkade op te lossen.

4.6 College en Raad

College wordt elke 6 weken door de gemeentesecretaris en de programmamanager op de hoogte gebracht van de status. De Raad één keer per half jaar. Invloed kunnen zij uitoefenen via de portefeuillehouder en de bestuurlijk opdrachtgever.

4.7 Gangmakers

Het principe van de leidende coalitie wordt gebruikt binnen dit programma. Het staat voor een groep die actief is binnen de verandering, hier enthousiast voor is en dit ook uitdraagt. Hiermee wordt steeds meer verandering bereikt doordat men elkaar aansteekt. Zo groeit de leidende coalitie totdat de verandering de gehele organisatie bereikt heeft.

Voor dit programma is de leidende coalitie een groep Gangmakers. Dit is de groep die de organisatievisie 2020 en nieuwe kernwaarden eigenaarschap, avontuur en samenspel al heeft geïnternaliseerd. Deze groep bestaat uit kopgroep FLOW, schaduw MD-ers, ambassadeurs, het programmteam en de 'top' van Woerden. De groep is belangrijk voor de virale strategie en zal door het resultaatteam kernwaarden ook aangesloten worden aan de verandering.

4.8 Informatie

Het is van belang de organisatie goed te informeren over de status van de verandering en dit zo snel en transparant als mogelijk te doen. Een groot gedeelte van de organisatie zal direct betrokken zijn, maar dat zal in het begin zeker nog niet het geval zijn. Daarom is het van belang de organisatie als geheel gedurende het gehele programma te informeren, maar ook de mogelijkheid te bieden feedback te geven. Om dit mogelijk te maken zullen ze om te beginnen op de hoogte gebracht moeten worden over organisatievisie 2020 en doelstellingen.

Middelen die we hiertoe vooralsnog willen inzetten zijn:

- **Nieuwsbrief.** De programmamanager stelt maandelijks een nieuwsbrief op – zodra de techniek het toelaat in de vorm van een filmpje - en verstuurt die naar de gehele organisatie op een vast moment;

- **PIM WOW factor! groep.** Op PIM is een WOW factor! groep aangemaakt waar al veel medewerkers zich bij hebben aangesloten. Alle collega's worden lid gemaakt van deze groep, die we benutten voor tussentijdse berichten die interessant, enthousiasmerend of gewoon leuk zijn;
- **PIM nieuwsberichten.** Berichten die voor de hele organisatie van belang zijn worden geplaatst op PIM nieuws;
- **WOW! -markt.** Aan het einde van elke sprint willen we een WOW! markt inrichten waarin we enerzijds laten zien aan de organisatie wat de resultaten waren, anderzijds willen we de markt gebruiken voor interactie met de organisatie. Mensen moeten invloed kunnen uitoefenen, met ideeën kunnen komen en zo hun eigen toekomst definiëren.

Dit onderwerp zal verder agendapunt zijn voor de stuurgroep. Eventuele uitbreidingen/ bijstellingen zullen daar besproken worden

5 Monitoring

Het meten van resultaten en voortgang op de doelen is belangrijk. Dit zal zo direct en zo transparant als mogelijk moeten gebeuren. We meten progressie op de verandering (zowel harde als zachte factoren), voortgang in tijd en monitoring van financiën.

Stakeholder samenleving

- Voor de stakeholder samenleving meten we de progressie op strategische doelstellingen 1 t/m 3;
- We zullen dit invullen door jaarlijks een integraal (kwantitatief én kwalitatief) klantveringsonderzoek uit te voeren om de kwaliteit van dienstverlening te peilen;
- Daarnaast zal (als resultaat van het programma) een directe feedbackloop ingebouwd worden in ieder werkproces. Als dit is georganiseerd wordt de daaruit verkregen informatie gebruikt voor een overall beeld van de ervaren kwaliteit van dienstverlening. Tot die tijd worden lopende klantveringsonderzoeken vanuit de verschillende domeinen gebruikt voor een nulmeting. Daaraan wordt toegevoegd de evaluatie van de inwonerinitiatieven in het kader van Gebiedsgericht werken en 'Woerden Zegt Ja, Tenzij'.

Stakeholder bestuur

- Voor de stakeholder bestuur meten we de progressie op de strategische doelstellingen 4 t/m 6;
- We zullen hiertoe (een selectie van) college van B&W en de Raad bevragen op deze doelstellingen. We doen dit bij de afloop van elke sprint. Dit wordt gedaan door middel van korte gesprekken met vaste vragen en met een korte vragenlijst waarin op de onderdelen kan worden gescoord.

Stakeholder medewerker

- Voor de stakeholder medewerker meten we de progressie op de strategische doelstellingen 7 t/m 9;
- Het medewerkers tevredenheidsonderzoek wordt gebruikt om de voortgang op de drie doelstellingen te meten. De nulmeting is van januari 2016. In januari 2018 wordt het volgende MTO uitgevoerd;
- Ziekteverzuimcijfers worden gemonitord om de vitaliteit van de organisatie te meten. Dit wordt jaarlijks gemonitord;
- Tussentijds zal een korte medewerkers monitor gemaakt worden die breed wordt uitgezet en specifiek gericht is op de doelstellingen. Dit wordt aangevuld met een kwalitatief beeld uit steekproefgesprekken met medewerkers uit verschillende teams. Dit wordt ieder kwartaal uitgevoerd om de percepties over vertrouwen, persoonlijke ontwikkelingen en vitaliteit helder te krijgen. Deze gesprekken worden aan de hand van een vaste vragenlijst uitgevoerd.

Programma algemeen

- Voor het laten zien van progressie op alle negen strategische doelstellingen zal een barometer in het leven worden geroepen die inzichtelijk is voor de gehele organisatie;
- De barometer toont ook de voortgang in (deel)resultaten. Al deze (deel)resultaten dragen bij aan het realiseren van genoemde doelstellingen. De voortgang van deze (deel)resultaten wordt vastgesteld aan het einde van iedere sprint;
- Op dat moment zal ook uitnutting van tijd en geld worden vastgesteld.

Eventueel verdere verfijning van het meetprogramma zal verder agendapunt zijn voor de stuurgroep. Eventuele uitbreidingen/ bijstellingen zullen daar besproken worden.

6 Risico's

De belangrijkste risico's zullen zeker in het programmteam, maar ook in de resultaatteams gedefinieerd moeten worden. Dit omdat veranderen erg lastig kan zijn. Het is daarom handig om hier met elkaar bij stil te staan. Niet om te verlammen, maar om de belangrijkste gevaren onderweg vooraf te onderkennen en tijdig passende maatregelen te nemen. Een eerste inventarisatie staat hieronder.

Nr.	Omschrijving	kans	gevolg	te nemen maatregel	door wie
1.	Beschikbaarheid medewerkers.	middel	groot	Borgen in domeinplannen. Teammanagers gaan bij aanvang activiteiten commitment aan.	top 22
2.	Er zijn andere projecten ook bezig met verandering. Deze leggen beslag op dezelfde resources. Daarnaast is het risico van onvoldoende aansluiten op de visie.	groot	groot	Afgesproken is dat in beginsel alle verander-/ optimalisatieprojecten onderdeel gaan uitmaken van dezelfde besturing. Het hoe wordt nog uitgezocht.	stuurgroep
3	Verskil in verwachtingen over impact en snelheid van veranderingen	groot	groot	Communicatie over planning en verwachtingen	programmteam
4	Verandermoeheid	middel	groot	Energie hoog houden door resultaten te boeken. Extra impuls viral change onderdeel van het programma. Extra inzet communicatie over resultaten	programmteam en resultaatteams
5	Voortijdig vertrek GS	klein	groot	borgen programma in de organisatie	stuurgroep en programmteam
6	Verandering politieke koers na verkiezingen	klein	groot	borgen programma in organisatie	stuurgroep en programmteam
7	Teveel concurrentie van het dagelijks werk. Verandering delft onderspit	middel	groot	Voldoende druk houden door de sprints en energie hoog houden door het boeken van resultaten.	programmteam en resultaatteams
8	Onvoldoende steun college/ top22	middel	groot	Meenemen door resultaten te laten zien. Rol te geven in verandering.	programmteam en stuurgroep
9	Onvoldoende zicht en sturing op de samenhang	klein	groot	Is rol programmteam. Regelmatig evalueren.	programmteam
10	Geen wezenlijke verandering (2 ^e orde) bereikt	middel	groot	In werkwijze voldoende op zoek blijven gaan naar werkelijke oorzaken en onderliggend gedrag, om daarop de interventies te kunnen doen.	programmteam en stuurgroep
11	Onvoldoende ruggengraat stuurgroep bij onrust/ issues.	klein	groot	Goede voorbereiding/ visie bepaling met betrokkenen is belangrijk zodat ze van daaruit kunnen handelen.	stuurgroep

7 Middelen

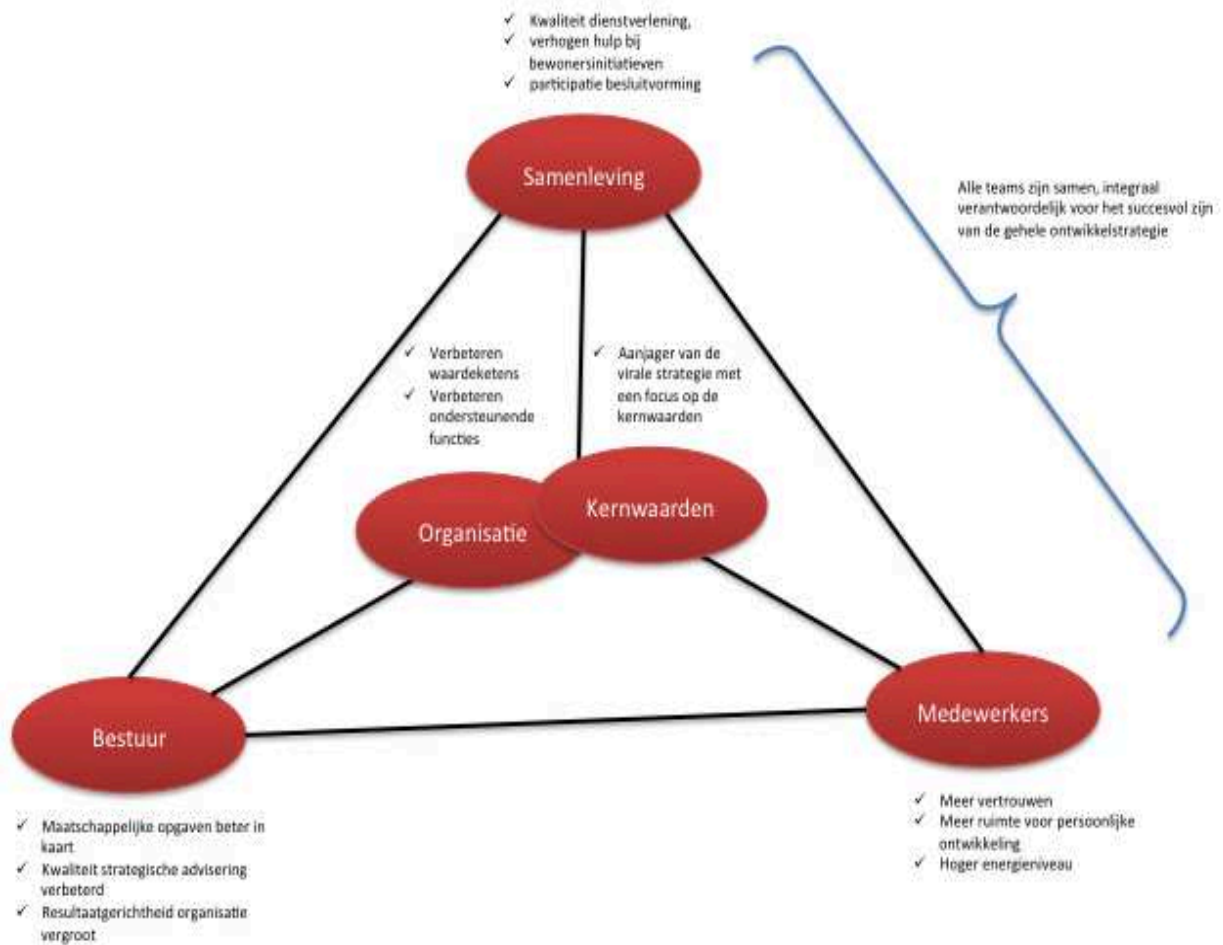
Team/ item	Intern (uren/ week)	Extern €
Programmateam	40	€ 132.000
Samenleving	60	€ 246.625
Bestuur	48	€ 42.500
Medewerkers	26	€ 102.056
Bedrijfsvoering	22	€ 143.000
Kernwaarden	12	€ 0
Ontzorgen/ trainees		€ 270.000
Training/ Flow	Regulier budget	
Training/ facilitators	Regulier budget	
Onderzoek/ toekomstbestendige ICT		€ 50.000
Totaal benodigd	208	€ 986.181
Beschikbaar 2017		€ 828.500
Restant ontwikkelbudget 2016		€ 361.674
Verschil		€ 203.993

Bovenstaand middelen overzicht is een overzicht van de 'bemanning' van het ontwikkelprogramma. Vanuit de verschillende resultaatteams zijn voor 2017 al claims gedaan voor extra investeringen. We zullen deze claims in eerste instantie verifiëren op zaken als aanpak, systeemkeuze e.d..

8 Planning

De planning op hoofdlijnen (4 jaar in eenheden van 3 maanden) is opgenomen als bijlage A. De beschrijving van de daarin genoemde resultaten is opgenomen als bijlage B.

Hieronder een overzicht van de vijf teams en hun doelen.



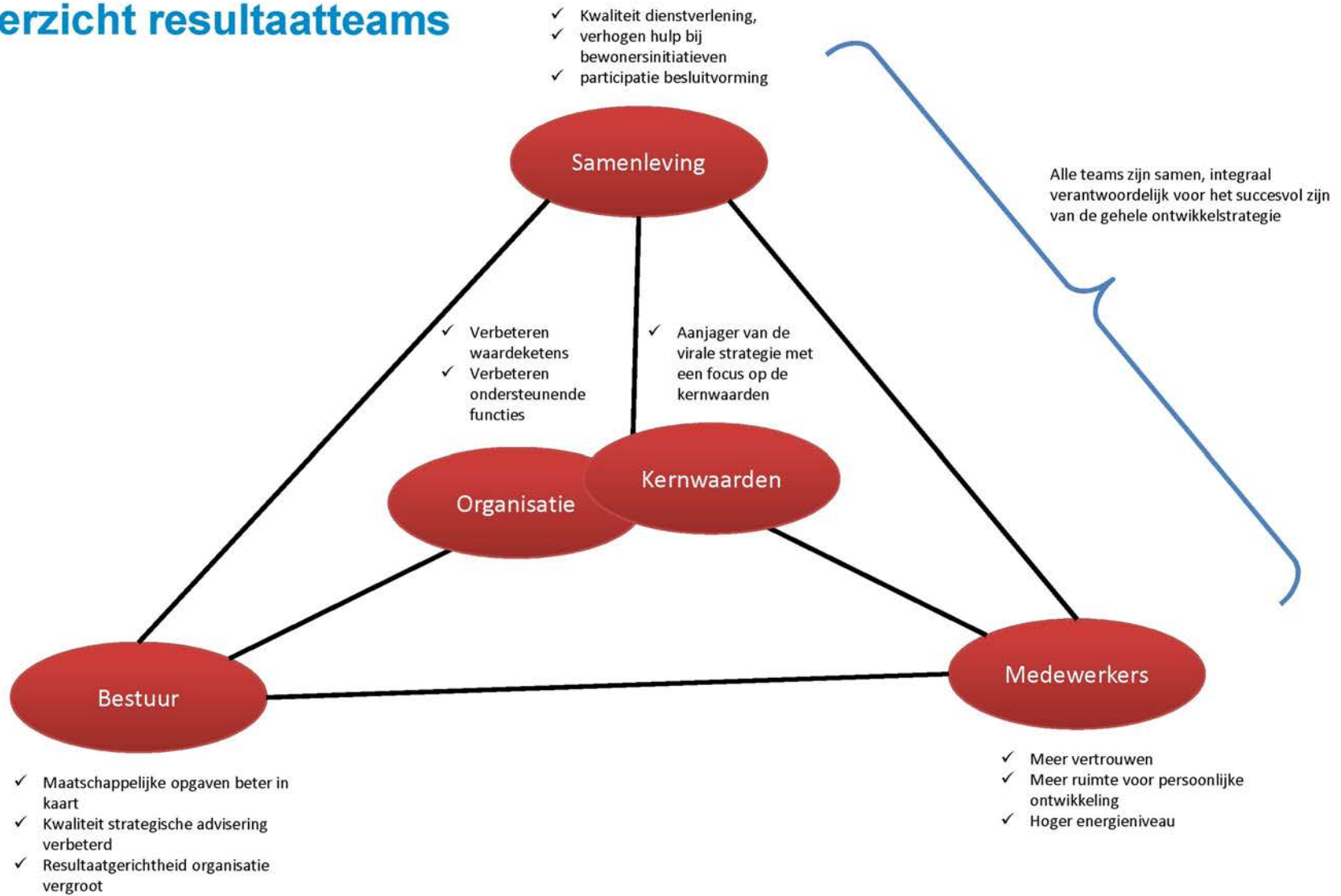


Planning Uitvoeringsprogramma WOW



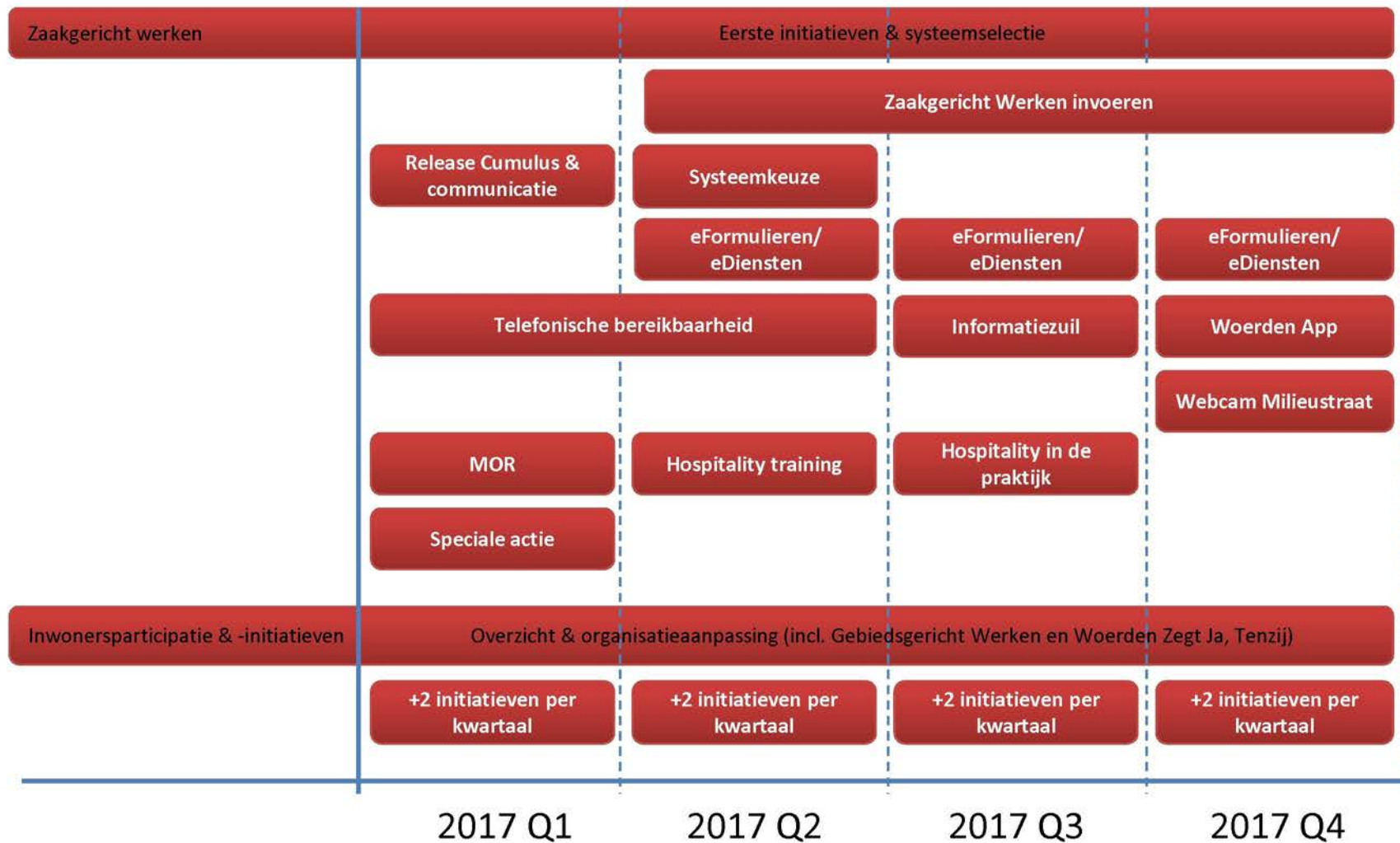
gemeente
WOERDEN

Overzicht resultaatteams

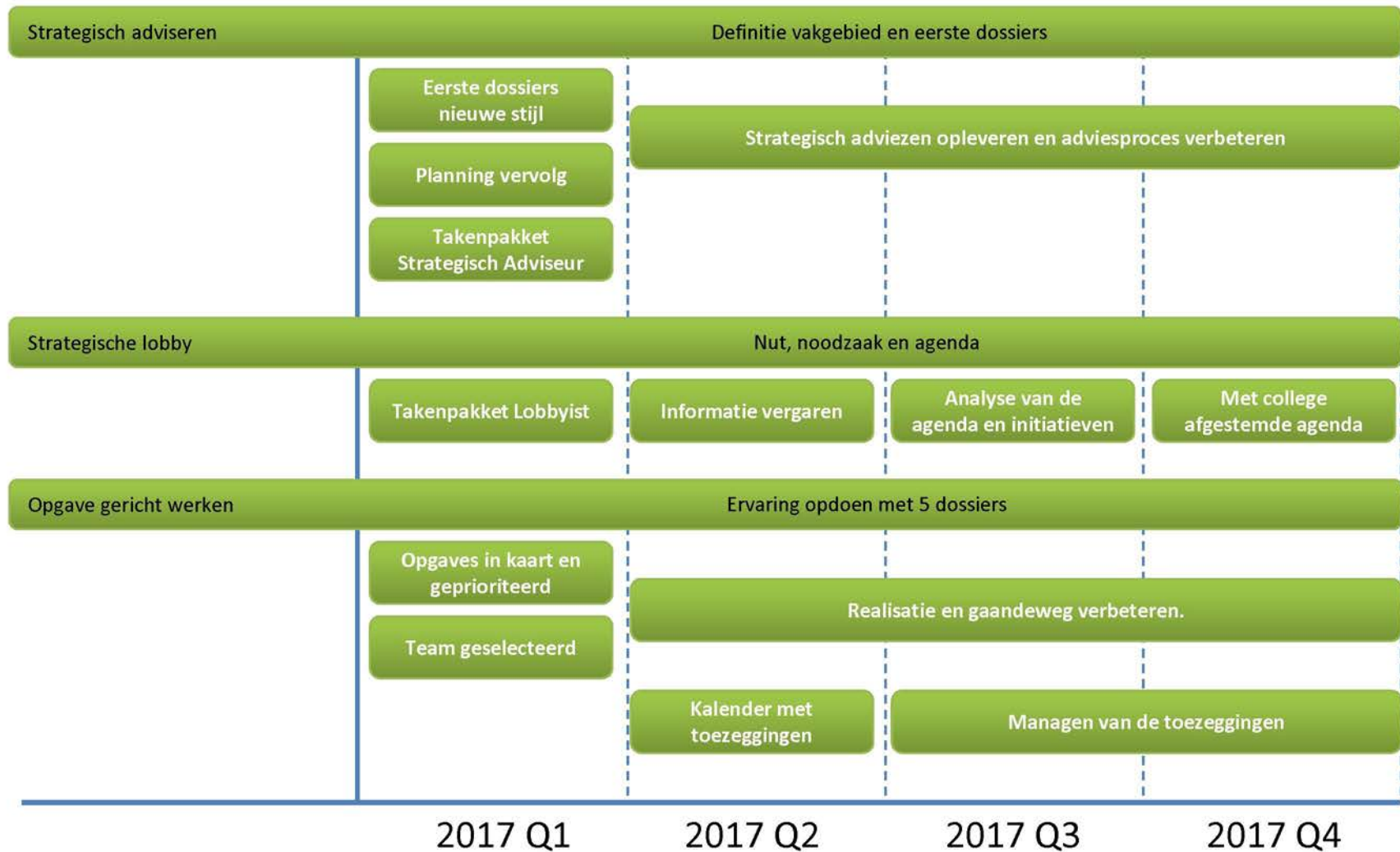


	2017	2018	2019	2020	
Samenleving	Zaakgericht werken	Eerste initiatieven & systeemselectie	Implementatie voor alle processen	Metten en verbeteren	Leren
	Inwonersparticipatie & -initiatieven	Overzicht & organisatieaanpassing	Metten en verbeteren	Leren	Leren
Bestuur	Strategisch adviseren	Definitie vakgebied en eerste dossiers	Uitbreiding naar alle dossiers	Metten en verbeteren	Leren
	Strategische lobby	Nut, noodzaak en agenda	Relaties opbouwen	Beïnvloeden	Beïnvloeden
	Opgavegericht werken	Ervaring opdoen met 5 dossiers	Uitbreiden naar alle opgaven	Metten en verbeteren	Leren
Medewerkers	Aantrekkelijke werkgever zijn	Opbouwen, flexibiliseren	Metten en verbeteren	Leren	Leren
	Organisatie op sterkte	Bepaling status quo, eerste stappen	Verdere ontwikkeling	Metten en verbeteren	Leren
Organisatie	Waardeketen optimalisatie	Overzicht en eerste waardeketens	Uitbreiden	Metten en verbeteren	Leren
	Balans formatie-ambities	Eerste aanscherping via domeinplannen	Metten en verbeteren	Leren	Leren
	Verkleinen afstand organisatie - bestuur	Opbouwen	Metten en verbeteren	Leren	Leren
Kernwaarden	Kernwaarden: samenspel, eigenaarschap, avontuur	Spel/ Wave, Toolbox voor TM's	Ontwikkelen door toepassen interventies	Ontwikkelen door toepassen interventies	Ontwikkelen door toepassen interventies
	Programmamanagement				

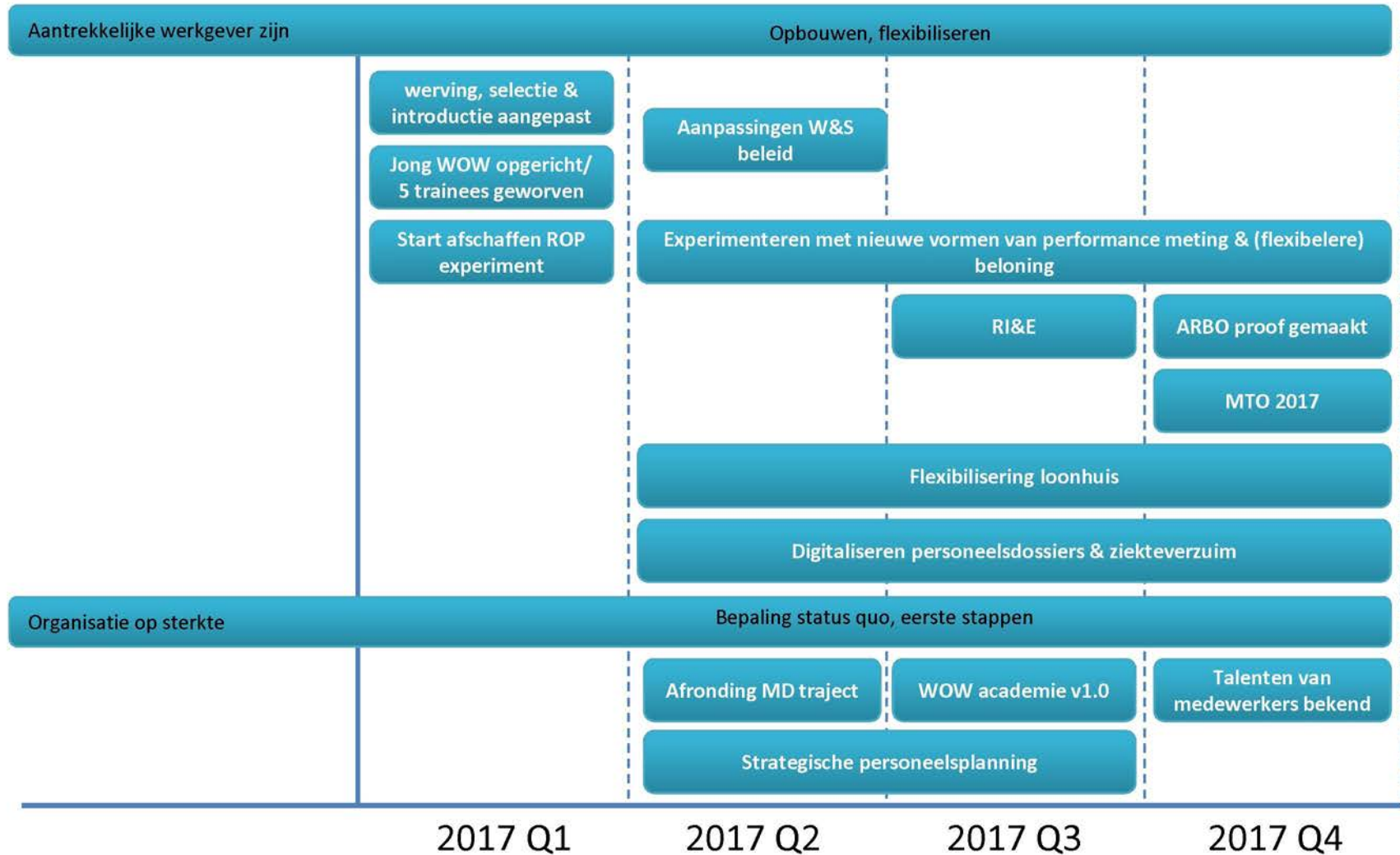
Samenleving



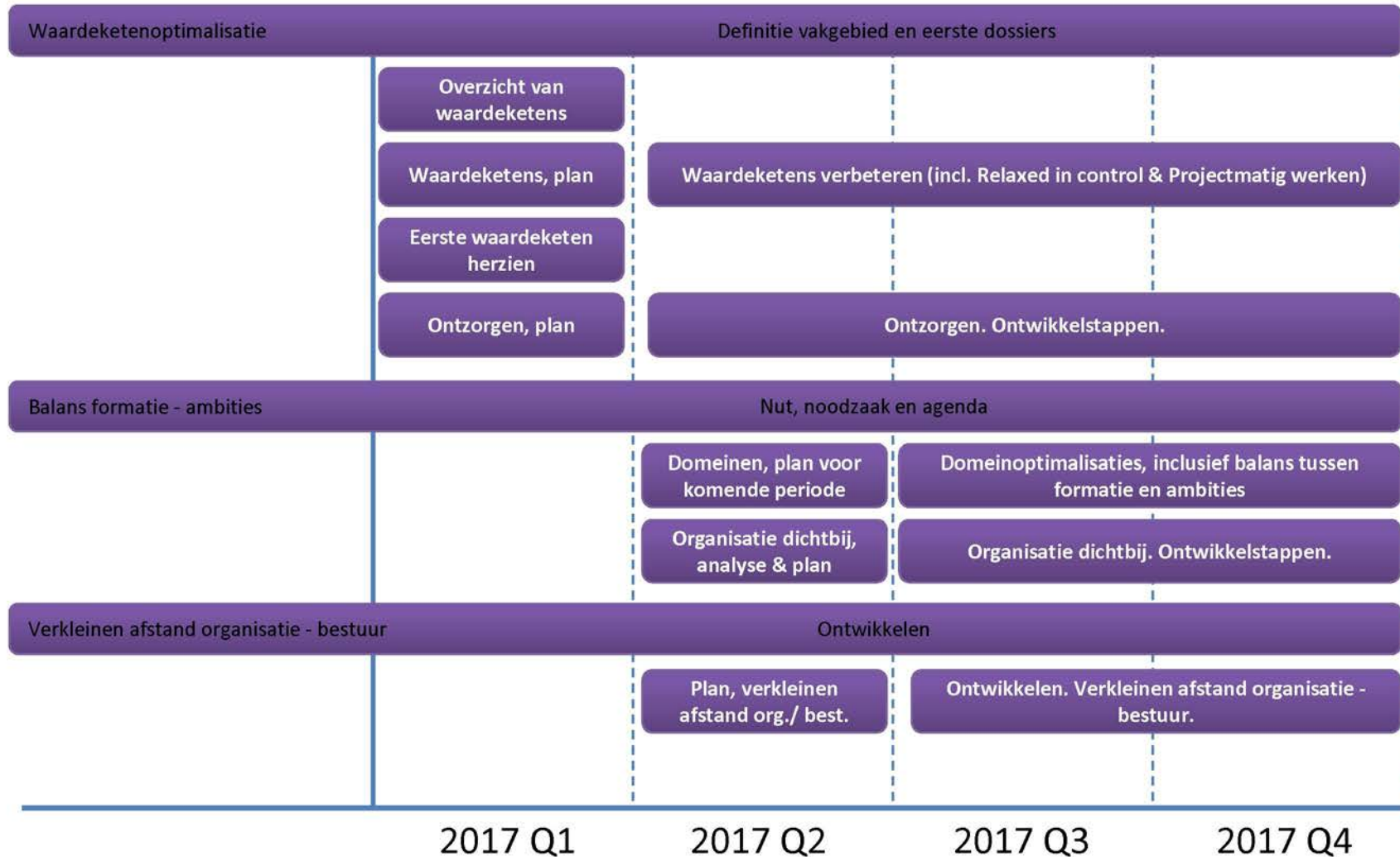
Bestuur



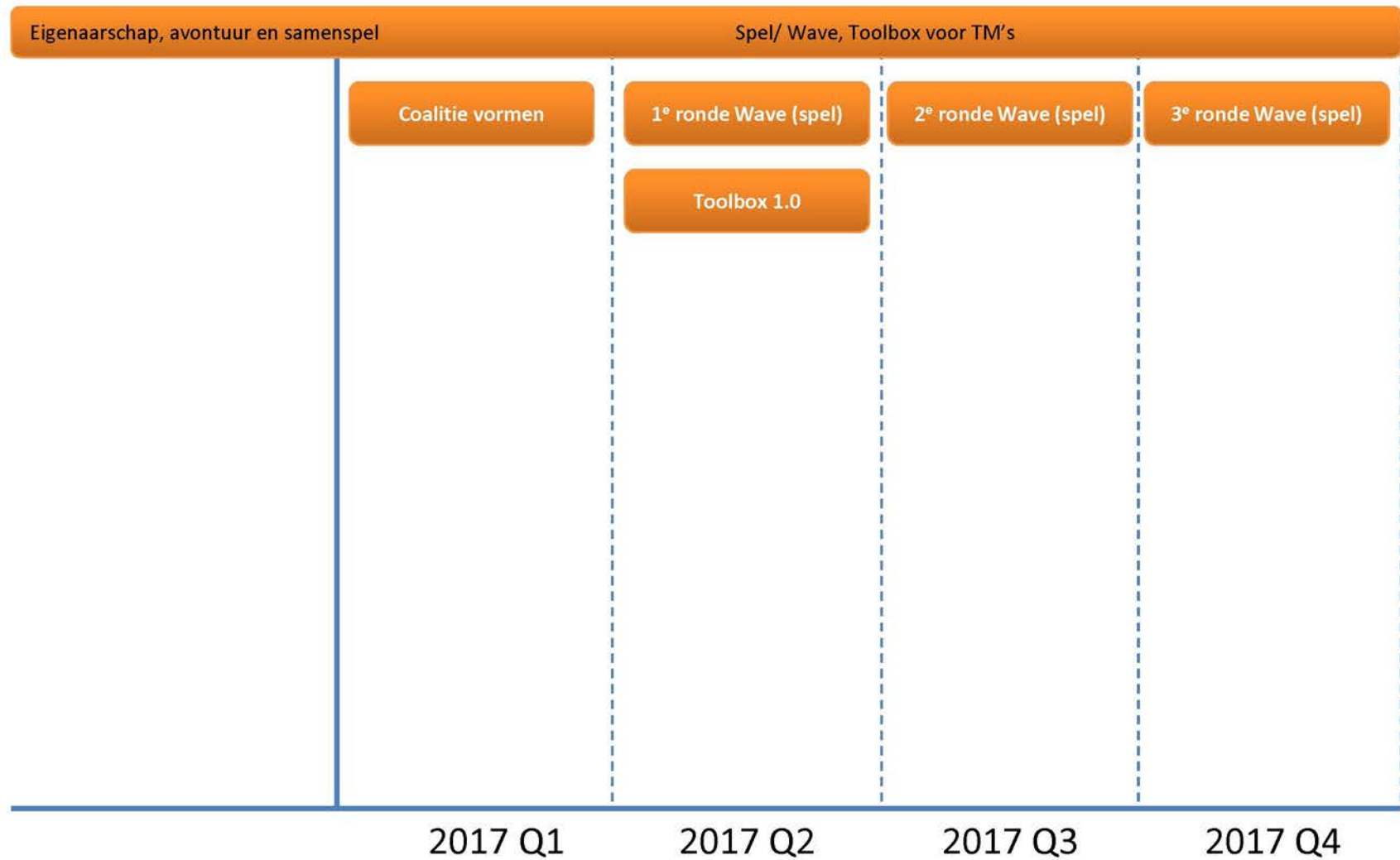
Medewerkers



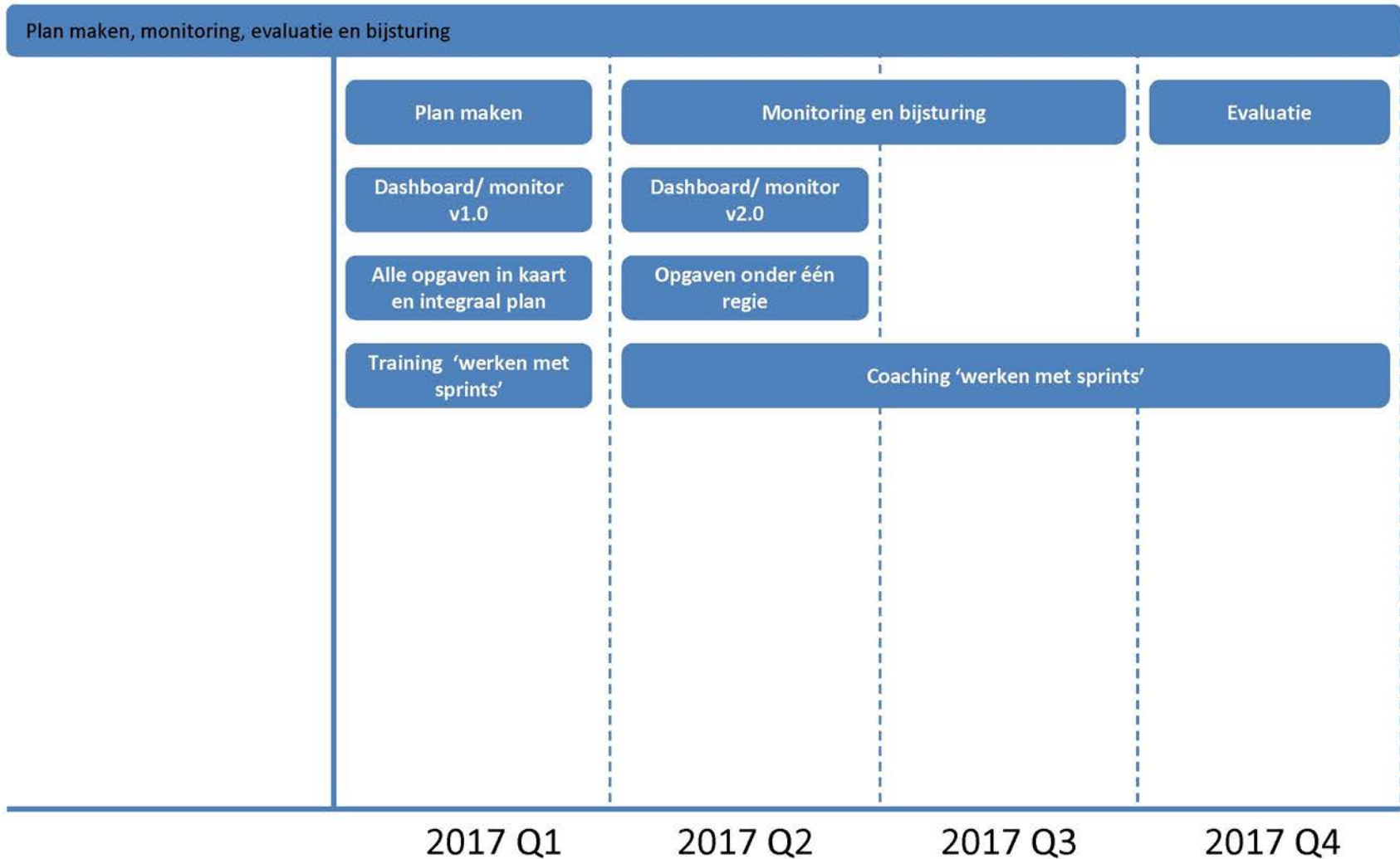
Organisatie



Kernwaarden



Programmamanagement





Resultaten Uitvoeringsprogramma Organisatie 2020

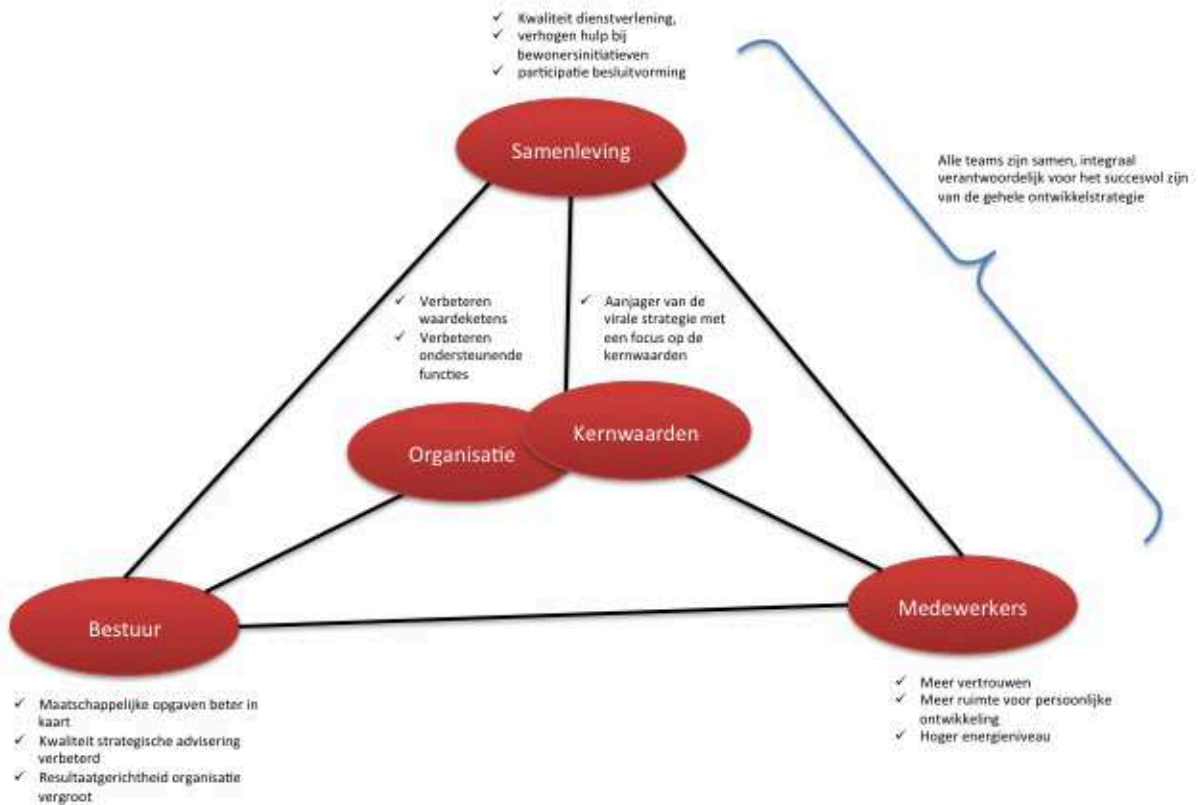
De WOW Factor!



1 Over dit document

Dit document (Bijlage B Beschrijving Resultaten) is een beschrijving van de verschillende resultaten zoals opgenomen in de planning (Bijlage A Planning). Deze resultaatbeschrijvingen zijn gedefinieerd op inspiratie van de toekomstbeelden uit het visiedocument en de daarin genoemde strategische doelen. Het realiseren van de doelen en de resultaten is een taak van de resultaatteams. Dit document is daarmee ook een opdrachtformulering voor deze teams.

Hieronder een overzicht van de vijf teams met hun doelen.



2 Samenleving

Het doel van het resultaatteam Samenleving is het realiseren van onderstaande drie strategische doelen. De samenleving:

1. ervaart de kwaliteit van de dienstverlening als verbeterd;
2. ervaart de faciliterende rol die de organisatie vervult bij inwonerinitiatieven als verbeterd;
3. ervaart meer en benut vaker mogelijkheden om invloed uit te oefenen in vraagstukken waarover besluitvorming plaatsvindt in college en/of Raad.

Om die reden zijn de hoofdactiviteiten:

- Zaakgericht werken;
- Participatie & initiatieven.

Zaakgericht werken realiseert doel 1. Participatie & Initiatieven doelen 2 en 3.

2.1 Zaakgericht werken

Resultaatbeschrijving

We willen de organisatie beter laten aansluiten bij de behoefte vanuit de samenleving. Hiervoor lichten we alle dienstverlenende processen door; passen we de filosofie van het Zaakgericht Werken en Gebiedsgericht Werken toe waar mogelijk. Bij het doorlichten van de dienstverlenende processen onderzoeken we alle barrières die een goede dienstverlening in de weg staan, we prioriteren ze en ruimen de barrières uit de weg.

Onderstaande activiteiten zijn hier onderdeel van:

- Zaakgericht Werken invoeren. Is het laten werken van de keten van dienstverlening voor de klant. We zullen hiertoe om te beginnen de ketens moeten onderkennen en zorgen dat de verschillende teams als één ten dienste staan van de samenleving. Ondersteunende ICT zal hierop aangepast moeten worden. Denk hierbij een Excellence of vergelijkbaar;
- Release Cumulus & communicatie. Cumulus is de doorontwikkeling van het Cloudplatform voor de gemeente Woerden in samenwerking met Eindhoven en Boxtel. In sprint1 gaat een nieuwe versie van Cumulus live. Dit heeft een positief effect op de dienstverlening vanuit de gemeente. We zullen er daarom naar de samenleving toe de nodige ruchtbaarheid aan geven;
- Systeemkeuze. Het implementeren van de filosofie van het Zaakgericht Werken betekent ook de keuze naar het beste zaakstelsel voor Woerden. We hebben hierbij de voorkeur voor één systeem dat gemeentebreed wordt uitgerold. Dit zou kunnen betekenen dat andere systemen worden aangesloten, geïntegreerd, of komen te vervallen;
- eFormulieren en eDiensten. Om de dienstverlening verder te verbeteren werken we aan de digitalisering hiervan. De dienstverlening wordt hierdoor sneller en efficiënter. Woerden heeft nu eFormulieren voor zes van de 400 zaaktypes die ze hanteert. We willen toe naar 200 eFormulieren. Naast de eFormulieren onderscheiden we ook de eDiensten. Het onderscheid is dat een eFormulier een digitaal formulier is waarmee de burger aangeeft wat hij wil, een eDienst is een volledig digitaal ondersteunde dienst waarvan het eFormulier onderdeel uitmaakt. In sprint1 zal een overzicht worden opgesteld van eFormulieren/ eDiensten waarmee het ambitieniveau bepaald kan worden;
- Het verbeteren van de communicatie met de samenleving. Of de communicatie nu digitaal (internet, app, social media), fysiek of telefonisch is. Langs alle kanalen wordt de dienstverlening doorgelicht en verbeterd.
Denk hierbij aan het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid, het neerzetten van een informatiezuil, het implementeren van de Woerden App en een webcam op de milieustraat.
- Onderdeel hiervan is ook het direct afhandelen van het eerste contact. Veel vragen die binnenkomen bij de gemeente worden doorgezet naar de backoffice, nu 60%. Dat is niet

efficiënt voor de organisatie en geeft onnodig veel wachttijd bij de samenleving. Het streven is dit zoveel mogelijk te beperken. We willen toe naar 20%. 80% van de vragen willen we afhandelen in het eerste contact. Dit staat voor 2018/ 2019 op de planning;

- MOR, Melding Openbare Ruimte. Er zijn (te)veel meldingen openbare ruimte. Als onderdeel van sprint1 is een team actief om enerzijds de meldingen zo snel als mogelijk op te lossen en parallel daaraan te werken aan de meer structurele oplossing;
- Hospitality. Als onderdeel van de wens meer klantgericht te werken zullen we werken aan het vergroten van ons vermogen tot gastheerschap (m/v) voor alle dienstverlening die direct contact heeft met de samenleving;
- Speciale actie. Eén van de teams werkt binnen sprint1 aan een speciale actie om de samenleving te laten zien dat we daadwerkelijk stappen aan het zetten zijn. Op het moment wordt deze actie nog met het team vastgesteld.

Toekomstbeelden

Zaakgericht werken (24). We gaan de komende jaren zaakgericht werken, ondersteund door ICT die zaakgericht is ingericht. Een zaak kan zodoende makkelijk worden geregistreerd en alle verrichte stappen kunnen erbij worden vermeld. Hierdoor kan in één oogopslag overzicht worden verkregen over de voortgang van de zaak. Zo kunnen we makkelijker terugkoppelen aan de inwoners die het betreffen, kunnen we collega's bij een zaak betrekken en leidinggevendenden laten zien hoe het ervoor staat. Het betekent echter ook dat de medewerker bij wie een zaak binnenkomt verantwoordelijk is voor de afhandeling ervan. Als de zaak eenmaal is afgerond, kan deze zo één op één worden geregistreerd in het archief.

2.2 Participatie en Initiatieven

Resultaatbeschrijving

Het gewenste resultaat matcht volledig met de resultaatbeschrijving van toekomstbeeld 5. Alleen het bieden van goede dienstverlening is hiervoor al separaat benoemd.

Onderstaande activiteiten zijn hier onderdeel van:

- Gebiedsgericht werken;
- Woerden zegt ja, tenzij.

Voor het Gebiedsgericht Werken is 'mensen eerst' de basis. Het doel is om de inwoners van Woerden beter te bedienen en de leefbaarheid van de gemeente te vergroten o.a. door het bevorderen van betrokkenheid/ eigenaarschap van inwoners. Hierbij wordt vooralsnog vastgehouden aan de huidige indeling in 6 wijken en 3 dorpen. Van belang hierbij is dat er per wijk en dorp een centraal punt is aan de 'voorkant' (vast gezicht / aanspreekpunt) en aan de 'achterkant' integrale coördinatie plaatsvindt (o.a. fysiek en sociaal) van onderwerpen en initiatieven die vanuit de gemeente en andere partijen op de wijk betrekking hebben. Dit resulteert in meer maatwerk, vergroten van efficiency en meer fysieke/ sociale kennis van wijken en dorpen. Gebiedsgericht Werken moet niet alleen 'brengen' vanuit de gemeente maar ook 'ophalen' bij inwoners om in beeld te krijgen wat per wijk en dorp de specifieke behoefte en vraagstukken zijn.

'Woerden zegt ja, tenzij' heeft al een scala aan lopende initiatieven zoals: Loting, de Website 'Ik Ben Woerden', nieuwe vormen van participatie, integratie gebiedsgericht werken, enz.... Hieronder het overzicht van 31/1/17.

Initiatief	Start/loopt	Inwonersinitiatief/gemeente
Speelbos Molenvliet	Loopt	Inwoners
	Loopt (in principe afgerond, nafase + evaluatie)	Gemeente
Verkeersvisie	Start net	Gemeente
Omgevingswet	Loopt	Gemeente
Duurzaamheid	Loopt	Gemeente
Vluchtelingenopvang	Loopt	Gemeente
Initiatief glasvezel	Loopt	Inwoners
Triaq	Loopt	Gemeente
Stoomgemaal Teijlingens	Loopt	Inwoners
Stichting Elsa	Loopt	Inwoners
Herinrichting Jaagpad Harmelen	Loopt	Inwoners
Visie Middelland	Loopt	Gemeente
Automaatje	Loopt	Inwoners
powergarden	Loopt	Inwoners
Ontwikkeling website / digitale dienstverlening	Moet nog starten	Gemeente
Programma Ontwikkeling veenweidegebied	Start net	Gemeente
Verkeersvisie per wijk/dorp	Start dit jaar	Gemeente
Vermindering zwerfafval	Start dit jaar	Gemeente
Schuldpreventie	Start dit jaar	Gemeente
Actieplan recreatie	Start dit jaar	Gemeente
<i>Groen doet goed</i>	Start dit jaar	Gemeente
<i>Woerden Werkt!</i>	Start dit jaar	Gemeente
Onderwijshuisvesting	Start dit jaar	Gemeente

Toekomstbeelden

Proactieve Samenwerking (5). De visie op proactieve samenwerking geldt als basis om de organisatie beter aan te laten sluiten bij de behoefte van de samenleving. Op 5 fronten willen we op dit gebied werken aan verbetering: door het bieden van goede dienstverlening (Hoe zorgen we ervoor dat burgers die iets van de gemeente nodig hebben snel en goed worden geholpen?), hulp bij initiatieven (Bij wie kan een inwoner die iets wil terecht en hoe kunnen we de realisatie van een initiatief stimuleren o.a. door het verder uitwerken van Woerden zegt ja tenzij?), er zijn! (Wat speelt er binnen de gemeenschap van Woerden en hoe komen we dat als gemeente op het spoor? Kan dit o.a. door versterking van de positie van wijk- en dorpsambtenaren?), samen resultaat boeken (Hoe zorgen we ervoor dat we bij besluitvorming en uitvoering handelen vanuit het perspectief van inwoners?) en sensitieve en transparante communicatie. De ambities op deze onderdelen worden uitgewerkt in een ontwikkelagenda die inzicht biedt in de stappen die we de komende drie jaar op dit gebied willen zetten. Dit leidt mogelijk in de toekomst tot aanpassingen van de organisatiestructuur.

3 Bestuur

Het doel van het resultaatteam Bestuur is het realiseren van onderstaande drie strategische doelen.

Het bestuur:

4. ervaart dat de maatschappelijke opgaven beter in beeld gebracht en integraler opgepakt worden;
5. ervaart dat de kwaliteit van de (strategische) advisering is verbeterd;
6. ervaart dat de resultaatgerichtheid van de organisatie is vergroot en dat er voldoende balans is tussen formatie en ambities.

Om die reden zijn de hoofdactiviteiten:

- Strategisch adviseren;
- Strategische lobby;
- Verwachtingen managen.

Doel 4, het beter in beeld brengen en integraler oppakken van maatschappelijke opgaven, wordt gerealiseerd door 'Strategische lobby' en 'Verwachtingen managen'. Doel 5 wordt gerealiseerd door 'Strategisch adviseren'. Doel 6 wordt gerealiseerd door 'Verwachtingen managen'.

3.1 Strategisch adviseren

Resultaatbeschrijving

Strategisch adviseren gebaseerd op de toekomstbeelden 16 en 17, resp. 'Strategisch adviseur' en 'Oog voor belangen'. Daar hebben we het lopende project 'Verbeteren raadsvoorstellen' aan toegevoegd. Daarnaast lopen er nog twee trajecten in het kader van het verkleinen van de afstand tot het bestuur (politiek café en portefeuillehouders overleg). Voor deze laatste drie projecten zullen we de status ophalen en indien gewenst opnemen in dit item.

Onderstaande activiteiten zijn hier onderdeel van:

- Eerste dossiers nieuwe stijl. In 2017 Q1 willen we start maken met enkele dossiers. Idee is om in samspraak met het college één of meerdere dossiers op te pakken welke meer aandacht behoeven. Het aantal op te pakken dossiers moet klein zijn om de kans op succes te maximaliseren. Parallel aan het praktisch oppakken van de dossiers willen we dankzij deze praktische ervaring leren hoe we dit zo goed mogelijk kunnen doen. Resultaat van Q1 moet zijn dat voor de gekozen dossiers een strategisch advies wordt opgeleverd en dat deze dossiers een eigenaar hebben.
Dit is direct een goede kans om te werken aan projectmatig werken. Bij aanvang van dit werk spreken we met het college af wat we gaan doen en wat we gaan opleveren. Dit wordt vastgelegd in een opdrachtformulering. Aan het einde van Q1 vormt het strategisch advies dan weer de opdrachtformulering voor het traject wat erna zal komen;
Monitoring gebeurt door zowel tegen het einde van Q1, bij oplevering strategisch advies, als halverwege (eind feb), feedback te vragen van (de vertegenwoordiger van) het college.
- Takenpakket Strategisch Adviseur. Aan het einde van 2017 Q1 is het takenpakket van de strategisch adviseur beschreven. Dit staat dan nog los van de keuze of dit takenpakket onderdeel wordt van een standalone rol (strategisch adviseur) of een invulling van de strategische functie;
- Planning vervolg. Ook zullen we een inventarisatie opstellen van alle lopende dossiers en daarmee de planning voor Q2 en verder opstellen;
- Strategisch adviezen opleveren en adviesproces verbeteren. Op basis van de ervaringen in Q1 zullen we steeds meer dossiers oppakken en de gekozen werkwijze steeds verder verscherpen. Op deze manier 'ontdekken' we een werkwijze voor goed strategisch advies. Elk volgend kwartaal zullen we dan bezig gaan met het uitvoeren van het strategisch advies en

het opstellen van nieuwe adviezen. Zo zal de werkwijze, ook door de voortdurende feedback evalueren tot een prettige resultaatgerichte werkwijze.

Toekomstbeelden

Strategisch adviseur (16). Door onze contacten met de samenleving, bijvoorbeeld bij het opgavegericht werken, weten we wat er speelt. De zorgen en wensen van de inwoners geven wij door aan de portefeuillehouders. Daarbij adviseren wij wat er (on)mogelijk is op basis van heldere adviezen die voorzien in de behoefte.. Bij deze advisering bekijken we het vraagstuk van alle kanten en gaan we met het bestuur in gesprek over inhoud en beste plan van aanpak. Dit vertalen we ook in heldere adviezen aan college en raad op basis waarvan goede besluitvorming mogelijk is.

Oog voor belangen (17). We houden niet alleen de belangen van de inwoner en de gemeente in het oog, maar ook de belangen van de portefeuillehouder en het college. Een interessant vraagstuk tijdens ons werk voor Woerden is de verhouding tussen de ruimte die we geven aan initiatieven van inwoners en de wensen van de bestuurders (inclusief de raad). Het kan gebeuren dat er een afweging noodzakelijk is, maar we zijn altijd transparant in de keuzes die wij maken. We hebben in het algemeen extra aandacht gehad voor het omgaan met morele dilemma's en integriteit. Dit is mede als gevolg van het inwonergericht werken waardoor er meer ruimte en verantwoordelijkheid bij medewerkers gelegd wordt. Aan de andere kant houden bestuurders ook de belangen van de organisatie in de gaten bv. door medewerkers vanaf het begin bij vraagstukken te betrekken, voorgenomen toezeggingen eerst af te stemmen en een voorbeeldfunctie te vervullen op het gebied van integriteit.

3.2 Strategische lobby

Resultaatbeschrijving

De strategische lobby zien we als gelijkwaardig aan strategisch adviseren. Alleen hier gaat het om het beïnvloeden van de agenda van de hogere bestuurslagen in relatie tot de agenda van Woerden.

Onderstaande activiteiten zijn hier onderdeel van:

- Takenpakket Lobbyist. Net als bij de strategisch adviseur wordt het takenpakket van de Lobbyist gedefinieerd. Dit staat nog los van de keuze of de Lobbyist een separate rol is of dat de taken van de lobbyist onderdeel zijn van een breder takenpakket;
- Informatie vergaren. De lobbyist(en) start(en) met informatie ophalen (wat speelt er in Woerden) en maken kennis bij externe partners (wat speelt er buiten);
- Analyse van de agenda en initiatieven. Na het ophalen van informatie en de eerste kennismaking(en) wordt de agenda samengesteld;
- Met college afgestemde agenda. Het college stelt prioriteren waar Woerden voor wil lobbyen.

Het opzetten en uitvoeren van het lobbyen is een lange termijn verhaal. Gaat om relaties aangaan. We verwachten hier vier jaar voor nodig te hebben om deze functie op te bouwen en tot wasdom te laten komen. Goed omgevingsmanagement is uiteraard onderdeel van dit werkveld. Je kent de stakeholders, je bent bereikbaar, je weet wat er speelt en weet daar ook handig op in te spelen. Overigens is goed omgevingsmanagement een must bij de lobby functie, maar beperkt omgevingsmanagement zich daar niet toe. Ook bij het hiervoor besproken strategisch advies, het opgavegericht werken en bij participatietrajecten is omgevingsmanagement minstens net zo van toepassing.

Toekomstbeelden

Versterking van strategische/lobby functie (4). De organisatie wordt versterkt met een strategische/lobby functie waarmee grote en complexe onderwerpen richting provincie, Rijk en andere stakeholders adequaat kunnen worden opgepakt. Een aantal medewerkers met een stevig profiel monitort de ontwikkelingen in de buitenwereld, behartigt de belangen van Woerden en Oudewater en

pleegt gericht interventies om tot resultaten te komen. Dit zijn medewerkers die zorgen dat het reflectief vermogen van de organisatie op peil houden. Zij laten zich niet leiden door de waan van de dag maar houden het overzicht en geven aan waar bijsturing nodig is.

3.3 Opgavegericht werken

Resultaatbeschrijving

Komende jaren willen we opschuiven van domeingericht naar opgavegericht werken. De nadruk zal verschuiven van de (domeingerichte) teams naar de inhoud van de vraagstukken vanuit de samenleving.

- Opgaves in kaart en geprioriteerd. Eerste stap hier is het in kaart brengen van de opgaven; en het maken van een selectie van deze opgaven;
- Team geselecteerd. Parallel daaraan zullen de teams geselecteerd moeten worden die zich verantwoordelijk voelen voor het behandelen van de opgaven;
- Realisatie en gaandeweg verbeteren. Daarna is het zaak de opgaven professioneel te realiseren. Dit heeft een stevige relatie met projectmatig werken omdat het gaat om het voorspelbaar behandelen van de opgaven. In het eerste jaar (2017) willen we tenminste ervaring opdoen met 5 concrete opgaven.

Het managen van verwachtingen is voor elk werk belangrijk. Heel specifiek betreft het hier de toezeggingen aan de raad. Ook dit heeft een sterke relatie met projectmatig werken. Het gaat niet alleen over het bijhouden van een kalender met toezeggingen, maar vooral ook de discipline van het nakomen van de toezeggingen inclusief afstemmen van verwachtingen als de oplevering een ander moment wordt of als er inhoudelijk zaken veranderen.

- Kalender met toezeggingen. Eerste stap is het structureel in kaart brengen van de toezeggingen en daarmee het opzetten van de kalender;
- Managen van de toezeggingen. Volgende stap is het managen van de toezeggingen en het werken aan de discipline van het projectmatig werken.

Toekomstbeelden

Opgavegericht werken als perspectief (2). Komende jaren wordt een beweging ingezet van het werken in teams, via domeinen naar opgavegericht werken. Dat wil zeggen dat de nadruk bij het werk minder komt te liggen op de taken van het team waarin je werkt, en meer op de inhoud van vraagstukken die leven in de samenleving. Nadat we deze opgaven in beeld gebracht hebben, maken we de samenhang tussen de opgaven duidelijk zodat alle medewerkers weten welke bijdrage zij leveren aan de opbouw van de samenleving en een grotere relevantie van het werk ervaren. Het overzicht van opgaven is zichtbaar op een centrale plek in het nieuwe stadhuis. Opgavegericht werken betekent dat een groter deel van de medewerkers flexibeler ingezet wordt. Niet alleen de functie staat centraal maar de kennis, vaardigheden en talenten van medewerkers. Dit betekent op termijn het meer loslaten van de huidige structuren en het werken in vaste functies. Ook betekent dit soms experimenteren met een andere flexibele aanpak, bijvoorbeeld werken vanuit het rituelmanagement-principe. Bij bepaalde vraagstukken worden geen plannen van aanpak gemaakt die vast moeten worden uitgevoerd: er wordt een projectleider op gezet die informeel en oplossingsgericht gaat kijken wat er te regelen is. Dat stimuleert flexibiliteit en creativiteit!

Verwachtingen managen (18). Wat betreft de toezeggingen aan de raad hebben we een geïntegreerde kalender waarop alle toezeggingen zijn bijgehouden. We leveren hierdoor de toezeggingen van het college aan de raad tijdig aan. Als dit niet mogelijk is, communiceren we ruim voor de datum met de portefeuillehouder over vertragingen. De communicatie tussen het bestuur en de raad wordt hiermee gefaciliteerd.

4 Medewerkers

Het doel van het resultaatteam Medewerkers is het realiseren van onderstaande drie strategische doelen. De medewerkers:

7. ervaren meer vertrouwen;
8. krijgen meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling;
9. hebben een verbeterde vitaliteit en energieniveau.

Om die reden zijn de hoofdactiviteiten:

- Aantrekkelijke werkgever zijn;
- Organisatie op sterkte

Doel 7 wordt gerealiseerd door 'Organisatie op sterkte'. Onderdeel van deze activiteit is het leren delegeren. Dit is een leerproces zowel voor manager als werknemer en alleen mogelijk als de medewerker ook het vertrouwen ervaart.

Doel 8 wordt ook gerealiseerd door 'Organisatie op sterkte'. Onderdeel van deze activiteit is het beter identificeren van (onvermoede) talenten en deze beter benutten. Maar ook het verbeteren van performance meting en het inrichten van de lerende organisatie dragen hieraan bij.

Doel 9 wordt gerealiseerd door een scala aan factoren, inclusief de drie benoemde hoofdactiviteiten. Belangrijkste is misschien wel dat medewerkers ruimte en vrijheid ervaren om hun eigen werk in te richten en dat ze bij kunnen dragen aan een succesvolle organisatie waarin ze geen belemmeringen ervaren de klant goed te helpen.

4.1 Aantrekkelijke werkgever zijn

Resultaatbeschrijving

We willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor nieuwe en bestaande medewerkers. Zo willen we medewerkers de ruimte geven door taken maximaal te delegeren. Willen we een inspirerende werkplek bieden die meer is dan de stoel en het bureau.

Onderstaande activiteiten zijn hier onderdeel van:

- Werving, selectie & introductie aangepast. Met een aangepast beleid op en uitvoering van werving en selectie willen we ervoor zorgen dat medewerkers er bewust voor kiezen om te werken voor Woerden en Oudewater. De kernwaarden avontuur, eigenaarschap en samenspel krijgen hierin een belangrijke rol. Ook gaan we zoeken naar nieuwe vormen, bijvoorbeeld filmpjes, speeddates, enzovoorts; Ook zullen we het introductieprogramma aanpassen. Hiermee willen we ervoor zorgen dat nieuwe collega's goed hun plek gaan vinden in hun nieuwe werk. Het doorleven van de gemeenten en het profiel van Oudewater en Woerden staan hierin centraal;
- Jong WOW opgericht/ 5 trainees geworven. Aangezien de gemiddelde leeftijd 48 is willen we maximaal inzetten op verjonging. Onderdeel van deze verjonging is dat we een platform 'Jong WOW' op zullen richten en trainees zullen werven;
- Aanpassingen W&S beleid. Om bovenstaande veranderingen door te voeren zullen we het W&S beleid bijstellen;
- Start afschaffen ROP experiment. We zullen experimenteren met nieuwe vormen van waardering en (flexibelere) beloning. De huidige ROP gesprekken zullen we op termijn afschaffen. Dit begint met een experiment met enkele teams;
- Experimenteren met nieuwe vormen van performance meting & (flexibelere) beloning. We zullen deze experimenten uitbreiden en gaandeweg een passende vorm vinden en implementeren;
- RI&E en ARBO proof. Eind 2017 (huidige panden) en eind 2018 (nieuw gebouw) moet Woerden ARBO proof zijn. Om dit te doen starten we met een RI&E in (risico inventarisatie &

evaluatie). ARBO proof betekent dat we kijken naar de juiste arbeidsomstandigheden voor de medewerkers van de gemeente Woerden. Dit heeft alles te maken met de ambitie om een aantrekkelijke werkgever te willen zijn;

- MTO 2017. In 2017 Q4 houden we een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Dit wordt het tweede MTO voor Woerden & Oudewater. Een MTO is natuurlijk een uitstekende gelegenheid om te kijken waar we staan volgens de stakeholder 'Medewerkers';
- Flexibilisering loonhuis. We willen toe naar een flexibeler loonhuis waarin je niet per se manager hoeft te worden om een hogere beloning te krijgen. We willen ook aantrekkelijker worden op de arbeidsmarkt door functies op een hogere schaal open te stellen. In 2017 zullen we dit verder onderzoeken en implementeren;
- Digitaliseren personeelsdossiers & ziekteverzuim. Om een aantrekkelijker werkgever te zijn willen we de personeelsdossiers en het ziekteverzuim digitaliseren.

Toekomstbeelden

Woerden en Oudewater centraal (7). Medewerkers kiezen er bewust voor om te werken voor Woerden en Oudewater. De bijzondere kenmerken van de gemeenten (Bijvoorbeeld het experimenteren met inwonersinitiatieven in Woerden en het stimuleren van gemeenschapszin op Oudewater) worden geprofileerd en uitgedragen. Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers wordt scherp gelet of medewerkers passen in dit profiel. Nieuwe medewerkers krijgen een uitgebreid introductieprogramma om de organisatie goed te leren kennen. Ze worden goed begeleid en ingewerkt o.a. door gesprekken met collega's leidinggevenden en bestuurders die hun verwachtingen delen. Een belangrijk onderdeel van het introductieprogramma is het doorleven van de gemeenten in al haar facetten (fysiek, sociaal, economisch) goed te leren kennen. De cultuur van beide gemeenten is zichtbaar in het nieuwe stadhuis (d.m.v. 'totempalen' dragen we in de gemeentehuizen de identiteit van onze gemeenten en organisatie uit). Ook is op verschillende plekken het nieuws en de actualiteiten uit beide gemeenten te volgen. In de organisatie is onderzoeks- en ontwikkelingscapaciteit beschikbaar om de ontwikkelingen in de samenleving van beide gemeenten te volgen en om te bepalen of de gemeentelijke inzet het gewenste resultaat heeft. Ook leggen we actief verbindingen met de samenleving door netwerken in kaart te brengen, op locatie te werken en de samenleving binnen te halen.

Een inspirerende werkplek (9). De organisatie is meer dan een gebouw waar je werkt. Het 'wij gevoel' kan worden bevorderd door een inspirerende werkomgeving te bieden met goede faciliteiten die ruimte biedt om werk en privé makkelijk te combineren. Het is geen probleem om tijdens 'werktijd' te sporten, een boodschap te doen of de kinderen te halen. Ook zorgen we voor nieuwe netwerken in de organisatie door medewerkers te stimuleren samen te sporten (bv. singelloop en Ambtenarenvoetbal) of om samen dingen te ondernemen (bv. stedentrip, teambuilding). Een sterke personeelsvereniging is hierbij belangrijk. Ook zijn er binnen de organisatie een aantal vaste gezamenlijke momenten (zomer BBQ, eindejaar bijeenkomst, periodieke borrel). De trots van de organisatie wordt bevorderd door het delen van successen (de WOW! successenbokaal of uitroepen tot medewerker van het jaar) en het uitnodigen van inspirerende (lokale) sprekers van gemeenten en andere organisaties (bv. over hoe zij de dienstverlening ervaren en wat 'best practices' zijn waarvan wij kunnen leren).

Verbeteren van performance (13). We laten de huidige cyclus van ROP gesprekken los, omdat dit teveel bureaucratie met zich meebrengt en te weinig resultaat oplevert. Dit betekent niet dat we geen resultaat afspraken meer gaan maken. Medewerkers stellen samen met hun leidinggevenden de resultaten vast van welke bekend is dat zij in het desbetreffende jaar gerealiseerd moeten worden op basis van de programmabegroting en toezeggingen. Daarnaast echter is veel niet op jaarniveau te plannen en is het zaak om bijvoorbeeld per kwartaal met elkaar in gesprek te gaan en resultaatafspraken te maken. Op basis van een strategische personeelsplanning en een continue monitoring van functioneren wordt inzicht verkregen in het functioneren en de toekomstbestendigheid

van de medewerkers. Dit gaat in combinatie met een 360 graden feedback waarmee leidinggevend en collega's ons beoordelen. Daar halen we ontwikkeldoelen uit, waarbij het uitgangspunt is dat medewerkers de kans krijgen zich te ontwikkelen. Indien dit niet tot het gewenste resultaat leidt, blijft dit niet zonder consequenties en wordt actief gezocht naar een plek binnen of buiten de organisatie.

Betere concurrentiepositie (20). De organisatie onderscheidt zich ten opzichte van andere organisaties als een inspirerende werkplek. Dat maakte het aantrekkelijk om voor Woerden en Oudewater te werken. In de huidige situatie kent de organisatie een relatief laag loongebouw. Om het makkelijker te maken waardevolle medewerkers aan te trekken of te behouden is het van belang om deze achterstand in te lopen. Hierdoor krijgt de directie de mogelijkheid geboden om functies op een hoger schaalniveau open te stellen (max. +1 salarisschaal). Ook is ruimte gegeven om bestaande functies hoger te waarderen (max. +1 salarisschaal). Dit betekent ook dat inhoudelijke medewerkers in hogere loonschalen terecht kunnen komen. Carrière maken betekent hierdoor niet langer dat je leiding moet gaan geven. Verschillende competenties krijgen zo de kans om uit te blinken.

4.2 Organisatie op sterkte

Resultaatbeschrijving

We willen het huidige personeelsbestand verder ontwikkelen en interne en externe mobiliteit laten toenemen, bijvoorbeeld binnen de U10 of AGW regio's.

Onderstaande activiteiten zijn hier onderdeel van:

- Met een nog te kiezen methodiek krijgen we zicht op onze talenten en voeren we een strategische personeelsplanning uit. Dit is een analyse naar vraag en aanbod van personeel over kortere (dit jaar) een langere periode (2 tot 5 jaar). Deze analyse kan leiden tot beleidslijnen over het gewenste in-/ uitstroom beleid. Een al gekozen lijn is de inzet op verjonging van de organisatie.
Als onderdeel hiervan zullen we ook kritisch kijken naar het huidige personeelsbestand;
- Talenten van medewerkers worden in kaart gebracht, zodat medewerkers breder inzetbaar zijn en ze zich op basis van hun kennis, motivatie, interesses nog verder kunnen ontplooiën. In 2017 Q3, Q4 inventariseren we de talenten. In 2018 komt er een talentenbank. De talentenbank is een database van alle talenten die we in huis hebben;
- WOW academie. Om de medewerkers maximaal te ondersteunen met opleiding & training richten we de WOW academie in. Onderdeel hiervan is het werken aan het ervoor zorgen dat medewerkers meer feeling krijgen met Woerden en Oudewater (bijvoorbeeld door te werken met totempalen);
- MD traject. Het huidige MD traject valt hieronder.

Toekomstbeelden

Een lerende organisatie (8). De samenleving verandert en dit vraagt ontwikkeling van de organisatie en van medewerkers. Medewerkers worden daarom uitgedaagd zichzelf te ontwikkelen en krijgen hier alle ruimte voor van de organisatie. Niet alleen in de vorm van capaciteit maar ook in de vorm van een leeromgeving met een aanbod van relevante opleidingen en trainingen. Ook worden reeds bestaande initiatieven als de kopgroep van FLOW of het schaduw MD-traject voortgezet evenals het innoveren met innovatieve leer- en werkvormen (Traintool en Facilitators pool). Zo ontwikkelen we nieuwe netwerken binnen de organisatie en blijven we ontwikkelen zodat we optimaal invulling kunnen geven aan de maatschappelijke opgaven. Medewerkers die vooruit willen krijgen hiervoor de kans en stromen makkelijk door naar andere opgaven en uitdagingen, binnen onze organisatie, maar ook daarbuiten. Onze mobiliteit neemt hierdoor toe. Ook evalueren we vaker onze resultaten door 'casusgerichte leersessies' die we bij de totstandkoming van de Organisatievisie 2020 hebben toegepast, roepen we 'Q-groepen' in het leven die directie en college adviseren over actuele onderwerpen en tot slot stimuleren we medewerkers om lid te worden van de Ondernemingsraad.

Vertrouwen en vrijheid (10). Medewerkers in Woerden krijgen veel ruimte om te werken op de locatie en met de wijze waarop ze dat graag willen (conform HNW principes). De verantwoordelijkheden bij het werk zijn zo laag mogelijk in de organisatie belegd. We sturen niet op uren maar op resultaten. Medewerkers zijn individueel verantwoordelijk voor resultaten en krijgen ruimte deze waar mogelijk flexibel te behalen. Medewerkers zijn flexibel inzetbaar binnen de organisatie en werken aan verschillende opgaven. Functies en teams worden in de toekomst steeds meer losgelaten.

Inzet op verjonging (11). Door de vergrijzing gaan we de komende jaren afscheid nemen van een groot aantal medewerkers dat met pensioen gaat. Dit brengen we in kaart met behulp van de strategische personeelsplanning. Dit geeft ons de mogelijkheid ervoor te zorgen dat de gemiddelde leeftijd in de organisatie een betere afspiegeling is van de maatschappij. Dit kunnen we bereiken door bijvoorbeeld ervoor te zorgen dat er ruimte is voor minimaal 5 jonge professionals die zich na 2 jaar - indien mogelijk- een vaste plek in de organisatie verwerven. Deze jonge professionals krijgen een vrije rol en worden ingezet in de organisatie op basis van behoefte en competenties. Ook bieden we in onze organisatie meer doorgroei mogelijkheden bijvoorbeeld door ruimte te bieden aan junior functies, stagiairs en werkervarenders. Daarbij wordt de gemeente actief op carrièrebeurzen en worden de banden met Hogescholen en Universiteiten aangehaald. Hierbij wordt de oprichting van een Jong-WOW netwerk wordt gestimuleerd en gefaciliteerd door de organisatie. Het duidelijk uitdragen van onze identiteit en organisatiecultuur draagt bij aan het aantrekken van kandidaten die wij interessant vinden en die ook gemotiveerd zijn een bijdrage te leveren.

Oog voor talent (12). Medewerkers beschikken vaak over meer talenten dan ze in hun werk laten zien. Veel medewerkers zetten hun kennis en vaardigheden ook op andere manieren in zoals ten behoeve van sport, hobby of een bestuursfunctie. We willen de talenten van onze medewerkers in kaart brengen zodat we een goed beeld krijgen van de capaciteit die binnen de organisatie beschikbaar is. Dit maakt medewerkers breder inzetbaar en stelt de organisatie beter in staat om aan maatschappelijke opgaven te werken. Medewerkers met een bepaald talent worden uitgedaagd om zich te ontplooiën en verder te ontwikkelen. Zij kunnen worden ingezet als 'coach' voor medewerkers die zich willen ontwikkelen. Zo benutten we de kracht van de organisatie optimaal.

Inspirerende leidinggevendenden (14). Het uitgangspunt is een korte lijn tussen medewerker en leidinggevende. Leidinggevendenden zijn in staat om coachend leiding te geven aan hun medewerkers door nabijheid van vakbekwame inhoudelijke medewerkers en door 'ontzorging' op het gebied van bedrijfsvoering. Leidinggevendenden hebben een coachende rol, zijn zichtbaar in de organisatie en hebben oog voor de medewerker als mens. Hierbij staat het managen van de ontwikkeling van medewerkers, het maken van verbindingen en het overbruggen van tegenstellingen centraal. Daarnaast sturen zij op resultaat. Dit betekent dat leidinggevendenden oog hebben voor de kwaliteit van werkzaamheden, het behalen van deadlines en het nakomen van afspraken. Leidinggevendenden hebben een voorbeeldfunctie in het uitdragen en toepassen van de organisatiewaarden. Samen met de medewerkers geven ze invulling aan organisatieontwikkeling. In het MD traject werken teammanagers actief met elkaar aan hun ontwikkeling op inspirerend leidinggevendenden. Nieuwe leidinggevendenden komen bij voorkeur uit de eigen organisatie. Ook zijn leidinggevendenden mobiel en kunnen zij afhankelijk van de opgave ook op andere plekken in de organisatie ingezet worden.

5 Organisatie

Het resultaatteam Bedrijfsvoering staat ten dienste van de drie stakeholdergerichte resultaatgebieden. Doel is het verbeteren van alle waardeketens en alle ondersteunende functies.

5.1 Waardeketenoptimalisatie

Resultaatbeschrijving

We willen zien hoe de organisatie haar dienstverlening in de praktijk levert. Hoe er (samen)gewerkt wordt, wat mensen stimuleert en wat hen blokkeert. We willen daarbij ontdekken waar het goed gaat, waar het beter kan en wat de oorzaken hiervan zijn. Op die manier willen we praktisch werken aan het verder ontwikkelen van de organisatie. Met de mensen zelf. In eerste instantie richten we ons op de keten van dienstverlening aan de samenleving, zodat we snel meters kunnen maken met het verder invoeren van het zaakgericht werken (zie 2.1 bij Samenleving).

We willen al deze zogenoemde waardeketens in kaart brengen zodat er overzicht ontstaat en we ze kunnen prioriteren zodat we het eerst aandacht geven aan die ketens die het meest aandacht behoeven.

Onderstaande activiteiten zijn hier onderdeel van:

- Overzicht van waardeketens (21, 22, 23). We willen bij die ketens beginnen die het meest aandacht behoeven. Om deze op te zoeken creëren we eerst overzicht;
- Waardeketens, plan. Vanuit dit overzicht kunnen we het plan opstellen;
- Eerste waardeketens herzien. Om van daaruit de eerste waardeketens te onderzoeken en verder te ontwikkelen;
- Ontzorgen, plan. Teammanagers geven aan dat ze het te druk hebben. Dit zet de organisatie op slot. Ze hebben niet de handen vrij om te werken aan structurele verbetering en blijven achter de feiten aanlopen. Ze moeten ontzorgd worden (21). We doen dit door eerst te analyseren: wat maakt de TM's zo druk? Daarna stellen we het plan op. Denk hierbij aan het vereenvoudigen van de processtappen in de Planning & Control cyclus.
- Ontzorgen. Ontwikkelstappen. Daarna zullen we in sprints verder werken aan het ontzorgen zodat we ook de organisatieontwikkeling steeds meer vaart kunnen geven;

Toekomstbeelden

Relaxed in control (21). We integreren de belangrijkste Planning & Control processen (begroting, Uitvoeringsovereenkomst en Domeinplan) volgens het principe enkelvoudige vastlegging en meervoudig gebruik. Op die manier verminderen we de hoeveelheid werk die de bedrijfsvoering met zich meebrengt en ontzorgen we medewerkers en leidinggevendenden. Na vaststelling van de domeinplannen sturen we scherp op resultaten, UVO en (raads)termijnplanning met behulp van o.a. domeinrapportages en de directierapportage. We plegen onderzoek naar de wijze waarop concern control in de organisatie verder geoptimaliseerd kan worden.

Verbetering van processen (22). Een gedeelte van ons werk is geregeld in systemen en processen. De meest belangrijke van deze processen worden onder de loep genomen en getoetst op klantgerichtheid en efficiency. Deze processen worden per domein geïnventariseerd.

Projectmatig werken (23). We hebben onze flexibiliteit vergroot door te investeren in projectmatig werken. We benoemen inhoudsdeskundigen niet meer zomaar tot projectleider. Ook zijn we inmiddels meer vaardig in het structureren en ordenen van projecten. Bovendien hebben we meer oog hebben voor de diverse rollen binnen projecten. We kiezen voor een uniforme aanpak van projectmatig werken die we organisatiebreed doorvoeren. Op die manier spreken we dezelfde taal en kunnen we makkelijker samenwerken.

5.2 Balans formatie - ambities

Resultaatbeschrijving

Om te zorgen voor een goede balans tussen formatie en ambities (19) worden jaarlijks vanuit de domeinen (1) de domeinplannen gemaakt om te bepalen welke capaciteit nodig is voor de totale opgave, bestaand uit o.a. maatschappelijke opgaven, *going concern*, organisatieontwikkeling, generatiepact en flexibele ruimte voor 'binnenvliegers'. We willen ervoor zorg dragen dat domeinplannen ook conform afspraak kunnen worden uitgevoerd en dat eventuele bijstellingen tijdig worden gecommuniceerd. Ook zullen we, in het kader van het vereenvoudigen van de P&C cyclus, onderzoeken of en in welke mate we de domeinplannen in de huidige vorm nog nodig hebben. Vanuit de domeinen brengen we de organisatie dichtbij de burger (3). We werken daarbij zoveel mogelijk samen met lokale partijen en instellingen.

Onderstaande activiteiten zijn hier onderdeel van:

- Domeinen, plan voor de komende periode. Zaak is hier het integraal zicht krijgen op de domeinplannen, in feite de daarin genoemde opgaven. Om daarmee zicht te krijgen op het gevraagde capaciteitsbeslag, het proces waarmee dat ingeschat en geclaimd wordt; en de inhoud van de opgaven. Deze laatste is interessant om integraal de ontwikkelagenda te kunnen besturen;
- Domeinoptimalisaties. Vanuit bovenstaand integraal overzicht kunnen we vervolgens werken aan domeinoptimalisaties en de balans tussen formatie en ambities;
- Organisatie dichtbij, analyse en plan. We willen de organisatie dicht(er) bij brengen. Dan is het zaak te onderzoeken hoe we dat het beste kunnen doen? Waar liggen de mogelijkheden?
- Organisatie dichtbij. Ontwikkelproces. Als we hebben vastgesteld hoe we de organisatie het beste dichterbij kunnen brengen (en met wie) dan zullen we dit stapsgewijs uitvoeren.

Toekomstbeelden

Domeingericht werken als basis (1). We voorzien komende jaren geen grote veranderingen in de organisatiestructuur. De 6 domeinen met hun inhoudelijke clustering van teams blijven voorlopig bestaan. Wel plegen we inzet om de domeinen verder te optimaliseren. Inhoudelijke vraagstukken vormen hiervoor de basis. Een goed voorbeeld hiervan is het anders organiseren van het Sociaal Domein. Zo willen we op korte termijn optimalisaties doorvoeren bij een aantal domeinen o.a. openbare ruimte (bv. verbeterd zelf doen, 1 Stadserf), Bedrijfsvoering (modernisering bedrijfsvoering), Informatievoorziening (visie op informatievoorziening), Ruimte (Omgevingswet). Waar nodig zullen er programmamanagers worden ingezet om deze optimalisaties in goede banen te leiden.

Een complete organisatie dichtbij de burger (3). Het uitgangspunt is om de dienstverlening dichtbij de inwoners te organiseren. Het voordeel hiervan is dat inwoners geholpen worden door medewerkers die de samenleving van Woerden en Oudewater goed kennen. De organisatie is daarom terughoudend met uitbesteding van taken. We richten ons in plaats daarvan op verbeterd zelf doen. De inzet hierbij is erop gericht om het beter te doen dan de markt in ieder geval op het gebied van kwaliteit en dienstverlening. We werken daarbij zoveel mogelijk samen met lokale partijen en instellingen. Ook gaan we actief op zoek naar uitwisseling van medewerkers en kennis in U10 verband (regio Utrecht) en AGW (Alphen-Gouda-Woerden) verband. Met een aantal preferred partners (b.v. Stichtse Vecht) gaan we intensiever samenwerken.

Balans tussen formatie en ambities (19). Mede door de aanzienlijke taakstellingen van de afgelopen jaren is de conditie van de organisatie verslechterd. Om de organisatie de kans te geven om te werken aan een betere conditie blijven bezuinigingen op formatie komende jaren achterwege. Om te zorgen voor een goede balans tussen formatie en ambities worden jaarlijks domeinplannen gemaakt om te bepalen welke capaciteit nodig is voor de totale opgave, bestaand uit o.a. maatschappelijke opgaven, *going concern*, organisatieontwikkeling, generatiepact en flexibele ruimte voor 'binnenvliegers'. Medewerkers staan aan de basis van het domeinplan. In de domeinen en de

teams worden de domeinplannen besproken alvorens de eventuele dilemma's aan directie en college voorgelegd worden.

5.3 Verkleinen afstand organisatie - bestuur

Resultaatbeschrijving

- Plan. Het is de wens de afstand tussen organisatie en bestuur kleiner te maken. Eerste stap is hier het maken van een concreet plan met een vertegenwoordiging van organisatie en bestuur: hoe groot is die afstand? Wat is de impact van die afstand? Hoe kunnen we dat voorkomen?;
- Ontwikkelen. Daarna kunnen we op basis van het plan de relatie verder ontwikkelen.

Toekomstbeelden

Samen optrekken (15). Momenteel bestaat er een grote afstand tussen organisatie en bestuur. Deze afstand willen we verkleinen door bijvoorbeeld het bestuur zichtbaarder te laten zijn. Hiertoe kunnen zij aanwezig zijn op de werkvloer, aanschuiven bij een werkoverleg en makkelijker benaderbaar zijn. Daarmee bereiken we ook dat de standpunten van portefeuillehouders eerder bekend zijn bij medewerkers. Het verkleinen van de afstand geldt zowel voor het college als voor de raad. Het is daarom wenselijk om vaker ruimte te hebben om op informele wijze als organisatie, college en raad samen maatschappelijke vraagstukken te verkennen. Ook is het belangrijk dat de organisatie transparanter is over de voortgang die wordt geboekt bijvoorbeeld op het gebied van organisatieontwikkeling. Door meer transparantie en proactieve terugkoppeling ontstaat er onderling meer vertrouwen.

6 Kernwaarden

Het resultaatteam Kernwaarden staat ten dienste van de drie stakeholdergerichte resultaatgebieden en het team Bedrijfsvoering. Doel is het aanjagen van de virale strategie met een focus op de kernwaarden.

6.1 Samenspel, eigenaarschap, avontuur

Resultaatbeschrijving

Doel van deze activiteit is het bedenken van interventies op de kernwaarden zodat deze op een virale wijze de organisatie stimuleren en motiveren, zodat de kernwaarden steeds meer gemeengoed zullen worden. Voor 2017, te starten met Q1 is het spel bedacht dat goede initiatieven en voorbeelden van eigenaarschap, avontuur en samenspel –de gekozen kernwaarden- ‘in de etalage’ zet.

Met **eigenaarschap** wordt bedoeld dat medewerkers in onze organisatie zich eigenaar voelen van de vraag, opgave of taak waar zij verantwoordelijk voor zijn en zich verantwoordelijk voelen om resultaat te realiseren. Omgekeerd zijn er geen vragen, opgaves of taken zonder duidelijke eigenaar. Bij eigenaarschap hoort ook zorg voor een ‘warme’ overdracht als dat aan de orde is. Het is hierbij belangrijk dat de verwachtingen met opdrachtgevers, collega’s en externen goed gecommuniceerd worden. Medewerkers durven de confrontaties op te zoeken en zijn zakelijk. Eigenaarschap gaat ook over verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling en loopbaan.

Avontuur staat voor het tonen van lef en het hebben van een pioniersgeest. Medewerkers in onze organisatie durven innovatief te zijn in hun werk, kritisch te kijken naar huidige processen, elkaar aan te spreken en naar buiten te treden.

Met **samenspel** wordt bedoeld het samenspelen van de mensen in de organisatie waardoor we er samen sterker voor staan. Een goed voetbalteam hoeft bijvoorbeeld niet per se de beste voetballers te hebben. Veel meer moeten ze goed kunnen samenspelen, elkaar weten te vinden, elkaar durven te corrigeren en elkaar wat gunnen. Medewerkers helpen elkaar in het aangaan van het avontuur en zijn samen verantwoordelijk voor onderlinge steun en vertrouwen. We leren van elkaars goede resultaten en ook van elkaars fouten. We geven én ontvangen daarom feedback op alles wat we doen. Samenspel staat ook voor het aangaan van het in gesprek gaan met het bestuur en de samenleving en samen naar resultaten toewerken.

Toekomstbeelden

Van een interne naar een externe cultuur (6). Momenteel is onze organisatie vooral intern gericht waarbij de mensgerichte en de beheersmatige cultuur overheersen. Komende jaren willen we een ontwikkeling doormaken naar een meer extern gericht cultuur. Hierdoor is het van belang dat we ons de culturen gericht op innovatie en resultaat meer eigen maken. Samen met medewerkers gaan we onze organisatie waarden samenspel, eigenaarschap en avontuur met behulp van een cultuurcoach doorleven, concreet maken en uitdragen. Om deze waarden meer zichtbaar te laten zijn in de organisatie gaan we instrumenten inzetten, bijvoorbeeld Management Drives. Op die manier kunnen we gericht nieuwe medewerkers aannemen die een bijdrage leveren aan de cultuur die we meer willen ontwikkelen.

7 Programmamanagement

7.1 Plan maken, monitoring en bijsturing, evaluatie

Het Programmamanagement faciliteert de besturing van het programma. Dit betreft het opzetten van het uitvoeringsprogramma (dit plan), het uitvoeren, monitoren, bijsturen en evalueren en afsluiten aan het einde.

Resultaatbeschrijving

Onderstaande activiteiten zijn hier onderdeel van:

- Plan maken, monitoring & bijsturing en evaluatie;
- Dashboard/ monitor. We zullen per 1/4 een dashboard opleveren voor programmasturing inclusief de nulmeting. Dit zal 4 specifieke gezichtspunten: samenleving, bestuur, medewerkers en programmamanagement. Het maken en publiceren van het dashboard draagt bij aan de gewenste transparantie en het daarmee zichtbaar hebben van het 'scorebord' voor organisatieontwikkeling;
- Alle opgaven in kaart, integraal plan, opgaven onder één regie. Naast dit uitvoeringsprogramma zijn in de domeinplannen opgaven¹ benoemd. Om doelgerichtheid en efficiëntie te vergroten zullen alle opgaven die betrekking hebben op organisatieontwikkeling onder één wijze van besturing gebracht worden. Eerste stap hierin is het creëren van een overzicht van alle lopende opgaven.

Belangrijke opgaven waarvan het college heeft aangegeven via de aanpak van opgavegericht werken te willen oppakken zijn:

1. Openbare ruimte op orde
2. Transformatie sociaal domein
3. Duurzaamheid / klimaatneutraal en economische ontwikkeling
4. Relatie overheid – inwoner
5. Organisatie op orde
6. Aantrekkelijke woongemeente

Aanvullend is een belangrijke opgave die moet aanhaken bij het uitvoeringsprogramma de invoering van de Omgevingswet. Het gaat daarbij niet alleen om regels die veranderen, maar vooral om een verandering van houding en gedrag hoe de overheid met haar burgers omgaat in het fysieke domein van de gemeente.

Naast bovenstaande door het college benoemde opgaven zijn in de domeinplannen nog opgaven genoemd. Ook deze worden ook in kaart gebracht en ondergebracht onder eenzelfde regie.

- Training en coaching 'werken met sprints'. We hebben gekozen voor het werken met sprints volgens de 10s methodiek. Om dit goed te ondersteunen zal in Q1 een training/ intervisie gegeven worden voor alle direct betrokkenen: met name directie en resultaatteams. Training wordt opgevolgd door coaching in het gebruik van de werkwijze in de praktijk.

¹ Een opgave is in dit document een eenmalige integrale cluster van activiteiten die de aandacht van het college behoeft. Bij een opgave ligt de nadruk op het realiseren van het (maatschappelijke) resultaat. Routinematige zaken zoals het verstrekken van vergunningen vallen hier niet onder.