



aan	Gemeenteraad via Presidium
opsteller	College via Michiel van Kruijsbergen
datum	november 2017
bijlage	-
onderwerp	Werkconferentie organisatieontwikkeling, deel III – toekomst bestuur en medewerkers <i>Wat is nodig om de organisatie als geheel op het gewenste niveau te krijgen?</i>
Versie	Definitief v1.0

Werkconferentie organisatieontwikkeling

Op 12 december vindt er een bijeenkomst plaats van de Werkconferentie Organizeontwikkeling, als vervolg op de bijeenkomsten van 26 augustus, 4 oktober en 14 november. Gegeven het belang en de complexiteit van het onderwerp hebben we afgesproken dit onderwerp niet op één avond, maar over een periode te bespreken. Voor 12 december ligt de focus op de toekomst van Bestuur en Medewerkers.

In dit document

In dit document vindt u de schriftelijke beantwoording van de vragen gerelateerd aan de bijeenkomst van 12 december: toekomst bestuur en medewerkers. De beantwoording van de vragen wordt in de navolgende hoofdstukken uitgewerkt.

Hoofdstuk 1 – Inleiding

In dit onderdeel beschrijven we kort de aanleiding en de voorgeschiedenis. Waarom is organisatieontwikkeling noodzakelijk? Hierbij gaan we in op de WOW visie, het opstellen van de SWOT¹ en toekomstbeelden.

Hoofdstuk 2: Bestuur

Vanuit de organisatie willen we het bestuur (raad en college) zo goed mogelijk helpen om invulling te geven aan hun rol en verantwoordelijkheid. Hoe zorgen we ervoor dat het bestuur de samenleving optimaal kan dienen? Hoe gaat het nu? Wat willen we bereiken? Wat gaan bestuurders merken? Hoe willen we dit gaan bereiken? We laten zien hoe we de opgaven beter in beeld brengen en integraler oppakken; hoe we de kwaliteit van de (strategische) advisering verbeteren en hoe we de resultaatgerichtheid van de organisatie vergroten. Met het voorbeeld uit de praktijk gaan we in op opgavengestuurd werken.

Hoofdstuk 3: Medewerkers

Het is belangrijk dat onze organisatie een aantrekkelijke plek is om te werken. Dit zorgt ervoor dat we goede medewerkers kunnen aantrekken, kunnen behouden en kunnen inzetten ten behoeve van de Woerdense samenleving. Hoe zorgen we ervoor dat we komen tot een fitte organisatie met ambitieuze medewerkers? Hoe gaat het nu? Wat willen we bereiken? Wat gaan de medewerkers ervan merken? Hoe willen we dit gaan bereiken? We laten zien hoe medewerkers meer vertrouwen kunnen ervaren; hoe ze meer ruimte krijgen voor persoonlijke ontwikkeling; en hoe we de vitaliteit en het energieniveau verbeteren. Met het voorbeeld uit de praktijk gaan we hierop in.

¹ SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats en is daarmee een uitstekend middel om via Strengths en Weaknesses de huidige situatie in kaart te brengen en via Opportunities en Threats de toekomstige ontwikkelingen te schetsen.



Hoofdstuk 4: Aanpak

In dit onderdeel gaan we in op de aanpak zoals die gekozen is voor het ontwikkelprogramma WOW. Wat hebben we geleerd van de organisatieontwikkeltrajecten hiervoor en waarover we u op 4 oktober bijgepraat hebben? Hoe vertaalt dit zich in de WOW werkwijze en waarom geloven we dat deze werkwijze resultaat gaat opleveren?

Hoofdstuk 5: Financieel

In dit hoofdstuk vindt u een indicatie van de geschatte structurele investeringen die nodig zijn voor de organisatieontwikkeling. Het is aan de taskforce organisatie om hiermee verder kan gaan. In dit document geven we aan wat er incidenteel nodig is voor het 'overbruggingsjaar' 2018.



Beantwoording vragen

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt kort de aanleiding aangegeven van de organisatieontwikkeling.

De organisatie is voortdurend in beweging. In het verleden, voor 2015, zijn al diverse verandertrajecten doorgevoerd om de kwaliteit van dienstverlening naar de stakeholders te borgen en te vergroten. In de bijeenkomst op 4 oktober hebben we u hierover bijgepraat.

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. Om een scherper beeld te krijgen van de ontwikkelrichting is de organisatievisie 2020 opgesteld.

In de organisatievisie 2020 staan de drie belangrijkste stakeholders van de organisatie centraal:

1. De samenleving (inwoners, bedrijven en instellingen);
2. Het bestuur (raden en colleges van Woerden en Oudewater);
3. Medewerkers (de mensen die onderdeel zijn van de organisatie).

We hebben deze drie stakeholders nadrukkelijk betrokken bij de totstandkoming van de visie door ze een actieve rol te geven in het voorbereidingsproces. Een belangrijk onderdeel hiervan was het opstellen van een 'SWOT analyse' (SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Uit de SWOT kwamen de volgende conclusies naar voren:

1. **De organisatie beschikt over sterke punten:** o.a. productieve en betrokken medewerkers, innoverend vermogen, korte lijnen;
2. **De omgeving van de organisatie verandert in hoog tempo:** o.a. opmars van economie van het delen; flexibiliserende arbeidsmarkt; voortschrijdende decentralisatie; toenemende digitalisering; etc.;
3. **Er is een verschil tussen wat de organisatie biedt en wat de samenleving vraagt:** behoefte aan meer externe oriëntatie; adequate dienstverlening nog niet op orde; de samenleving benut de mogelijkheden om invloed op het bestuur uit te oefenen niet voldoende;
4. **Er is een verschil tussen wat de organisatie biedt en het bestuur vraagt:** o.a. de (strategische) advisering kan beter; de interne samenwerking verloopt niet altijd integraal en er is behoefte aan meer resultaatgerichtheid (o.a. door beter te plannen).
5. **De organisatie is momenteel niet optimaal in conditie:** o.a. in vergelijking is de formatie kwantitatief en kwalitatief niet op orde met als resultaat een hoge werkdruk, is de gemiddelde leeftijd hoog en is er sprake van beperkte mobiliteit. ,



Op grond van deze analyse zijn 9 doelstellingen geformuleerd (drie per stakeholder) en 24 toekomstbeelden. De toekomstbeelden geven een mogelijk toekomstbeeld van de organisatie in 2020, maar laten tegelijkertijd voldoende ruimte voor nadere invulling. Ze beschrijven zaken als het delegeren van taken, vertrouwen geven aan medewerkers, opgavengestuurd werken, midden in de samenleving staan, etc. De 9 doelstellingen worden hieronder weergegeven.

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.

In de bijeenkomst van 14 november hebben we met u de toekomst van dienstverlening besproken waarbij vooral is ingegaan op zaakgericht werken en participatie o.a. door gebiedsgericht werken. Die bijeenkomst stond in het teken van de stakeholder samenleving. De as. bijeenkomst van 12 december willen we benutten om met u stil te staan bij de stakeholders bestuur en medewerkers.



2. Bestuur

2.1 Wat is het en wat willen we bereiken?

Wat is het precies en hoe doen we het nu?

Als het gaat om de dienstverlening aan het bestuur blijkt uit de SWOT analyse dat er op een aantal punten verschil is tussen de verwachting en hetgeen in de praktijk geleverd wordt.

- ✓ De organisatie werkt momenteel onvoldoende **integraal**. Onze organisatie is ingedeeld in teams en domeinen. Het is niet altijd vanzelfsprekend dat alle relevante onderdelen goed aangehaakt zijn. Dit komt zowel terug bij de advisering aan het bestuur als bij de uitvoering.
- ✓ Er is **te weinig** sprake van **kwalitatief hoogwaardige advisering**. Raad en college willen niet geconfronteerd worden met kant-en-klaar producten. Dit past niet meer in een samenleving waarin ontwikkelingen zich snel afwisselen en waarin traditionele rolpatronen verschuiven. Er is behoefte aan een organisatie die weet wat er leeft in de samenleving, die in staat is om samenhang te zien tussen maatschappelijke vraagstukken en die hierover pro actief en goed adviseert. Op basis daarvan worden raad en college in een vroegtijdig stadium betrokken zodat kaderstelling kan plaatsvinden.
- ✓ En tot slot, er wordt van de organisatie **meer resultaatgerichtheid** verwacht. Er onvoldoende zicht op wat met de organisatie en beschikbare middelen mogelijk is, wanneer er producten worden opgeleverd en wanneer voortgang wordt gemeld en verantwoord.

Wat willen we bereiken? Wat gaan bestuurders merken?

We willen een omgeving creëren waarin bestuurders optimaal in staat zijn om de samenleving te dienen.

Daarom hebben we de volgende doelen geformuleerd:

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

Wij willen op al deze punten verbeteren, zodat raad en college zich beter ondersteund voelen door de organisatie.

Ten eerste door als organisatie **zicht en grip te krijgen op de maatschappelijke opgaven in Woerden**. De opgave is het bereiken van een gewenste situatie, het veroorzaken van een groter maatschappelijk effect. Een voorbeeld van een opgave is het bereiken van een inclusieve samenleving of een duurzame samenleving. Het bestuur is verantwoordelijk voor een goede definitie van de opgaven en de organisatie zorgt voor een optimale facilitering in termen van benodigde competenties en andere middelen.

Ten tweede door te **werken aan betere advisering aan het bestuur**. Bestuurders zullen vaker ervaren, mondige en deskundige adviseurs aan hun zij vinden. Adviseurs die vanuit hun deskundigheid, kennis van de Woerdense samenleving en een goed netwerk het bestuur kunnen adviseren over de integrale aanpak van maatschappelijke vraagstukken en de uitvoering daarvan.



Ten derde **werken wij aan de resultaatgerichtheid van de organisatie** door meer grip te krijgen op de capaciteit van de organisatie en de talenten van onze medewerkers in relatie tot hetgeen het bestuur van ons vraagt. Wat is het geheel van maatschappelijke opgaven, processen en projecten waaraan wij werken? En wat hebben wij aan capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) in huis om hieraan invulling te geven?

2.2 Hoe willen we onze doelen gaan bereiken?

Om de dienstverlening aan onze bestuurders (én de samenleving!) te verbeteren **zijn we gestart met opgavengestuurd werken**. Op dit moment doen wij ervaring op met vier opgaven die sterk verschillen van omvang en aard. Dit zijn Duurzaamheid, Transformatie sociaal domein, Integratie statushouders en Inclusie. De keuze van deze opgaven is gemotiveerd door het feit dat ze passen binnen het profiel van opgaven (complex, integraal, veel benodigde partners, nog veel onbekendheden) én omdat ze bestuurlijk actueel zijn. De vier opgaven verkeren in verschillende fasen. Enkele, zoals Duurzaamheid en Inclusie, zijn al een tijdje bezig.

In plaats van te werken vanuit teams en domeinen gaan we werken vanuit opgaveteams. De samenstelling van een opgaveteam gebeurt op basis van vaardigheden en talenten van de medewerkers, niet vanuit hun functies en/of de organisatiestructuur. Het gaat hier om de toegevoegde waarde van een medewerker binnen een opgave, ongeacht zijn/haar positie in de organisatie. Het komend jaar pakt de organisatie 4 maatschappelijke opgaven bij wijze van pilot op deze integrale manier op. Daarna evalueren we en bepalen we wat het werken aan opgaven betekent voor onze huidige manier van organiseren. De resultaten koppelen we uiteraard eerst aan u terug.

Op het gebied van **het verbeteren van de (strategische) advisering** zijn afgelopen jaar de nodige vorderingen gemaakt. Door de inzet van een speciaal daarvoor vrijgemaakte strategisch adviseur is Woerden beter dan voorheen vertegenwoordigd in de regio. Voor wat betreft de samenwerking met Gouda en Alphen aan den Rijn in het Groene Hart **is onder andere bereikt dat de provincie Zuid Holland aan het samenwerkingsverband een subsidie van € 1,53 miljoen heeft toegezegd die besteed kan worden aan projecten in de regio**. Ook is Woerden bestuurlijk sterker geworden in U10 verband en laten we onze invloed sterker gelden aan de verschillende bestuurstafels, mede door een verbeterde ambtelijke voorbereiding. Voorts zijn we in werkbijeenkomsten met adviseurs en projectleiders gestart met het versterken van de strategische functie van onze organisatie als geheel. Als onderdeel hiervan maken we voor de nieuwe raad en het nieuwe college een overdrachtsdocument waarin we de belangrijkste maatschappelijke en financiële opgaven in kaart willen brengen.

Tot slot is afgelopen jaar in constructieve dialoog tussen medewerkers en raadsleden het nieuwe format van het raadsvoorstel geïmplementeerd met als doel om besluitvorming in raad te verbeteren. In 2018 werken wij verder aan het verbeteren van de advisering aan de raad.



Verder wordt de **resultaatgerichtheid** van de organisatie verbeterd door het invoeren van **het zaakgericht werken**. Niet alleen zal de dienstverlening hierdoor sterk verbeteren, ook zal dit leiden tot een eenduidige en resultaatgerichte aanpak en een vermindering van dubbele en overbodige handelingen. Hierover hebben we u op 14 november meer verteld.

De (centrale) sturing zal ook verbeteren door **de directierapportages en monitoring van de domeinen** in het realiseren van de resultaten zoals afgesproken in de programmabegroting en de going concern. We doen dit door de begroting te vertalen naar de domeinplannen. Zodat producten gekoppeld kunnen worden aan medewerkers waardoor meer eigenaarschap ontstaat en eventuele knelpunten op voorhand duidelijk worden. Maandelijks monitoren we de voortgang en tweemaandelijks stellen we een directierapportage op die inzage geeft in de belangrijkste processen, afspraken en afwijkingen t.o.v. de verwachtingen zodat daarop bijgestuurd kan worden. Verbeterde sturing op het proces en daarmee de uitvoering van de **lange termijn agenda (LTA)** maakt dat we met elkaar beter de gemaakte afspraken zullen kunnen beheersen. Op dat gebied hebben we de afgelopen jaren al flinke stappen gezet maar het moet nog beter. Het doel hiervan is om met het bestuur scherpe afspraken te maken over resultaten, die na te komen en hierover verantwoording af te leggen.

Tenslotte zullen we werken aan de digitalisering van het P&C proces waardoor we door middel van open data de **samenleving online inzicht kunnen geven in de begroting en jaarrekening van de gemeente Woerden**. Daarnaast wordt de ICT ondersteuning van het P&C proces aanzienlijk vereenvoudigd en minder foutgevoelig door het vervangen van de verschillende spreadsheets door één systeem.

2.3 Voorbeeld opgavengestuurd werken

Hieronder de ervaringen met opgavengestuurd werken in het Sociaal Domein door Suzanne van der Gein.

Hoewel het nog relatief 'verse' ervaringen betreft is het voor de raad een herkenbaar voorbeeld en geeft het goed aan wat we bedoelen met een integrale aanpak die werkt vanuit het te bereiken maatschappelijk effect.

Om meer inzicht te geven een voorbeeld uit de praktijk van het opgavengestuurde werken, waar ook het bestuur bij is betrokken: de transformatie in het sociaal domein. Het afgelopen jaar zijn (onderdelen van) opgavengestuurde werken gebruikt om te werken aan o.a. Inclusie, gebiedsgericht werken, de investeringsagenda JONG, de Staat van Woerden en programmabegroting 2018. In opmaat naar het opgavengestuurde werken binnen het Sociaal Domein zijn in een aantal werkconferenties met vertegenwoordigers uit de raad, college en ambtelijke organisatie de volgende stappen doorlopen. Als eerste is er een gezamenlijke analyse gemaakt aan welke stuurinformatie behoefte is. Vervolgens zijn op basis van De Staat van Woerden de maatschappelijke opgaven in beeld gebracht. Deze zijn vervolgens vertaald in gewenst maatschappelijk effect, resultaten en inspanningen. De resultaten zijn meetbaar via De Staat van Woerden, die regelmatig wordt bijgewerkt. Tot slot zijn er drie scenario's uitgewerkt ten behoeve van de besluitvorming in de raad.

Wat gaat het bestuur van onze aanpak merken?

- ✓ In de eerste plaats **een meer integrale aanpak** die beter aansluit bij wat leeft in de samenleving. Het denken vanuit het te bereiken maatschappelijke effect en het werken met thema's noodzaakte ons om oude structuren en 'schotten' los te laten. Hierdoor was integraal werken en denken veel vanzelfsprekender. Tegelijkertijd ontstaat een situatie waarbij het oude er nog is en nog niet zo duidelijk is voor iedereen hoe die opgaven zich hiertoe dan verhouden. Dit levert ook weerstand op



(‘past niet in het format’, ‘hier gaan jullie niet over’, ‘jullie hebben niet de juiste definities gebruikt’, etc.). Maar het was mooi om te zien hoe in de opmaat naar de programmabegroting er steeds meer ‘samenspel’ ontstond. We hopen dit in het komende jaar nog verder uit te bouwen. Het liefst gemeentebreed! Want opgaven zijn niet gebaseerd op de programma’s of domeinen binnen de gemeente maar op de problemen die spelen in onze wijken en dorpen.

- ✓ Echt randvoorwaardelijk voor het slagen van de opgaven en opgaveteams is **het betrekken van externe partners**. We hebben daarin nog wel stappen te zetten. Opgavengestuurd werken betekent een rolverschuiving voor álle partijen. Niet alleen de ambtelijke organisatie, maar ook voor externe stakeholders. Maar ook college en raad moeten durven loslaten. De gemeente hoeft niet meer perse in the lead te zijn bij realiseren van opgaven. We moeten veel meer gaan werken vanuit partnerschap en samenwerking waarbij we nu nog vanuit een ‘oude’ vanzelfsprekendheid de rol van opdrachtgever of regievoerder oppakken.
- ✓ Er was **enorme energie en een positieve 'flow' in het team en ook daarbuiten**. Vooral door het stapsgewijs bouwen aan concrete resultaten (in sprints) met concrete resultaten, maar ook door de waardering voor het resultaat en de aanpak (vanuit college, raad, directie, enz.);
- ✓ De kracht van het opgavengestuurd werken lag vooral ook in **het gebruik maken van ieders talenten** (naast de inhoudelijke expertise). Dit is de sleutel voor succes: als we goed inzichtelijk hebben waar mensen goed in zijn en dit ook goed in kunnen zetten gaat dat heel veel winst opleveren. We willen dit bij het opgavengestuurd werken in de toekomst verder uitbouwen door gebruik te maken van verschillende rollen in de opgaveteams (aanvoerder, architect, verbinder, netwerker, expert).

Het komende jaar willen we verder bouwen aan het opgavengestuurd werken door ons te gaan focussen op de ‘doelenbomen’ in de begroting. Ons uitgangspunt daarbij is dat al onze gezamenlijke inspanningen bijdragen aan de resultaten, effecten en uiteindelijk maatschappelijke opgaven die we met elkaar willen ‘fixen’. Niet een beleidsnota of het plan van aanpak is het doel, maar de –meetbare- effecten van onze inspanningen bij de inwoners. Opgavengestuurd werken doen we samen. Niet alleen ‘intern’ samen, maar vooral ook extern samen.

We staan nu aan de start van het opgavengestuurd werken binnen het hele sociaal domein. Onze verwachtingen zijn hooggespannen, en we hopen die van raad en college ook. We maken daarom graag de afspraak om over een jaar nogmaals over onze ervaringen te vertellen.



3. Medewerkers

3.1 Wat is het en wat willen we bereiken?

Wat is het precies?

Medewerkers zijn het kapitaal van onze organisatie. Zij zorgen samen met onze partners dat de doelen voor en met de samenleving en voor het bestuur gerealiseerd worden.

Hoe doen we het nu?

Om vast te kunnen stellen of we het nu goed doen op dit punt moeten we eerst kijken naar de huidige conditie van de organisatie. Dit punt is al beschreven in het document in voorbereiding op de vergadering van 4 oktober. Voor het lezersgemak nemen we deze beschrijving hier, licht gewijzigd, nogmaals op.

Ook conclusie 5 uit de SWOT analyse: 'De organisatie is momenteel niet optimaal in conditie' gaat hierover.

Formatie. De formatieomvang van onze organisatie is op dit moment aan de lage kant in vergelijking met soortgelijke gemeenten. Als het gaat om de formatieopbouw dan kent onze organisatie relatief veel medewerkers in de schalen 7-9 en relatief weinig in de schalen 10 en hoger. Hierdoor ontbreekt het aan strategische vermogen. Dit komt het sterkst naar voren in de schalen 13 en hoger. In deze schalen gaat het om leidinggevend strategisch adviseurs en project- en programmamanagers. Het gevolg hiervan is een hoge werkdruk voor de huidige leidinggevend en meer inhuur op het gebied van adviseurs en project- en programmamanagers.

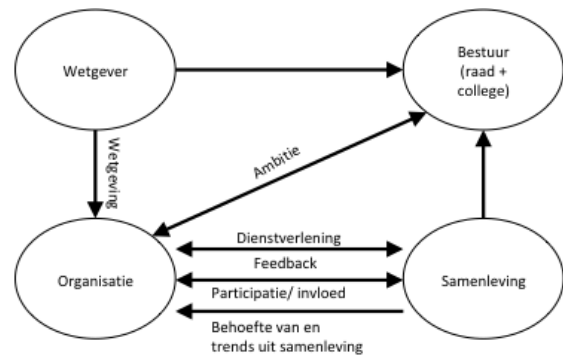
Leeftijdsopbouw. Momenteel is de gemiddelde leeftijd in de organisatie 48 jaar en daarmee is de organisatie geen goede afspiegeling van de samenleving. Door de vergrijzing gaan we de komende jaren afscheid nemen van een groot aantal medewerkers dat met pensioen gaat.

Medewerkerstevredenheid. De medewerkerstevredenheid scoorde in het MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek) van 2016 een 6,9. Dit is een daling ten opzichte van de 7,2 de vorige keer. De benchmark van Effectory voor gemeentes onder de 100.000 inwoners ligt op 7,1. Dit is uiteraard niet wat we beogen, we willen immers werken aan een fitte organisatie met ambitieuze medewerkers, die zijn ook meer tevreden dan de benchmark. In het tweede kwartaal van 2017 hebben we een beperkt aantal vragen vanuit het MTO nog eens herhaald. Dit leverde een grote respons op (meer dan 200 medewerkers hebben gereageerd). Hieruit bleek dat Vertrouwen en Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling waren gestegen, maar dat Werkdruk fors was toegenomen. Om die reden loopt er op dit moment een onderzoek naar de waargenomen werkdruk.

Mobiliteit. Onze organisatie kent veel medewerkers die er lang werken en die ook binnen de organisatie lang dezelfde functie behouden. Meer mobiliteit binnen en buiten onze organisatie vergroot de ontwikkelkansen voor medewerkers door kennis en vaardigheden op te doen met nieuwe werkzaamheden en in nieuwe omgevingen. 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. Deze ontwikkelingen komen vanuit de samenleving, het bestuur en de wetgever. Zo bereiden we ons, na de decentralisatie in het sociaal domein, voor op de invoering van de omgevingswet. Dit zijn grote verschuivingen van verantwoordelijkheden van het Rijk naar de gemeente met navenante toenemende wettelijke taken voor de gemeente, waarbij de gemeenten worden geacht deze taken goedkoper uit te voeren dan het Rijk ooit kon. Dit zijn grote operaties waarbij niet alleen de processen binnen onze organisatie aangepast worden, maar ook de werkwijze van medewerkers zich hierop moet aanpassen. Zodoende zijn dit een grote veranderingen bovenop het 'reguliere' werk. Ook het werken voor 2 gemeenten vraagt veel inzet van de organisatie.



Ziekteverzuim: Het ziekteverzuim vertoont een neergaande trend. Eind 2015 zaten we op bijna 10%. De laatste periode is er sprake van een sterke daling. Het huidige cijfer is een kleine 5%. Deze daling is veroorzaakt door de interventies die hierop gedaan zijn: er is andere bedrijfsarts en er is bij P&O en de teammanagers meer aandacht voor medewerkers.

Wat willen we bereiken? Wat gaan de medewerkers merken?

Wij willen een fitte organisatie met ambitieuze medewerkers zijn. Daarom hebben wij als organisatie de volgende doelen geformuleerd:

- ✓ Medewerkers ervaren meer vertrouwen;
- ✓ Medewerkers krijgen meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling;
- ✓ De vitaliteit en het energieniveau van medewerkers is verbeterd.

Vertrouwen slaat terug op de managementstijl die we willen hanteren. Een stijl die enerzijds duidelijke kaders stelt, maar anderzijds veel vertrouwen verantwoordelijkheid en ruimte geeft aan medewerkers. Taken worden waar mogelijk gedelegeerd, dit biedt ruimte voor ontwikkeling, komt de motivatie van medewerkers, maar ook de wendbaarheid van de organisatie ten goede.

Medewerkers krijgen ook **meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling**. Als medewerkers zich ontwikkelen, ontwikkelt de organisatie zich ook. We willen medewerkers stimuleren om te werken aan hun kennis, competenties en vaardigheden. Hierdoor krijgen ze de kans om door te groeien binnen of buiten de organisatie. Hierdoor komt mobiliteit op gang wat de organisatie in staat stelt om mee te bewegen met eisen die de samenleving stelt. Deze ontwikkeling is niet vrijblijvend. Het betekent ook dat er afscheid genomen wordt van medewerkers die niet meer passen in de organisatie.

Vitaliteit en energieniveau verbeteren we door bovenstaande maatregelen. Medewerkers komen meer in hun kracht door ze verantwoordelijkheid te bieden en door ze in staat te stellen zich te ontwikkelen om die verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Daarnaast willen we medewerkers regelruimte bieden zodat ze werk en privé zo optimaal mogelijk met elkaar kunnen combineren. Hierbij is het ook van belang dat we medewerkers ruimte bieden om hun werkzaamheden aan te passen aan de levensfase waarin ze zich bevinden.



Tot slot willen we de gemiddelde leeftijd omlaag brengen, een aantrekkelijker werkgever worden o.a. door gezamenlijke (sport)activiteiten te stimuleren en door variatie in beloning mogelijk te maken.

3.2 Hoe willen we onze doelen gaan bereiken?

Vertrouwen. We werken actief aan vertrouwen, verantwoordelijkheid en vrijheid onder andere door de invoering van **Het Nieuwe Werken**. De verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie belegd. We sturen niet op uren/ aanwezigheid maar op resultaten. Medewerkers zijn individueel verantwoordelijk voor resultaten en krijgen ruimte deze waar mogelijk flexibel te behalen. We bieden de mogelijkheid om verlofloos te werken. Daarnaast bieden we mogelijkheden voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Dit maakt het bijvoorbeeld ook mogelijk om echt midden in de samenleving te staan en daar te werken. In het kader van de pilots GebiedsGericht Werken zorgen we ervoor dat medewerkers meer zichtbaar worden in de samenleving. De techniek maakt dat mogelijk.

Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. We willen de organisatie een stimulerende plek willen laten zijn waar veel ruimte is voor ontwikkeling, zowel persoonlijk als groepen. In de kopgroep FLOW hebben 10 medewerkers hun persoonlijk ontwikkelingstraject in mei 2017 succesvol afgerond. Alle deelnemers zijn tijdens of na het traject actief met hun loopbaan aan de slag gegaan. De animo voor de 2e groep was ook groot, er waren 23 aanmeldingen. In september 2017 is een nieuwe groep met 12 gemotiveerde medewerkers gestart. Daarnaast werken we aan de ontwikkeling van leidinggevenden door een Management Development traject.

We bieden medewerkers de kans om buiten hun functie te kijken door een organisatiebreed vraagstuk op te pakken werken en hierover de adviseren aan de directie (bv. Q groep integriteit) en om aan andere relevante competenties en vaardigheden te werken (bv. facilitator's pool) om meer uit vergaderingen en bijeenkomsten te halen. Tot slot experimenteren we ook met nieuwe leervormen (bv trainen van communicatieve vaardigheden met de iPad).

Daarnaast willen we meer doen met talenten. We bieden nu al talenten de kans om door te stromen (Woerden Got Talent). Als gevolg hiervan zijn al verschillende medewerkers zijn doorgegroeid o.a. 4 teammanagers uit eigen kweek. We willen dit organisatiebreed gaan oppakken. 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. Als onderdeel hiervan willen we middels een test de drijfveren van onze medewerkers laten toetsen. Zo komen we er beter achter wie waar het beste past.

Ook hebben we de **beoordelingssystematiek** onderzocht, de huidige ROP gesprekken. Deze zijn te bureaucratisch en leveren te weinig resultaat. We gaan over naar 'het goede gesprek', dit betekent dat we niet meer afhankelijk willen zijn van het voorgedefinieerde formulier en die paar vaste momenten per jaar, maar dat we van teammanagers verwachten dat ze continu weten wat er speelt en dat ze voortdurend in verbinding zijn met die medewerker. Het gaat hier om het "goede gesprek". Bij voldoende functionerende medewerkers zullen dat soort momenten vormvrij zijn en dus niet verplicht hoeven te worden vastgelegd. Bij medewerkers die minder goed functioneren wordt strak gestuurd. Aandacht en quality time zijn hierbij het uitgangspunt.



Teammanager en medewerker worden gezamenlijk eigenaar van het voeren van het goede gesprek waarbij de medewerker zelf aan het stuur staat van het eigen succes.

Vitaliteit en energieniveau. Een vitale en energieke organisatie werkt met dito mensen. Mensen die het prettig vinden om in de organisatie te werken. Deze mensen worden gestimuleerd in hun ontwikkeling en ondervinden geen hinder in de zin van remmende procedures.

Zo werken we aan een **inspirerende werkomgeving**, conform onze kernwaarden als eigenaarschap, samenspel en avontuur hebben we aandacht voor medewerkers en vieren we successen met de successenbokaal/ de WOW momenten. Ook zoeken we het in collectieve momenten zoals gezamenlijke sportactiviteiten (NK ambtenarenvoetbal) en ontsluiten we de lokale cultuur van Woerden en Oudewater actief.

We kijken kritisch naar de **bemensing** van de organisatie. We stimuleren instroom van jonge medewerkers. In het kader van verjonging hebben we 10 trainees aangenomen en het introductieprogramma vernieuwd. Met het introductieprogramma maken we vanaf het begin een connectie met de samenleving. Zo sturen we de nieuwe lichter de wijk in om vragen bij bewoners op te halen en uit te werken in de organisatie. Voor de toekomst willen we onderzoeken hoe we ons werving & selectiebeleid verder kunnen vernieuwen zodat we aantrekkelijker worden op de arbeidsmarkt, mede voor jong personeel. Maar we zorgen er ook voor dat werken op een latere leeftijd goed vol te houden is door de invoering van het generatiepact. Op basis hiervan krijgen oudere medewerkers om een stap terug te doen (80% werken, 90% salaris en 100% pensioen). Omdat deze regeling succesvol is wordt deze binnenkort verruimd.

Helaas komt het ook voor dat we moeten vaststellen dat sommige medewerkers helaas niet meer bij de organisatie passen. Een recente inventarisatie laat zien dat dit nu om 15 medewerkers gaat. Het afscheid nemen van deze groep kost €2.700k aan loonkosten en €700k aan mobiliteitskosten.

Verder willen we werken met een **variatie in beloning**. Het schaalniveau dat Woerden ligt aantoonbaar lager dan bij andere gemeenten. Dat is ook aan de raad gepresenteerd bij de “stand van zaken organisatieontwikkeling”. Daardoor wordt het voor ervaren en capabele krachten van elders lastig om een horizontale overstap te maken naar Woerden, willen zij er niet in salaris op achteruit gaan. Daardoor missen wij sollicitanten die met de hoge ambities van Woerden ook echt het verschil kunnen maken. En wordt het voor mensen die nu het verschil maken aantrekkelijk om elders te solliciteren, waarna Woerden weer een dilemma heeft om op dat schaalniveau een goede kracht te werven.

Natuurlijk gaat het niet alleen om het salaris. Maar als Woerden goede mensen wil aantrekken en of behouden dan zou dat niet de versturende factor moeten zijn. Daarnaast worden ook externen ingehuurd, omdat binnen het beloningssysteem niet de gewenste ruimte gevonden kan worden. Veelal is de gemeente dan veel duurder uit. Dit fenomeen doet zich voor op alle niveaus. Van directeur tot teammanager tot medewerker. Het voorstel is om op kleine schaal te beginnen met de noodzakelijke stappen om tot een beter passend loongebouw binnen Woerden te komen. Dus niet het hele loongebouw in één keer opwaarts aanpassen, met daarbij een mogelijk onbetaalbare uitkomst, maar maatwerk daar waar een medewerker echt het verschil maakt.



3.3 Voorbeeld werken een fitte organisatie

Ervaringen gedeeld door Bas Verdam (senior team Gegevensbeheer) en Mark Hanekamp (teammanager Gegevensbeheer en teammanager ICT). In dit voorbeeld wordt het samenspel beschreven tussen teammanager en medewerker. Hoe er gezocht wordt naar verbetering en hoe avontuur wordt aangegaan teneinde te komen tot goede resultaten. In het kader van Opgavengestuurd Werken willen we meer van dit soort voorbeelden creëren waarbij het maatschappelijk effect, integraliteit en doen als belangrijke principes leidend zijn.

Het begint altijd bij het begin. De sollicitatie naar een functie of een opdracht. Of dit nou intern is of van buiten de organisatie naar binnen toe. Je hebt het meestal zelf in de hand, de kans pakken wanneer de mogelijkheid geboden wordt. Natuurlijk krijg je een schaal en een trede qua salaris, maar waarom zou je daarnaar blijven handelen? 'Nee ik doe iets niet omdat het niet binnen mijn functie valt.' Je kan hier natuurlijk naar gaan verwijzen, maar is dat wat je wilt? Natuurlijk heb je collega's die het avontuur niet aan willen gaan. Dat kan, maar er is wel een omslag gaande binnen de organisatie. Collega's willen graag. Of dat nou is om een andere functie te bemachtigen of om te innoveren.

Je hebt je natuurlijke comfortzone, je stretchzone en je stresszone. Heerlijk toch om af en toe in je stresszone te komen! Daar moet je niet continue in verblijven, maar er af en toe terecht komen kan geen kwaad. Dat geldt niet voor iedereen, dat klopt. Maar als je niet af en toe minimaal in je stretchzone komt dan gebeurt er ook niet veel is de ervaring. Zie je bijvoorbeeld de kansen niet, verruim je je blik niet. Lef tonen, kansen zien, initiatief nemen en kansen pakken is toch fantastisch. Hierdoor krijg je zelfvertrouwen als je geruggesteund voelt door je leidinggevende of door je (werk)omgeving. Toon dat stukje avontuur, laat zien wat je in je mars hebt en ga het gesprek aan. In het team Gegevensbeheer zijn de collega's uitgedaagd om bijvoorbeeld een 360 graden feedback gesprek aan te gaan met naaste collega's, maar ook met collega's buiten het team. Deze zitten soms wel in je allergie of zij krijgen een allergische reactie van jou. Ga dat aan, daar wordt je wijzer van. Waarom je kop in het zand steken als je er beter van kan worden. Okay, dit geldt niet voor iedereen die dit aandurft, maar is het er maar één dan heb je al één in een andere flow gekregen. Geweldig toch?

Collega's staan te trappelen om verlofloos te gaan werken, ze voelen de vrijheid om dat te doen waar ze goed in zijn. Kortom zet de collega's in waar ze goed in zijn en ze komen met een glimlach naar het werk of werken met een glimlach thuis. Teammanager Gegevensbeheer gunt de mensen wat ze zichzelf ook gunnen en dat is 'Werkplezier'. Heb je het niet meer naar je zin dan rendeer je ook niet. Straal dat uit dan zie je dat je werk(omgeving) mee gaat in je flow.

Een voorbeeld project is het beheer van de BGT (Basisregistratie Grootschalige Topografie). De afgelopen jaren is er keihard gewerkt om de gemeente in deze landelijke verplichte basisregistratie te krijgen. Met succes natuurlijk, maar daarna moest het nog wel beheerd worden, want er in komen is één maar het beheren is vers twee. Voor het beheren van de BGT moet er intensief samengewerkt gaan worden met R&B (Realisatie en Beheer) dit middels een koppelvlak (ICT koppeling). Hiervoor moet zeer veel data uitgezocht, geïnventariseerd en aangevuld worden. Denk hierbij aan alles wat er buiten zichtbaar is. Van straten tot plantsoenen, van lichtmasten tot verkeersborden.

Meer dan een jaar geleden is hiermee een start gemaakt, maar dit liep erg stroef. Er was geen projectleider, niemand die eindverantwoordelijk was voor het uitvoeren van het project en enthousiasme en initiatief waren ook niet aanwezig. Op zich is dit niet zo raar omdat je dit vaker ziet wanneer een project of proces over meerdere teams moet worden uitgevoerd of geïmplementeerd.



De senior van het cluster GEO (Bas) kreeg vervolgens de ruimte om het initiatief te nemen, knelpunten te signaleren en kenbaar maken bij de twee verantwoordelijke teammanagers. Dit kan alleen gedaan worden wanneer er vertrouwen is om dit te doen. Dit vertrouwen is in zeer korte tijd ontstaan omdat voor alle betrokkenen afspraak ook afspraak is. Daarnaast helpt enorm ze allemaal open van karakter en erg toegankelijk zijn. Dit komt het onderlinge contact ten goede maar zeker ook het samenspel met het team. Hierdoor durven collega's andere collega's sneller aan te spreken bij problemen of knelpunten. Slechte communicatie is vaak het grootste probleem binnen teams en projecten waardoor zaken frustreren.

Om de samenwerking tussen de twee afdelingen R&B en Gegevensbeheer/ GEO naar een hoger plan te tillen is er een project van gemaakt en werd Bas projectleider. Dit was voor hem een mooie kans een groot project te leiden. Dit betekende veel werk, naast zijn bestaande werkzaamheden, maar maakte het werk wel interessanter en weer leuker. Dit zat 'm vooral in het meer schakelen, verantwoording, samenspel en eigenaarschap. Er werd een plan van aanpak opgesteld hierbij rekening houdend met de eerder gesignaleerde knelpunten. Als projectleider kreeg Bas vervolgens de ruimte om zijn rol te pakken bij beide teams en bij knelpunten werd er ook door de teammanagers gehandeld.

Dit project leverde daarmee een mooi resultaat op: een werkend koppelvlak. Daarnaast laat het voorbeeld zien wat het effect is van ruimte geven en doen wat van je wordt verwacht. Bas laat hiermee zien dat wanneer je initiatief en lef toont kun je bij veel leuke zaken betrokken kan worden. Bas heeft sinds een paar maanden heeft er nieuwe taak bij als IV-consulent en als er nieuwe kansen komen volgen er meer leuke uitdagingen.



4. Aanpak

4.1 Op welke punten is WOW onderscheidend?

WOW heeft goed gekeken naar de leerpunten van het verleden. Basis is natuurlijk dat er **resultaat** geboekt moet worden. Vanuit het verleden hebben we geleerd dat het **vasthouden, borgen** van het bereikte resultaat lastig is gebleken. Daarnaast heeft de **consistentie van de aanpak** onder druk gestaan. Elke twee jaar kwam er een nieuw programma dat altijd wel aansloot op het voorgaande maar de meerjarige consistentie was daar niet mee zeker gesteld. Ook het feit dat de programma's steeds tweejarig waren heeft daar niet aan bijgedragen. Het ontwikkelen van de dienstverlening was vrijwel altijd wel onderdeel van de ontwikkeltrajecten. Daarbij vaak ook houding & gedrag, tegelijkertijd ontbrak de stakeholder 'medewerkers' in alle trajecten. Daarnaast werden de voorgaande trajecten vrijwel geheel top-down aangestuurd. Dit waren trajecten van de directie. Dit blijft zolang de directie blijft en valt daarna weer net zo snel uit elkaar. Om tot een duurzame verandering te komen is breed **eigenaarschap** belangrijk. Stel je iedereen in staat om mee te doen? Door voornoemde oorzaken **ontbrak het aan voldoende diepgang**. Een ontwikkelaanpak zal in ieder geval een goed 'antwoord' moeten geven op deze punten.

Dit kan door te werken volgens onderstaande principes, die onderdeel uitmaken van de ontwikkelaanpak voor Woerden:

- Werken vanuit een visie;
- Werken met alle mensen;
- Werken vanuit een ritme;
- Meten en borgen.

Werken vanuit een visie. Een visie is belangrijk om een organisatie koers te geven. Voortdurend moeten er beslissingen worden genomen. Een visie helpt om hieraan richting te geven. WOW werkt met een visie bestaande uit 9 concrete doelstellingen: 3 voor elke stakeholder (samenleving, bestuur, medewerkers) en 24 toekomstbeelden. Ander belangrijk punt is dat een dergelijke visie niet alleen een 'feestje' van de directie is, maar zo breed als mogelijk wordt gedragen. Hier is tijdens het creëren van de visie veel aandacht aan besteed (en nog steeds). In de organisatie merken we dat ook omdat in voorkomende gevallen regelmatig wordt teruggegrepen naar de visie. De WOW visie is gedefinieerd voor 4 jaar, van 2017 tot en met 2020. Hiermee is de **consistentie** van de aanpak voor 4 jaar gegarandeerd. Naast de visie werkt WOW ook met drie kernwaarden om de gewenste cultuur te stimuleren: eigenaarschap, avontuur en samenspel. Net zoals de visie worden ook de kernwaarden gebruikt als ijkpunt.

Werken met alle mensen. Een goede organisatieontwikkeling is van iedereen. Als zoveel als mogelijk medewerkers in staat gesteld worden de organisatie te vernieuwen, dan is deze nieuwe organisatie ook van hen. Deze strategie kost wel tijd. Betekent dat meningen op elkaar moeten worden afgestemd, maar het grote voordeel is dat **diepgang** bereikt wordt: de aanpak is grondig en blijvend, ook als sleutelfiguren de organisatie zouden verlaten. Hierdoor **houden we ook de bereikte resultaten vast**, deze zijn immers met elkaar bereikt, ze maken onderdeel uit van de nieuwe wijze van werken.



Een dergelijke aanpak betekent overigens niet dat eventuele impopulaire maatregelen niet genomen zouden worden. Voor een goede ontwikkeling is het bijvoorbeeld cruciaal dat stilgestaan wordt bij de kwaliteit van de mensen in de organisatie. Willen en kunnen zij allemaal mee in de ontwikkelingen? We zullen er alles aan doen om de mensen mee te nemen in de ontwikkeling, maar daar waar mensen het niet meer zouden kunnen of willen volgen gaan we passende maatregelen niet uit de weg.

Werken vanuit een ritme. Zoals besproken op in de werkconferentie zal de organisatie zich voortdurend moeten blijven ontwikkelen. De ontwikkelingen komen zo snel op ons af dat het niet goed mogelijk is plannen te maken die lang van te voren in detail zijn uitgewerkt. Om die reden werken we in stappen van steeds drie maanden. Bij het starten van een nieuwe periode van drie maanden maken we aan plan. Dit plan wordt opgetekend vanuit de visie, vanuit het langere termijn perspectief. Tegelijkertijd nemen we ook de leermomenten mee vanuit de vorige stap van drie maanden. Elke stap van drie maanden wordt namelijk afgesloten met een evaluatie waarin we de eventuele afwijkingen van het plan bespreken, de redenen waarom en de leerpunten van de afgelopen periode. **Hierdoor zijn we in staat om resultaat te boeken;** daarbij voortdurend flexibel te blijven en te profiteren van onze eigen leerervaringen.

Dat ritme heeft daarbij nog een ander voordeel. Enerzijds kunnen we op deze manier de organisatieontwikkeling top-down sturen. Vanuit een duidelijk kader en met duidelijke doelstellingen. Dit biedt voordelen voor zaken als het invoeren van het Zaakgericht Werken waarbij een goede top-down management aandacht toch echt wel prettig is. Anderzijds moet de organisatieontwikkeling van alle mensen zijn. Dit betekent dat er binnen de gestelde kaders maximaal ruimte moet zijn om eigen ideeën te vormen, zelf resultaten te definiëren en zelf te bepalen op welke manier deze het beste gehaald kunnen worden. Dus **maximaal ruimte voor bottom-up ontwikkeling binnen het top-down kader.**

Metten en borgen. Doelstellingen en daarmee te bereiken resultaten moeten meetbaar zijn. Zo kunnen we meten of we goede progressie maken in de gewenste richting. Om die reden hebben we een verandermonitor ontwikkeld. Met deze monitor meten we elke drie maanden de voortgang ten opzichte van de negen veranderdoelen. Bij voorkeur meten we het effect van ons handelen. Zo zijn we ook in staat te checken of de resultaten bereikt zijn en deze te borgen. Daarbij moet aangegeven worden dat het niet altijd even makkelijk is om dit meetinstrument op te zetten, wat betekent dat we soms (tijdelijk) concessies moeten doen. Een voorbeeld. Eén van de drie doelen voor de dienstverlening naar de samenleving is dat we deze dienstverlening hebben verbeterd. Het meest makkelijk zou zijn als we elke inwoner/ ondernemer bij elke transactie met de gemeente zou aangeven wat zijn/ haar mate van tevredenheid is inclusief toelichting. Maar dat is helaas niet het geval. Bij een bezoek aan burgerzaken liggen er altijd formulieren klaar, maar een zeer beperkt percentage vult deze formulieren in. Die meting zegt daarmee onvoldoende. Daarom vullen we op dit moment dat beeld in met gegevens over onze bereikbaarheid en met de mate waarin we onze servicenormen halen.



5. Financieel

Organisatieontwikkeling kost geld. Maar hoeveel is precies nodig? Wat krijgt u er dan voor? Wat is dan precies de waarde voor het bestuur en de medewerkers? In dit hoofdstuk vindt u de antwoorden op bovenstaande vragen.

5.1 Structureel: 2019 en verder

Hoeveel structureel benodigd is, is een vraagstuk van de taskforce organisatie. Toch kunnen enkele perspectieven al worden meegegeven. Hierbij geldt het volgende:

- ✓ Woerden heeft, gegeven de voorgeschiedenis, last van **achterstallig onderhoud**. Zie in dit kader het historisch perspectief zoals gepresenteerd op 4/10. Het inlopen van deze achterstand is noodzakelijk;
- ✓ We sturen op het uitvoeren van de organisatieontwikkeling met **zoveel als mogelijk eigen mensen**. Enig extern personeel is daarbij noodzakelijk om te kunnen profiteren van expertise van buiten. Het werken met zoveel als mogelijk interne krachten heeft uiteraard als voordeel dat er minder ingehuurd hoeft te worden, maar vooral dat de organisatieontwikkeling veel duurzamer is;
- ✓ **Een jaar niet investeren is geen optie**. Aangezien de omgeving voortdurend verandert (samenleving, bestuur en wetgever) is stilstand per definitie achteruitgang. Als je als organisatie toch al last hebt van achterstand in je ontwikkeling dan is een jaar stilstand geen optie. De dienstverlening zal zeker verslechteren. Daarnaast heeft stilstand van ontwikkeling een zeer negatieve impact op het personeel dat momenteel zeer gemotiveerd is om de dienstverlening verder te verbeteren.

Hoeveel investering dan structureel benodigd is kan berekend worden op een aantal manieren. In dit hoofdstuk benoemen we er twee. Enerzijds kan dat op grond van het verleden, anderzijds kan dat door het financieel vertalen van de in dit document beschreven doelen en ambities.

Op grond van het verleden

Zoals verwoord in het document dat we 4 oktober met u besproken hebben, kunnen we stellen dat organisatieontwikkeling vanaf 2006 tot heden gemiddeld 2% betrof t.o.v. de loonkosten. Absolute uitgaven gemiddeld per jaar waren +/- €400k. Als we deze lijn (2% van de loonkosten) doortrekken zouden we uitkomen op ~€480.000,= (2% * €24M).

Op basis van doelen en ambities

Een andere manier van calculeren is vanuit de huidige activiteiten en die extrapoleren voor de komende jaren. Hiermee neemt de bandbreedte van onzekerheid uiteraard toe naarmate we verder in de toekomst komen. We hebben dat hier gedaan voor de jaren 2018 tot en met 2022. Zie hieronder. Het scenario wat we laten zien is conform de junibrief. Het laat het complete plaatje zien: Dienstverlening voor de samenleving (onderwerp 14/11) en het onderwerpen van deze keer: Bestuur en medewerkers.

Wat het scenario laat zien is dat er initieel een vrij hoge investering wordt gevraagd, dit wordt vooral veroorzaakt door een relatief forse investering in het zaakgerichte werken. Dit loopt tot en met 2020, daarna komen we op een niveau van jaarlijks ~€500k.



Betekenis van de verschillende regels:

- ✓ **Dienstverlening 400 zaaktypes.** Conform de bespreking van 14/11. 400 zaaktypes Zaakgericht Werken. Dit betreft het zaakgericht inrichten van al onze producten en diensten;
- ✓ **Sturen, adviseren, inspireren.** Management, communicatie, processen (her)inrichten, klantgericht maken, verspillingen verwijderen;
- ✓ **ICT zaakgericht werken.** Het aanschaffen en inregelen van ICT;
- ✓ **Bestuur en medewerkers.** De kosten behorende bij dit document;
- ✓ **Online begroting en jaarverslag.** Betreft de digitalisering van planning & control waardoor het ook mogelijk wordt om begroting en jaarrekening online met de burger te delen;
- ✓ **Modernisering loongebouw.** Aanpassen van de opbouw van het personeelsbestand.
- ✓ **Invoering talentspiegel en verbeteren vitaliteit.** Talentspiegel betreft het in kaart brengen van de drijfveren per medewerker; verbeteren vitaliteit is een beperkte reservering om workshops/ trainingen te kunnen organiseren i.h.k.v. het verder ontwikkelen in de richting van een vitale organisatie.

400 zaaktypes t/m 2020	2018	2019	2020	2021	2022
Dienstverlening 400 zaaktypes	607	577	597	184	184
Sturen, adviseren, inspireren	349	349	349	124	124
ICT zaakgericht werken	258	228	248	60	60
Bestuur en medewerkers	484	355	355	310	310
Sturen, adviseren, inspireren	111	111	111	66	66
Online begroting en jaarverslag	80	16	16	16	16
Modernisering loongebouw	228	228	228	228	228
Talentspiegel en verbeteren vitaliteit	65				
Totaal	1.091	932	952	494	494

5.2 Wat krijgt u voor deze investering?

In deze paragraaf wordt per component aangegeven wat u voor de gevraagde investering krijgt. We gaan daarbij alleen in op de regels voor Bestuur en Medewerkers.

- ✓ **Sturen, adviseren, inspireren**
 - We voeren het **Opgavengestuurd Werken** in voor alle opgaven zodat we integraler, met het effect voor ogen en actiegericht aan de slag gaan met het realiseren van de ambities van het bestuur;
 - We begeleiden de organisatie met **het verder ontwikkelen van de teams**;
 - **Aansturing van het WOW programma**, advisering over manier van werken;
- ✓ **Online begroting en jaarverslag**
 - Op dit moment is P&C ingericht als een verzameling van losse Excel sheets. Dit werkt natuurlijk prima, maar is erg arbeidsintensief en foutgevoelig. Om dit beter te doen willen we toe naar eenmalig vastleggen en meervoudig gebruik. Hiervoor zijn op de markt applicaties beschikbaar. Bijkomend voordeel is dat ze de mogelijkheid bieden de begroting online te delen met de burger.
- ✓ **Medewerkers**
 - **Modernisering loongebouw.** Het schaalniveau in Woerden ligt aantoonbaar lager dan bij andere gemeenten. Daardoor wordt het lastig voor ervaren en capabele krachten om een



horizontale overstap naar Woerden te maken. Daarnaast wordt het voor mensen die het verschil kunnen maken aantrekkelijk om elders te solliciteren. Het loongebouw in één keer opwaarts aanpassen zou leiden tot een onbetaalbare uitkomst. Met de investering willen we maatwerk leveren. **Ruimte creëren voor die medewerkers die net het verschil maken.** Ook kunnen we hiermee **sturen op medewerkers die niet meer van toegevoegde waarde zijn** voor de organisatie.

- **Invoering talentspiegel en verbeteren vitaliteit.** Met de Talentspiegel willen we **de drijfveren per medewerker in kaart brengen** zodat medewerkers meer inzage krijgen in hun eigen mogelijkheden en zodat teams beter gevormd kunnen worden; voor verbeteren vitaliteit **organiseren we workshops/ trainingen** i.h.k.v. het verder ontwikkelen in de richting van een vitale organisatie.

5.3 Incidenteel: overbruggingsjaar 2018

Het overbruggingsjaar 2018 is in de hierboven afgebeelde cijfers aangegeven. Het gaat ons om 2018, maar om een doorkijkje te geven naar de komende jaren wordt de periode 2018 tot en met 2022 getoond.

5.4 Opties

Het is ons advies om alle elementen uit te voeren zoals benoemd in paragraaf 5.1. Uiteraard zijn er daarbij keuzes te maken. Een alternatief voorbeeld scenario is hieronder uitgewerkt. Onderstaand scenario is exact als in paragraaf 5.1 met dat verschil dat de post 'modernisering loongebouw' voor 2018 op 0 staat. Deze is één jaar naar achteren geschoven; daarnaast wordt voor het zaakgerichte werken alleen geïnvesteerd in de top8 tot en met 2018, daarna gaan we over tot 20 zaaktypes per jaar vanaf 2019. Het effect hiervan is dat al vanaf 2019 en verder gewerkt wordt met een bedrag van rond de 450k.

Het voordeel van dit scenario is dat er nog steeds gewerkt kan worden aan de organisatieontwikkeling en dat ook geïnvesteerd wordt in het verbeteren van de dienstverlening naar de samenleving door in te zetten op zaakgericht werken.

Top8 in 2018 + 20 zaaktypes/ jaar vanaf 2019	2018	2019	2020	2021	2022
Dienstverlening 150 zaaktypes in 2018 + 20 per jaar	607	123	127	131	135
Sturen, adviseren, inspireren	349	70	70	70	70
ICT zaakgericht werken	258	53	57	61	65
Bestuur en medewerkers	256	355	355	310	310
Sturen, adviseren, inspireren	111	111	111	66	66
Online begroting en jaarverslag	80	16	16	16	16
Modernisering loongebouw	0	228	228	228	228
Talentspiegel en verbeteren vitaliteit	65				
Totaal	863	478	482	441	445