




---

<b>aan</b>	Gemeenteraad via Presidium
<b>opsteller</b>	College via Michiel van Kruijsbergen
<b>datum</b>	september 2017
<b>bijlage</b>	-
<b>onderwerp</b>	<b>Ontwikkeling dienstverlening</b>
<b>Versie</b>	Definitief

---

## Inleiding

Op 20 september zal in het Presidium een gesprek plaatsvinden tussen “raadszijde” en “collegezijde” over het thema organisatieontwikkeling. Op 24 augustus kwam een aantal mensen samen om dit gesprek inhoudelijk voor te bereiden: vertegenwoordigers vanuit de raad, de portefeuillehouder, een lid van de rekenkamercommissie en een aantal betrokken ambtenaren. In deze voorbereiding werden vele aspecten en invalshoeken rondom het onderwerp naar voren gebracht.

Er waren vragen over ontwikkeltrajecten uit het verleden. In paragraaf 2 van dit document worden deze vragen beantwoord. De kosten en resultaten van trajecten zoals De Verbinding en Open Vensters worden inzichtelijk gemaakt. Ook wordt ingegaan op de vraag welke andere investeringen er het afgelopen decennium in de organisatie zijn gedaan (programma's zoals IBOR en Het Nieuwe Werken) en wat er aan de organisatie is onttrokken (taakstelling P&O).

Er waren ook veel vragen over de huidige situatie. Hoe staat het nu echt met de conditie van de organisatie? Hoe doen wij het op het gebied van dienstverlening? Hoe zit het met inhuur? Over zulke vragen gaat paragraaf 3. In deze paragraaf komen ook al een aantal vragen aan bod die gericht zijn op de toekomst, zoals: wanneer zijn we klaar met ontwikkelen? Wat voor soort organisatie willen wij worden?

Gezien de veelheid en complexiteit van de onderwerpen lijkt het verstandig de behandeling van verschillende onderwerpen te verdelen over een langere periode. Hier maken we op 20 september een begin mee.

### Toelichting routekaart

Recent ontving u het memo 'Opzet vervolggelbesprek organisatieontwikkeling op 20 september' van de griffie. Hierin wordt aangegeven dat op 20 september zal worden gesproken over het verleden en het heden.

Desondanks zijn op de onderstaande routekaart heden, verleden en toekomst elk op een aparte dag ingepland. Op 20 september zullen we namelijk in de eerste plaats op het verleden in gaan. Waar mogelijk leggen we wel al de verbinding naar het heden.

Op 4 oktober zal het heden centraal staan, op 14 november gaat het met name om de toekomst. Ook hier gaat het natuurlijk om accentverschillen en worden waar mogelijk of nodig verbindingen gelegd.

<b>Categorie</b>	<b>Onderwerp</b>	<b>Wanneer</b>	<b>Platform</b>
Verleden	Investeringen, motieven en baten; routekaart	20 september	Presidium
Heden	Niveau van adequate dienstverlening	4 oktober	Commissie Algemeen
Toekomst	Wat is nodig om de dienstverlening op het gewenste niveau te krijgen?	14 november	Commissie Middelen
-	'Reserve' moment	12 december	Commissie Middelen



### Communicatie met de raad tot heden

In de communicatie tussen raad en college zijn onderstaande documenten en besluitvorming de revue gepasseerd:

datum	bijeenkomst	documenten
22.09.2015	Overleg presidium over organisatieontwikkeling	
02.06.2016	Informatiebijeenkomst organisatieontwikkeling	Presentatie "stand van zaken organisatieontwikkeling (corsa: 16.020449)
11.10.2016		RIB stand van zaken organisatieontwikkeling en concept Organisatievisie 2020 (corsa: 16R.00590) + bijlage SWOT analyse (corsa: 16i.04242)
01.12.2016	Informatiebijeenkomst organisatieontwikkeling	presentatie "stand van zaken organisatieontwikkeling (corsa: 17i.04535)
17.03.2017		RIB uitvoeringsprogramma organisatievisie 2020 en WOW factor (corsa 17R.00154) en uitvoeringsprogramma (corsa 17.005394)
01.06.2017	Informatiebijeenkomst organisatieontwikkeling	
01.06.2017	Nieuwsbrief WOW factor edities 1,2 en 3	Editie 1 en 2 raadinformatiebijeenkomst 1 juni: toegevoegd aan vergaderstukken Editie 3: onderdeel griffiebrief 20 juli



## Beantwoording vragen

Dit document bevat vragen en antwoorden over ontwikkeling van de ambtelijke organisatie. De vragen zijn opgehaald in de Presidiumvergadering van 24 augustus.

## 2 Verleden

**Wat hebben de ontwikkeltrajecten uit het verleden opgeleverd (o.a. Open Vensters, Continu Verbeteren, Excelleren als drijfveer)? Welke investeringen zijn de afgelopen jaren in de organisatie gedaan (o.a. verbeterorganisatie IBOR, Het Nieuwe Werken, Organisatieontwikkeling) en wat zijn de resultaten hiervan?**

In paragraaf 2.1 is een overzicht opgenomen. Paragraaf 2.2 beslaat de periode 2006-2014 en biedt een korte beschrijving van de ontwikkeltrajecten: de doelen, budgetten en bereikte resultaten. In de conclusie geven we steeds aan wat we er als organisatie van hebben geleerd. In deze paragraaf worden ook de overige grote investeringen en onttrekkingen genoemd. Paragraaf 2.3 gaat in op de periode 2015 tot heden. In paragraaf 2.4 gaan we in op de doorlopende ontwikkellijnen die hierin te onderkennen zijn en leggen daarmee de relatie met het huidige WOW programma. In het volgende hoofdstuk, paragraaf 3, gaat het over het heden.

### 2.1 Overzicht

Afgelopen ruim 10 jaar vonden vijf duidelijk te onderscheiden organisatieontwikkeltrajecten plaats (Open Vensters 2006-2007, Continu Verbeteren 2008-2009, Excelleren als drijfveer 2011-2012, De Verbinding 2013-2014 en De WOW factor 2017-2020). In de periode 2015- 2016 (dus tussen De Verbinding en De WOW factor) is een aantal samenhangende verbeteracties uitgevoerd op basis van de 100 dagen analyse van de huidige gemeentesecretaris. Daarnaast zijn er in de afgelopen periode een aantal specifieke investeringen gedaan om achterstanden op het gebied van IBOR in te halen en om Het Nieuwe Werken organisatiebreed in te voeren. Deze investeringen hebben een specifieke aanleiding en komen niet voort uit een van de organisatieontwikkeltrajecten. Wel hebben ze invloed daarop.

Trajecten Organisatieontwikkeling		Investeringen in de organisatie			
Open Vensters	(2006 – 2007)				
Continu Verbeteren	(2008 – 2009)				
Excelleren als drijfveer	(2011 – 2012)				
De Verbinding	(2013 – 2014)				
Verbeteracties	(2015 – 2016)				
WOW factor	(2017 – 2020)	IBOR (2016 – 2018)	Het Nieuwe Werken (2016 – 2018)	Ambtelijke fusie (2014 – 2015)	taakstelling op personeel & organisatie (2011 – 2014)

### 2.2 Periode 2006 t/m 2014

#### Open Vensters (2006 – 2007)

In 2006 is het programma Open Vensters gestart, om een kwaliteitsslag in zowel de interne als externe dienstverlening te realiseren. De **hoofddoelen** waren:

- Het klantgericht maken van werkprocessen
  - o Snoeien in de gemeentelijke regelgeving o.b.v. een regelsnoeiplan;
  - o Heldere servicenormen gemeentebreed maar ook per werkproces;
  - o e-dienstverlening in een stroomversnelling brengen;
- Dienstverlenende focus medewerkers (cultuur)



<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 'hoe maken we het mogelijk' o.b.v. waarden klantgerichtheid, flexibiliteit en snelheid.</li> </ul>
<p><b>Budget</b> voor 2006 en 2007 was in totaal € 620.000. Dit is uitgegeven aan externe advisering en begeleiding, de uitvoering van verbeteracties door ART-teams en de uitvoering van een regelsnoeiplan (€ 81.000), communicatie, digitaal werken, enquêtes, het uitvoeren van benchmarks, frictiekosten, het verbeteren van de website inclusief intranet en aan trainingen.</p>
<p><b>Resultaten</b> (11.02.08 brief aan de raad over afronding Open Vensters):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie is sneller en meer klantgericht gaan werken;</li> <li>- Urgentie van klant- en servicegericht werken wordt in organisatie gevoeld;</li> <li>- In- en uitstroom medewerkers laat gezonde balans zien;</li> <li>- Regelsnoeiplan uitgevoerd (administratieve last is 30% gedaald).</li> </ul>
<p><b>Conclusie.</b> In de periode van Open Vensters is een start gemaakt met de professionalisering van de dienstverlening. Dit is het gevolg van het werken met servicenormen en van het sturen op een klant- en resultaatgerichte houding van de medewerkers.</p>

<p><b>Continu Verbeteren (2008 – 2009)</b></p>
<p>Na afloop van Open Vensters werd geconcludeerd dat er weliswaar goede resultaten waren behaald, maar dat de <b>hoofddoelstellingen</b> nog niet geheel waren gerealiseerd. Daarom werd met een verhoogd ambitieniveau een vervolgprogramma ingezet onder de titel Continu Verbeteren. De hoofddoelen (klantgericht maken werkprocessen en dienstverlenende houding medewerkers) werden langs vier lijnen aangepakt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbeteren dienstverlening;</li> <li>- Vergroten resultaatgerichtheid;</li> <li>- Samenwerking en communicatie raad-college-organisatie (structuur/cultuur);</li> <li>- Houding en gedrag (cultuur).</li> </ul>
<p><b>Budget</b> beschikbaar gesteld voor 2008 was €373.000, waarvan €180.000 voor verdere invoering en ontwikkeling dienstverlening (o.a. begeleiden dienstverleningssessies, frictiekosten), €105.000 voor vergroten resultaatgerichtheid (intervisie, managementontwikkeling, impuls centrale aansturing), €10.000 verbeteren samenwerking raad-college-organisatie door inzet ART-team, € 48.000 voor opleidingen/ trainingen en €70.000 voor communicatie en externe ondersteuning.</p>
<p>Uit de diverse rapportages, nieuwsbrieven kunnen we eind 2009 o.a. de volgende <b>resultaten</b> optekenen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienstverlening o.a. :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kwaliteitshandvest: naast algemene- ook specifieke servicenormen ;</li> <li>○ Administratieve last verder teruggedrongen (tot resp. 38% en 31% t.o.v. start project);</li> <li>○ 30 eFormulieren gereed. Start e-nieuwsbrief voor inwoners;</li> </ul> </li> <li>- Resultaatgerichtheid o.a.:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organisatie getraind in resultaatgericht werken, afspraken vastgelegd in ROP (resultaatontwikkelplan);</li> <li>○ Gemeentevisie Woerden 2022 vastgesteld. Beeld opgesteld (o.b.v. benchmarks Berenschot, waarstaatjegemeente en publiekszaken) van de prestaties van de organisatie dat is besproken met de raad.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Conclusie.</b> De inzet op het verbeteren van de dienstverlening en het sturen op een klant- en resultaatgerichte houding van de medewerkers is met Continu Verbeteren voortgezet en geïntensiveerd. Resultaatgerichtheid is er als aparte ontwikkellijn bijgekomen (ten opzichte van Open Vensters), ook nieuw is de inzet op verbeteren van de communicatie en samenwerking van raad-college-organisatie. Hoewel de rapportage in juni 2009 de nodige successen vermeldt, wordt de kernvraag gesteld: Welke effecten merken we in de praktijk?</p>

<p><b>Excelleren als drijfveer (2011 - 2012)</b></p>
<p>In de loop van 2009 ontstond het besef dat aanpassing van de organisatiestructuur noodzakelijk was om 'snelle, flexibele, klantgerichte dienstverlening, die effectief, efficiënt en resultaatgericht is ...' uit te kunnen voeren (collegebesluit 24 juni 2010). Tegelijkertijd kreeg de organisatie een taakstelling opgelegd om over</p>



2011-2014 te bezuinigen (zie volgende kopje). Tegen deze achtergrond beschreven de directie en het management van de organisatie hun visie op de besturing, de organisatieontwikkeling en de bedrijfsvoering voor 2011- 2014 in Excelleren als drijfveer. Excelleren als drijfveer omvat zowel een 'ontwikkeltraject' als de uitvoering van een reorganisatie in het kader van de taakstelling.

Binnen het reorganisatietraject werd het aantal afdelingen verminderd van 12 naar 9, waarbij enkele nieuwe afdelingen zijn ontstaan (bijv. Dienstverlening) en andere inhoudelijk gelijk bleven. Ook zijn onderliggende teams (met teammanagers) gevormd. Dit resulteerde in een 'robuuste organisatie' met de op dat doel toegesneden besturing, inrichting van werkprocessen, ontwikkeling van competenties en cultuur. Bij de inrichting van werkprocessen gaat het over het proces van de vraag die binnenkomt, de intake die je doet en de wijze waarop je een oplossing kiest.

De drie **hoofddoelen** van Excelleren als drijfveer waren:

- **Goede dienstverlening** is snel, klantgericht en flexibel. Doelen: goede klanttevredenheid score, ontwikkelen competenties o.b.v. waarden betrouwbaar, betrokken, transparant en efficiënt, kosten niveau binnen budget en 80% diensten portfolio leveren via afdeling dienstverlening;
- **Regievoering** onder het motto: 'laat meer aan mensen zelf over, al naar gelang hun kunnen';
- Een **gezond huishoudboekje** met een sluitende begroting (kostenbewustzijn).

Uit de begroting 2011 blijkt dat voor de reorganisatie een **budget** beschikbaar is van € 364.000 . Dit is besteed aan frictiekosten (outplacement e.d.)

Uit de jaarrapportages 2011 en 2012 tekenen wij de volgende **resultaten** op.

- Kadernota procesmanagement vastgesteld. 8 Processen zijn door zelf opgeleide verbetersteams 'Lean' gemaakt met een doorlooptijdreductie van 50%. Lean is een manier van werken waarbij alles en iedereen in de organisatie zich richt op het creëren van waarde voor de inwoner in alle processen. Hierdoor worden verspillingen geëlimineerd;
- Klant Contact Centrum is per 1 januari 2011 gestart en realiseert directe afhandeling van 67% van de inkomende vragen;
- Servicenormen worden gerealiseerd t.a.v. bereikbaarheid, bejegening en snelle afhandeling;
- Er is een pilot Het Nieuwe Werken uitgevoerd met positief resultaat.

Uit de jaarverslagen 2011 en 2012 **concluderen** we dat de eerder ingezette focus op verbeteren van de dienstverlening wordt voortgezet. Tegelijkertijd blijkt dat een aantal belangrijke voornemens niet zijn gerealiseerd. Zo is het voornemen om nog meer belangrijke product- en dienstspecifieke servicenormen op te nemen in het kwaliteitshandvest niet uitgevoerd. Wellicht nog belangrijker is het feit dat het niet lukt om zaakgericht & digitaal werken organisatiebreed in te voeren. Dit wordt gekoppeld aan de invoering van Lean-procesmanagement. Ook dat laatste stagneert in de loop van deze periode.

#### Taakstellingen op personeel & organisatie (2011 - 2014)

Aan het eind van jaren '10 werd Nederland getroffen door een financiële en economische crisis. We zien dit terug in de nadruk die in Excelleren als drijfveer wordt gelegd op een 'gezond huishoudboekje'. Een periode van omvangrijke ombuigingen breekt aan, waarvan een belangrijk deel ten laste zal komen van de interne organisatie. Op alle mogelijke manieren wordt gezocht naar efficiencyvoordeel (bijv. door betere inkoop) en mogelijkheden tot bezuiniging (bijvoorbeeld op ICT, maar vooral op formatie). De organisatie krijgt een taakstelling opgelegd om in de periode 2011 – 2014 jaarlijks € 600.000 te bezuinigen op de personeelslasten.

Als gevolg van de taakstelling op personeelslasten is in de personeelsbegrotingen 2011 t/m 2014 de formatie met ca. 50 fte verminderd. De totale loonsom in deze periode is met € 2.200.000 verminderd t.o.v. 2010. In 2015 is de taakstelling / personeel opgeheven.

#### De Verbinding (2013 – 2014)

Eind 2012 vond een koerswijziging plaats. Het college vond dat de organisatieontwikkeling niet snel en diepgaand genoeg was. De collegeleden voelden zich onvoldoende bediend om hun taak goed te kunnen uitvoeren. Als gevolg hiervan werd een nieuwe gemeentesecretaris a.i. aangetrokken die de opdracht kreeg



geen grote plannen te schrijven maar 'te doen'. Eerste opdracht was vernieuwing van de management structuur: de laag afdelingshoofden verdween, er kwam een vierkoppige directie met daaronder een twintigtal teammanagers. Met de nieuwe structuur kreeg iedere medewerker een leidinggevende dichtbij, werd de afstand tussen college en medewerker verkleind, ontstond een slagvaardiger MT met duidelijke concernverantwoordelijkheid en werden integraliteit en horizontale verbanden gewaarborgd (teammanagers en teams gingen direct met elkaar 'zaken doen'). Daarnaast werd gestart met het ontwikkeltraject 'De Verbinding'. Dit voorzag in parallelle trajecten voor college, directie, teammanagers en teams met als **doelen**:

- ieder zelf het inzicht te laten krijgen in de 'veranderende wereld' waarin de rol van de overheid een andere is. In deze wereld is de maatstaf 'toegevoegde waarde (voor de samenleving)';
- allen toe te rusten om dit proces van 'waarde-creatie' te realiseren.

Om dit te bereiken heeft de raad voor de jaren 2013 en 2014 met het vaststellen van de begroting ingestemd met een **budget** van respectievelijk € 1.500.000 en € 1.000.000. In totaal was er dus een frictiekostenbudget van 2,5 miljoen. Dit was bedoeld om de organisatie toe te rusten voor het uitvoeren van de bestuurlijke ambities, door te werken aan bestuurlijke sensitiviteit, omgevingsbewustzijn en flexibiliteit. Aanvullend om 'de komende jaren' te werken aan bedrijfsvoeringsprioriteiten: modernisering bedrijfsvoering, uitvoering taakstellingen en stimulering digitale dienstverlening en digitaal werken.

In totaal werd in **2013** € 805.000 van het budget uitgegeven. Dit werd uitgegeven aan interim-management (€ 230.000), inkoopmanagement (€ 65.000) en outplacement en frictiekosten. Aan het programma De Verbinding werd €47.000 uitgegeven.

In **2014** werd in totaal € 651.000 uitgegeven aan interim-management (€ 230.000), benchmark Berenschot (€ 21.000), inkoopmanagement (€ 17.000) en outplacement en frictiekosten. Aan het programma De Verbinding werd € 120.000 uitgegeven.

(Het budget werd dus niet geheel uitgegeven in 2013-2014. Het resterende bedrag werd overgeheveld naar volgende jaren, zie volgende kopjes)

Als **resultaat** van De Verbinding lezen we in de evaluatie van het ontwikkelprogramma dat:

- Eenheid en besluitvaardigheid van de directie is vergroot;
- De teammanagers een ontwikkeling hebben doorgemaakt op sturing, motivering, coaching, communicatie, zelfreflectie en richting geven. Teammanagers hebben samen met hun team een teamontwikkelplan opgesteld.;
- Medewerkers ontwikkeling hebben doorgemaakt door meer uit eigen kracht te opereren, meer eigenaarschap te tonen en meer direct en open te communiceren;
- Het leereffect voor de gehele organisatie was meer reflectie op eigen handelen.

We kunnen **concluderen** dat met De Verbinding een andere koers werd ingeslagen. Met Open Vensters, Continu Verbeteren en Excelleren als Drijfveer werd planmatig gewerkt aan het verbeteren van de processen, systemen en de cultuur van de organisatie met als doel het verbeteren van de dienstverlening. De Verbinding richtte zich vrijwel uitsluitend op de organisatiecultuur.

#### Werken voor Oudewater en Woerden: fusie ambtelijke organisaties (2014 - 2015)

Begin 2012 besloten de raden van Oudewater en Woerden toe te werken naar één ambtelijke organisatie. In een programmacontract werd een gezamenlijke visie vastgesteld en strategische doelstellingen vastgelegd. Volgens de visie ontstaat met de fusie 'Een flexibele organisatie, robuust en wendbaar in vorm en inhoud, waarbij slim en snel georganiseerd wordt. Waar bestuurders meesters zijn in opdrachtgeverschap, en de organisatie meester in opdrachtnemerschap....'. De visie werd vertaald in een viertal strategische

##### doelstellingen:

- goed bedienen beiden besturen;
- verbeteren kwaliteit uitvoering (producten en diensten);
- verminderen structurele kosten;
- Verminderen kwetsbaarheid organisatie.

Er werd drie jaar uitgetrokken om de doelstellingen te halen. Ieder jaar werden de doelstellingen door een



programmamateam vertaald in operationele doelstellingen en activiteiten met een eigen focus. In 2014 ging het om 'inventariseren en richten', in 2015 om 'afstemmen en standaardiseren' en in 2016 om 'optimaliseren'. De uitvoering vond plaats door diverse projectgroepen (juridisch, bedrijfsvoering, P&O, ICT, KCC, enz.) en 'klusteams' waaraan werd deelgenomen door diverse medewerkers uit de organisatie.

De feitelijke fusie vond plaats op 1 januari 2015 toen in totaal 48 fte personeel ging samenwerken in één organisatie. In het najaar van 2015 werd het programma geborgd in de lijnorganisatie.

Voor het realiseren van de ambtelijke fusie stelde Woerden een **bedrag** van €647.000 beschikbaar en Oudewater € 127.000. Dit werd besteed aan externe deskundigheid, voorlichting, opleiding en training, aanpassingen ICT en verbouwingkosten en de vorming van het KCC.

Hoewel de feitelijke fusie per 1 januari 2015 goed is verlopen, kunnen we lezen in het opleverdocument van het programma dat het 'mixen en mengen van het personeel binnen teams' onvoldoende gaat en dat de bestuurlijke ambities bij het opstellen van de business case hoger waren dan de ambtelijke organisatie aan kon.

## 2.3 Periode 2015 – heden

### Verbeteracties 2015 - 2016

In 2015 startte de huidige gemeentesecretaris. Op basis van zijn 100-dagen analyse werden ingrepen gedaan in de besturing van de organisatie. Zo werden de teams bijeengebracht in zes domeinen. De directie werd meer in positie gebracht door hen in de lijn te plaatsten en verantwoordelijk te maken voor de domeinen. Voor elk domein werd voor 2016 een domeinplan opgesteld waarin inzichtelijk werd gemaakt welke personele inzet noodzakelijk is om alle gewenste resultaten te behalen. Door het invoeren van domeingesprekken werd de monitoring van de resultaatgerichtheid versterkt. Voorts is een directieplan gemaakt om te sturen op de belangrijkste opgaven. In het domein Organisatieontwikkeling waren drie **opgaven** ondergebracht die betrekking hebben op de ontwikkeling en de samenhang van de organisatie als geheel:

1. Ontwikkeling, waarin het leren van de organisatie centraal stond;
2. Flexibiliteit en integraliteit, waarin het opgavegestuurd werken ontwikkeld werd;
3. Samenwerken, in welk kader 'Woerden zegt ja, tenzij...' waarin nieuwe vormen van participatie en samenwerking met inwoners is opgepakt.

**Budget:** In 2013 en 2014 is een frictiekostenbudget van in totaal € 2.500.000 beschikbaar gesteld (hiervan werd in 2013 en 2014 al € 1.456.000 uitgegeven).

Hiervan werd in **2015** in totaal € 307.000 uitgegeven aan inhuur interim teammanagers (€ 263.000) en overige inhuur en frictiekosten (€ 44.000).

Hiervan werd in **2016** in totaal € 381.000 uitgegeven aan inhuur van interim teammanagers (€ 158.000), programmamanagers (€ 65.000), het visieontwikkeltraject (€ 20.000), onderzoek crisisopvang vluchtelingen (€ 28.000) en overige inhuur en frictiekosten (€ 110.000).

### De resultaten

1. Ontwikkeling. Na een uitvoerige analyse naar de sterktes en zwaktes van onze organisatie (SWOT analyse) waaruit bleek dat de organisatie niet in conditie was en de stakeholders zich niet optimaal bediend voelden, is in 2016 de Organisatievisie 2020: de WOW factor! vastgesteld. Diverse ontwikkeltrajecten hebben plaatsgevonden (MD traject, FLOW, facilitators);
2. Flexibiliteit. De mogelijkheden van opgavengestuurd werken voor onze organisatie zijn verkend;
3. Samenwerken. Diverse nieuwe manieren van samenwerken met inwoners zijn uitgetoetst (loting, digitale interactietool, inzetten van 'initiatiefbegeleiders', enz.

We **concluderen** dat in 2015 stevig is ingezet op het ontwikkelen van de organisatie. Daarbij is enerzijds een spoor van analyse en visieontwikkeling gestart om te komen tot een lange termijn strategie. Anderzijds zijn evidente knelpunten aangepakt om de ontwikkeling van de organisatie een impuls te geven.

### WOW! Uitvoeringsprogramma 2017 - 2020

Na het vaststellen van de Organisatievisie 2020 : de WOW factor!, is een Uitvoeringsprogramma De WOW factor 2017 – 2020 gemaakt. Hierin zijn de toekomstbeelden van de organisatie in 2020 vertaald in een



jaarplanning. Doel waar aan gewerkt wordt is het optimaal bedienen van de drie stakeholders (samenleving, bestuur en medewerkers). Speerpunten zijn:

- Samenleving: goede dienstverlening, - proactief dingen mogelijk maken en – weten wat er leeft;
- Bestuur: maatschappelijke opgaven in kaart, resultaatgericht werken en – strategisch goed advies;
- Medewerkers: vertrouwen in de organisatie, - ruimte voor persoonlijke groei en –vergroten vitaliteit en energie.

Voor de aanpak is gekozen te werken met sprints: iedere 3 maanden worden resultaten opgeleverd en met elkaar gedeeld zodat de organisatie in een ritme van verandering komt. Voordeel is niet alleen dat organisatieontwikkeling zo een transparant proces is, maar ook dat medewerkers makkelijk kunnen aanhaken door mee te doen met de sprints.

In 2013 en 2014 werd een frictiekostenbudget van in totaal € 2.500.000 beschikbaar gesteld. Dit werd grotendeels uitgegeven over 2013-2016. Hiervan is voor 2017 nog € 357.000 beschikbaar.

Voorts heeft de raad op basis van de 100-dagen analyse van de secretaris, waaronder een analyse van de conditie van de organisatie, een **budget** van € 828.000 beschikbaar gesteld voor 2017 voor het versterken van de domeinen (programmamanagers) en het ontzorgen van de teammanagers. Voor 2018 is in het juni-overleg €270.000 beschikbaar gesteld.

Gevraagd voor 2018 is € 80.000 voor digitaliseren P&C/ modernisering bedrijfsvoering, € 460.500 voor bemensing van het WOW programma, € 228 voor modernisering loongebouw, € 257.500 voor dienstverlening en € 65.000 voor de invoering talentspiegel en het verbeteren van de vitaliteit medewerkers.

De **resultaten** tekenen we op uit de sprintresultaten van het 1<sup>e</sup> halfjaar 2017.

- De focus op dienstverlening is bekend bij de medewerkers. Op het gebied van **dienstverlening aan de samenleving** zijn de 8 belangrijkste dienstverleningsprocessen benoemd waar scherp op wordt gestuurd en die in 2017 en 2018 als eerste geheel digitaal Zaakgericht worden ingericht. De normen voor bereikbaarheid en het opvolgen van terugbelafspraken worden gehandhaafd. De toekomstvisie op Gebiedsgericht werken is in het college tot positieve besluitvorming gekomen ten behoeve van het juni overleg in de Raad.
- Ook in de **dienstverlening aan het bestuur** zijn vorderingen gemaakt. De werkwijze voor opgavengestuurd werken is ontwikkeld en wordt toegepast in een pilot bij 2 maatschappelijke vraagstukken. Op het gebied van strategische advisering wordt het college nu op niveau geadviseerd over de betrokkenheid van Woerden bij de U10 en de samenwerking met Alphen ad Rijn en Gouda. In september is een nieuw format voor raadsvoorstellen geïmplementeerd. Tot slot is het proces rond de langetermijnagenda (LTA) aangescherpt, zodat de raad erop kan rekenen dat deze ten alle tijden actueel is.
- Op het gebied **van medewerkers** zien we dat het ziekteverzuim daalt en dat het plezier in het werk toeneemt. De werving & selectieprocedure is aangepast en is er een nieuw introductieprogramma opgezet waarbij Woerden en Oudewater centraal staan. Er wordt gewerkt vanuit de kernwaarden avontuur, eigenaarschap en samenspel.. Voorts is gestart met een pilot om de huidige gesprekcycclus af te schaffen en te kijken naar passende vormen voor het “goede gesprek” tussen medewerker en leidinggevende.

Hoewel het jaar nog niet is afgerond, kunnen we al **concluderen** dat de WOW factor goed is geland in de organisatie. De voorgenomen sprintresultaten worden gehaald en onder andere de dienstverleningsprocessen daadwerkelijk verbeterd (Meldingen Openbare Ruimte bijvoorbeeld).

#### IBOR (2016 - 2018)

Eind 2015 heeft de gemeenteraad geld beschikbaar gesteld voor het inlopen van een achterstand in de openbare ruimte, die op orde te krijgen, te houden en hierover in control te zijn. Planning is dit uit te voeren in 2016 t/m 2018. Het plan is uitgewerkt in thema's:

- **Inhaalslag** in de **openbare ruimte** (€ 13 mln. voor uitvoeren van 26 projecten in de openbare ruimte);
- Op **hoger niveau** gaan **beheren** (€ 1,5 mln. voor meer onderhoud als snoeien enz.);
- **Verbeteren organisatie**, waaronder Verbeterd Zelfdoen Stadserf (€ 1 mln.).





<p>Wij richten ons in het kader van organisatieontwikkeling op het geld (€ 1 mln.) dat beschikbaar is gesteld om het domein toe te rusten om de inhaalslag daadwerkelijk uit te voeren, en in control te komen en te blijven.</p>
<p>De raad heeft voor het programma 2016 – 2018 een <b>budget</b> van € 1.000.000 beschikbaar gesteld. Hiervan is € 700.000 besteed aan het opzetten van een ‘gevel tot gevel’ bestek (oplevering 2018), de inhuur van deskundigheid om financieel in control te komen en grip te krijgen op de benodigde investeringen (structureel opnemen in de begroting) , verbeterd zelf doen stadserf, extra inzet op teamontwikkeling en aan programmamanagement.</p>
<p>Uit de tussentijdse rapportage tekenen wij de volgende <b>resultaten</b> op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitor ontwikkeld: daardoor goede sturing op uitgaven van het team;</li> <li>- Beheersysteem Obsurv bijna gevuld: daardoor goed inzicht in areaal;</li> <li>- Meldingen Openbare Ruimte (MOR): scherpe sturing op het proces zodat inwoners binnen 48 uur reactie ontvangen;</li> <li>- Verbeterd Zelfdoen: Samenwerking stadhuis – stadserf is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Stadserf fungeert als aannemer en presteert als marktpartij. Onder meer de korte lijnen en de duidelijke afspraken zorgen ervoor dat service voorop staat en dat de openbare ruimte zichtbaar netter wordt.</li> </ul>
<p>We <b>concluderen</b> dat de middelen die de raad beschikbaar stelde om het domein openbare ruimte toe te rusten om een inhaalslag in de openbare ruimte mogelijk te maken structureel en toereikend waren.</p>

<p><b>Het Nieuwe Werken (2016 - 2018)</b></p>
<p>In het najaar van 2015 heeft de raad besloten tot renovatie van het stadhuis. Omdat het gerenoveerde stadhuis over (veel) minder werkplekken zal beschikken moet de organisatie overgaan op Het Nieuwe Werken. In april 2016 stelde de directie het Plan van Aanpak HNW (16B.00318) vast. De ontwikkeling van herhuisvesting en de gemeentelijke organisatie sluiten aan op de ambities uit het coalitieakkoord en collegeprogramma 2014-2018 van Woerden, het directieplan en de verbeterpunten uit de 100-dagen-analyse van de gemeentesecretaris.</p> <p>De <b>hoofddoelen</b> waren: Integraal en opgavegericht werken, Samenwerken, Zakelijkheid, Flexibiliteit, Efficiency en Digitaal.</p> <p>Het Nieuwe Werken wordt ingevoerd langs de lijnen van ‘bricks’ (wat nodig is aan inrichting van de ruimte, meubilair e.d.), ‘bits’ (wat nodig is aan ICT en devices als telefoons en notebooks) en ‘brains’ (wat nodig is om de medewerkers mee te nemen in het concept van HNW). Het budget wordt vooral besteed aan de ‘brick’ en ‘bits’.</p>
<p><b>Budget</b> (incidenteel) voor 2016 tot en met 2017 totaal € 1.169.800. Van dit bedrag is tot nu tot € 430.000 uitgegeven aan ICT devices, € 500.000 aan papierloos (scannen, verplaatsen archief) werken en € 100.000 aan ICT aanpassingen tijdelijke huisvesting.</p>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ‘Bricks’: Flexfactor is 0,7 per FTE; (aanschaf bureaus: van 450 naar 240 werkplekken) Lockers (persoonsonafhankelijk) voor persoonlijke spullen, kasten met voor iedere - medewerker 1 m kastplank;</li> <li>- ‘Brains’: ambtelijke en bestuurlijke organisatie, iedereen flexit; organisatie meenemen in papierloos werken, afspraken flexwerken, enz.;</li> <li>- ‘Bits’: volledig digitaal werken, flexibiliteit in het ICT programma (mobiel);</li> <li>- Geen vaste telefoons maar mobiele (bereikbare) oplossing in het ICT programma.</li> </ul>
<p><b>Conclusie:</b> We zien dat in de periode september 2017 tot medio 2018 zinvol is door te gaan met sturen op uitrol van flex devices en de mobiele bereikbaarheid.</p>



## 2.4 Doorlopende lijnen

In deze paragraaf gaan we in op de ontwikkellijnen en leggen daarmee de relatie met het huidige WOW-programma.

### **Dienstverlening staat centraal in de meeste trajecten.**

- Bij de trajecten Open vensters, Continu verbeteren en Excelleren als drijfveer staat het verbeteren van de dienstverlening aan de samenleving centraal. Dit komt ook terug in het WOW-programma;
- In de trajecten ligt ook steeds de nadruk op “dingen mogelijk maken”. De Woerden Zegt Ja Tenzij gedachte. Daarin komt ook terug het verminderen van de regeldruk;
- Expliciete aandacht voor de dienstverlening aan en communicatie met het bestuur is een extra focus in het programma Continu Verbeteren. Dit blijft in alle programma’s terugkomen, ook prominent in De Verbinding;
- De Verbinding is een meer intern gericht programma dat werkt aan daadkrachtig management, horizontale organisatie, verkleinen afstand bestuur - organisatie en ontwikkeling van medewerkers;
- Veel termen van Open Vensters, Continu Verbeteren en Excelleren als drijfveer komen terug in het WOW! programma. Denk aan: service normen, proces verbetering, e-dienstverlening etc.

### **Bij dienstverlening wordt in elk programma ook ingezet op houding en gedrag medewerkers.**

- Flexibiliteit komt in alle programma’s terug. Snelheid en klantgerichtheid staan centraal in Open Vensters en Continu Verbeteren. Ook het WOW programma gaat in essentie over klantgerichtheid;
- Bij Continu Verbeteren wordt al over meer resultaatgericht zijn gesproken. Dit is ook onderdeel van het WOW programma (team bestuur, kernwaarden);
- Bij de Verbinding gaat het over meer integraliteit en een lerende organisatie zijn. Dat is ook onderdeel van het WOW programma;
- Werken o.b.v. organisatiewaarden is nieuw in het WOW programma. Bij Excelleren Als Drijfveer gaat het om de waarden betrouwbaar, betrokken, efficiënt en kosten bewust. Het ontbreekt in dit programma aan een strategie om hierop te sturen.

### **Medewerkers worden in de WOW factor expliciet als stakeholder meegenomen in het programma.**

- Vitaliteit wordt niet in de eerdere trajecten genoemd. Werkdruk is iets dat pas bij WOW! als probleem wordt gezien en aan het licht kwam bij de analyse van de organisatie in 2015 (onderdeel van 100 dagen analyse, expliciet in MTO 2015 en bevestigd in SWOT).

### **Het WOW uitvoeringsprogramma is gebaseerd op leerervaringen van voorgaande organisatieontwikkeltrajecten.**

- WOW werkt in beginsel met ‘eigen mensen’ omdat de ervaring leert dat alleen daarmee resultaten worden behaald die echt beklijven in de organisatie;
- De verandering wordt niet gezocht in aanpassingen van de organisatiestructuur. Integendeel is gekozen voor de virale veranderstrategie die ingrijpt op de organisatiecultuur;
- Er wordt gewerkt op basis van een duidelijke toekomstvisie op de organisatie, dat geeft focus aan de verandering;
- De Verbinding en het WOW! programma hebben een expliciete bottom-up strategie: de gewenste verandering moet door en met de medewerkers plaatsvinden. WOW combineert bottom-up en top-down expliciet in de veranderstrategie.
- Daarnaast wordt WOW gestuurd vanuit een visie. Tegelijkertijd is er geen sprake van een blauwdruk. We werken in sprints om het ontwikkelprogramma wendbaar te maken. Dit maakt het programma ook navolgbaar en transparant door regelmatige terugkoppelingen aan alle stakeholders: bestuur en medewerkers.



### **De kwaliteit van dienstverlening is een aantal jaren gestagneerd.**

- Na Excelleren als drijfveer heeft de organisatie geen directe focus op dienstverlening meer gehad. Dit werd weer opgepakt in 2015 met diverse verbeteracties;
- De taakstellingen in de periode 2011 – 2014 hebben waarschijnlijk consequenties gehad voor het niveau van dienstverlening. Tegelijkertijd is er namelijk veel werk bijgekomen door de ambtelijke fusie met Oudewater. Ook is de hoeveelheid werk in deze periode fors toegenomen door de decentralisaties (jeugdzorg en uitbreiding Wmo).

## 3 Heden

### 3.1 Wat verstaan we onder adequate dienstverlening?

**Primair willen we een goede dienstverlening leveren naar de samenleving.** Dit betekent dat de openbare ruimte op orde is, dat paspoorten goed en snel worden uitgegeven, dat vergunningaanvragen goed te begrijpen zijn, etc. Daarnaast zijn ook de **participatie processen goed ingericht**. We staan midden in de samenleving. We spelen een actieve rol als het gaat om burgerinitiatieven en stellen de samenleving in staat de mogelijkheden om invloed uit te oefenen op besluitvorming in college en raad goed te benutten.

**Verder stellen we het bestuur goed in staat zijn rol goed uit te voeren.** Zodat deze op zijn beurt de samenleving goed kan dienen door het (laten) uitvoeren van zijn ambities. Naar het bestuur werken we net als naar de samenleving resultaatgericht, brengen we de maatschappelijke opgaven goed in kaart en pakken deze integraal op. Kern van bovenstaande is dat we de expliciete en soms impliciete verwachtingen goed weten waar te maken.

Vanzelfsprekend weten we hierbij goed om te gaan met bestaande **wetgeving** en het implementeren van nieuwe wetgeving. Denk bijvoorbeeld aan WMO, omgevingswet, of digitale agenda 2020.

Om bovenstaande te kunnen uitvoeren hebben we een organisatie nodig die goed in conditie is met **processen** die efficiënt zijn ingericht. Daar waar mogelijk zijn ze versneld. Deze processen werken met een goede **ICT** ondersteuning. Zodat aanvragen op elk moment traceerbaar zijn; zodat werk tussen medewerkers onderling makkelijk overdraagbaar is; zodat we burgers kunnen voorzien van statusinformatie op elk gewenst moment. De **mensen** in de organisatie zijn energiek en vitaal; ervaren een prettige werkdruk; en zijn extern gericht. De **organisatie** als geheel is gericht op innovatie, op het goed en steeds beter willen doen, actief op zoek naar mogelijkheden de dienstverlening te verbeteren. De samenstelling van de organisatie laat een goede leeftijdsopbouw zijn en een gezonde mobiliteit. Medewerkers weten hun eigen potentieel goed te benutten, managers weten goed te faciliteren.

### 3.2 Hoe staat de organisatie er op het moment voor?

#### ***Hoe staat de organisatie er op dit moment voor op het gebied van dienstverlening?***

De organisatie staat nog ver af van het hierboven beschreven niveau van adequate dienstverlening.

Om te beginnen **weten we niet goed wat de verwachting of tevredenheid is** van de burger ten aanzien van onze dienstverlening. We hebben weliswaar cijfers van het KCC en het Sociaal Domein, maar deze geven een te beperkt beeld op de dienstverlening als geheel.

Daarnaast zijn **processen** niet voldoende optimaal ingeregeld, is **ICT** nog teveel een verzameling losse puzzelstukken en de organisatie is qua **bemensing** niet optimaal ingericht.

Het gaat vaak om het managen van expliciete en soms impliciete verwachtingen. De verwachtingen bij de burger zijn vandaag de dag als gevolg van de digitalisering (werkwijze Cool Blue en Bol.com) gestegen. Als gemeente moeten we daarin mee. Beantwoording van vragen; bereikbaarheid van de organisatie; het verlenen van vergunningen; en het nemen van besluiten moet hierop worden afgestemd.



Bovenstaande geldt voor de primaire dienstverlening, de participatie processen en de dienstverlening naar het bestuur. Het herstellen van deze situatie naar het gewenste adequate niveau kost tijd. Hiervoor moeten we investeren in het verbeteren en ontwikkelen van de processen, mensen en ICT. Het klantperspectief staat hierbij altijd voorop.

#### *Conditie van de organisatie*

Om een adequaat niveau van dienstverlening te kunnen garanderen is een goede conditie van de organisatie noodzakelijk.

**Kwantitatieve/ kwalitatieve formatie:** De formatie van de organisatie is op dit moment aan de lage kant (385fte op 1/1/17). Als het gaat om de kwalitatieve formatie: de verdeling van het niveau van de medewerkers dan kent onze organisatie relatief veel medewerkers in de schalen 7-9 en relatief weinig in de schalen 10 en hoger. Hierdoor ontbreekt strategische capaciteit. Dit komt het sterkst naar voren in de schalen 13 en hoger. In deze schalen gaat het om managers (zoals afdelingshoofden, niet aanwezig in Woerden), topstrategen, topprojectmanagers en programmamanagers. Het verschil met de benchmark<sup>1</sup> is 2,1%, omgerekend naar Woerdense begrippen zou het om ongeveer 8 topambtenaren in schalen in dit bereik gaan. Het gevolg van dit gebrek is een hogere werkdruk voor de directie en meer inhuur op dit soort posities. Het ligt in de lijn der verwachting dat ook de teammanagers met dit gebrek worden geconfronteerd, omdat zij wellicht meer moeite moeten doen voor eigen analyses, in de opstartfase van projecten en programma's en meer op eigen initiatief coördinatie moeten zoeken binnen de organisatie dan collega's in vergelijkbare gemeenten.

**Leeftijdsopbouw:** 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. Recent, einde kwartaal 2, hebben we m.b.t. dit onderwerp peiling gehouden. Als het gaat om vertrouwen dan zien we een stijging van 6,9 naar 7,2. Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling stijgt ook van 6,1 naar 6,4. Als het gaat om werkdruk scoort de organisatie een 2,9<sup>2</sup>. Dit is een verslechtering ten opzichte van het MTO (medewerkers tevredenheidsonderzoek uit begin 2016), toen scoorde de organisatie een 3,7 op dit punt.

**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 ontwikkel kansen 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 zijn grote devoluties 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 een grote operaties waarbij niet alleen de processen

---

<sup>1</sup> We hebben hiervoor o.a. de benchmark van Berenschot voor vergelijkbare gemeenten geraadpleegd (meetpunt 1/1/17).

<sup>2</sup> Alle cijfers op een 10 puntenschaal.



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 de samenwerking met Oudewater vraagt aandacht om deze steeds soepeler te laten verlopen.

**Ziekteverzuim:** Het ziekteverzuim toont ook een interessante trend. Eind 2015 zaten we op bijna 10%. De laatste periode zitten we in een sterk dalende trend. Het huidige cijfer is een kleine 5%. Deze daling is veroorzaakt door de interventies die hierop gedaan zijn: er is andere bedrijfsarts met nieuw elan en doordat er budget beschikbaar is gesteld voor ontzorging is bij P&O en de teammanagers meer aandacht voor de follow-up bij verzuim.

#### ***Wanneer zijn we klaar met ontwikkelen?***

Een organisatie is nooit klaar met ontwikkelen. De reden ligt voor de hand. De wereld, de mensen, alles om ons heen, ontwikkelt zich continu en in een rap tempo. Als gemeentelijke organisatie moeten we kunnen inspelen op die snelle veranderingen. Hoe doen we dat? In feite kun je het zien als een auto. Een auto heeft regelmatig klein onderhoud en soms groot onderhoud nodig. Dit onderhoud heeft tot gevolg dat de auto je op een veilige manier van A naar B brengt. Als je het onderhoud uitstelt door op de korte dan wel de lange termijn niet te investeren, dan komt de auto op een ongewenst moment tot stilstand. Met alle gevolgen van dien. Stel je het onderhoud voor de korte termijn een tijdje uit dan loop je een risico en is de kans groot dat je even later geconfronteerd wordt met een mogelijk veel grotere post achterstallig onderhoud.

Overigens ontwikkelt de auto-industrie zelf ook in hoog tempo. Zo is het beroep van de automonteur door de toenemende digitalisering fors veranderd. De automonteur is bijna een programmeur geworden. Dit heeft tot gevolg dat de monteur nieuwe competenties moet ontwikkelen die passen bij de tijd van vandaag.

Ook de Gemeente Woerden heeft te maken met ontwikkelingen. Zo moeten we bijvoorbeeld blijven reageren op veranderende wetgeving. Denk hierbij aan de Omgevingswet, de decentralisaties ten gevolge van de Jeugdwet en de WMO, maar ook de digitale agenda 2020. Deze laatste verplicht de overheid, dus ook de gemeente, om zoveel als mogelijk te digitaliseren. Ook is de ambtelijke organisatie van de gemeente Woerden voortdurend in interactie met haar omgeving: de samenleving en het bestuur. Als we als gemeente en organisatie niet mee ontwikkelen dan komen we op achterstand te staan en komt er teveel spanning op de relatie met de omgeving. Neem bijvoorbeeld de toenemende digitalisering. Hierdoor ontstonden internetwinkels als Cool Blue en Bol.com. Deze groep bedrijven communiceert digitaal met haar klanten en door de competitieve druk is de service vaak uitmuntend: wat we vandaag bestellen is vaak morgen al in huis. De samenleving verwacht dit niveau van klantenservice inmiddels ook van andere partijen, waaronder de gemeente. Gaat een gemeente niet mee met dit soort ontwikkelingen dan ontstaat er mogelijk onvrede in de samenleving. Kortom, we moeten als gemeente aan de verwachtingen van de samenleving kunnen voldoen. Aan de verwachtingen kan de gemeente tegemoetkomen door relatief kleinere optimalisaties door te voeren. Organisaties doen dat permanent, zoals ook in Woerden de afgelopen jaren het geval was. Maar er zijn dus ook perioden dat er groter onderhoud nodig is omdat klein onderhoud niet meer volstaat.

Het WOW programma is gedefinieerd als groot onderhoud en is gepland van 2017 tot en met 2020.

#### ***Wat is het nut en de noodzaak van een nieuw ontwikkeltraject?***

##### **De organisatie doet al veel goed**

De tevredenheid van de dienstverlening zoals vastgesteld in 2016 scoorde goed (7,7 voor Woerden en 7,0 voor Oudewater); de organisatie biedt de samenleving voldoende participatiemogelijkheden. Ook hebben we productieve en toegewijde medewerkers met een grote loyaliteit en betrokkenheid.

##### **Toch kunnen we niet stil blijven zitten**

We leveren nog niet het niveau van adequate dienstverlening zoals we menen dat nodig is. Om te beginnen geven de **cijfers over de tevredenheid van dienstverlening geven een te beperkt beeld**. Deze cijfers zijn van



het KCC en het Sociaal Domein. Maar we hebben geen inzicht in het werkelijke niveau van dienstverlening voor alle diensten die de gemeente biedt. Daarnaast hebben we weliswaar een slank ambtenaren apparaat, maar dat resulteert tegelijkertijd ook in een **hoge werkdruk**.

Daarnaast **verandert de samenleving in hoog tempo**. Zo hebben we te maken met toenemende vergrijzing, de afname van de legitimiteit van de lokale democratie, toenemende flexibilisering van arbeid en daarmee minder baanzekerheid en de toenemende mogelijkheden vanuit de ICT. De gemeente zal hierop moeten reageren. Ook **is er een verschil met wat de organisatie biedt en wat de samenleving vraagt**. Op het gebied van de basale dienstverlening komen we onze afspraken niet voldoende na en dragen ons werk onvoldoende over bij afwezigheid of vertrek. Ook bij projecten halen we niet altijd de verwachte resultaten; **Tenslotte is er een verschil met wat de organisatie biedt en het bestuur vraagt**. Dit stelt het bestuur nog onvoldoende in staat op haar beurt haar rol in te nemen in de samenleving. Zo zijn we onvoldoende resultaatgericht en is onze aanpak nog onvoldoende integraal. Tenslotte is de conditie van de organisatie op het moment niet voldoende om mee te kunnen gaan met bovenstaande veranderimpulsen. Deze conditie wordt hieronder verder beschreven.

### ***Hoe is de verhouding tussen vaste medewerkers en inhuurkrachten in de organisatie?***

Bij consultatie met Berenschot blijkt dat er geen benchmark 'inhuur' bestaat. Berenschot vergelijkt namelijk alleen de inhuur van gemeenten die in een gemeentelijke begroting is opgenomen. Gemeenten hanteren hierbij echter verschillende systematieken. De actuele uitgaven in een jaar aan inhuur worden op dit moment door de complexe natuur van dit vraagstuk niet onderzocht. Maar voor een goede vergelijking zijn juist bij inhuur de gerealiseerde uitgaven van belang. Een benchmark 'inhuur' blijkt dus niet te bestaan.

Waarom is dit vraagstuk zo complex? Er is zoveel verschil bij de redenen voor externe inhuur (ziekte, vervanging, piekbelasting, projecten, expertise) dat vergelijken van 'inhuur' niet veel zin lijkt te hebben. Ook de dekking van inhuur kent verschillende bronnen. Sommige inhuur vindt plaats op een zogenaamde 'flexibele schil'; bij projecten in de Ruimtelijke Ordening vindt er dekking plaats uit de grondexploitatie van de projecten; en inhuur voor vervanging vindt vaak plaats op de 'reguliere' vacaturegelden.

Daarom is het zinnig een onderscheid te maken tussen soorten van inhuur:

- **'Reguliere inhuur'** vindt plaats voor reguliere werkzaamheden, dus voor werkzaamheden die zich telkens herhalen. Hierbij kan je denken aan het KCC (bv piekbelasting bij uitgifte paspoorten), VTH (bv vergunningverlening), A&R (bv chauffeurs en milieustraat), waarbij vaak flexibele schillen worden ingezet. Er vindt echter ook vaak vervanging plaats uit vacaturegelden, zoals inhuur van tijdelijke secretariaatsmedewerkers bij een vacature. Ook BOA's worden ingehuurd op reguliere budgetten. Hierbij moet ook in overweging worden genomen dat we geen regiegemeente zijn maar veel werkzaamheden door onze eigen organisatie laten uitvoeren. Inhuur is hieraan onlosmakelijk verbonden. In totaal gaat het om ca. 29 fte. Afgezet tegen de huidige formatie van 405 fte (peildatum 1 september), is dit 7%.
- **'Specifieke' externe inhuur/inhuur op projecten**. Deze inhuur vindt plaats op programma's of projecten met een specifiek doel, die ook maar éénmalig plaatsvinden. Hierbij kan gedacht worden aan de inhuur bij Ruimtelijke Ordening voor strategische woningbouwplanning of projecten. Deze worden gedekt uit de grondexploitatie of kostenverhaal op de projectontwikkelaar. Ook is de gemeente bouwheer van het scholencluster Kamerik en het stadhuis, waar specifieke kredieten voor zijn aangevraagd. Verder zijn er programmamanagers voor verschillende programma's, onder andere voor dienstverlening, duurzaamheid, inclusie, versnelling woningbouw, transformatie sociaal domein en organisatieontwikkeling. De dekking van deze programmamanagers vindt op verschillende manieren plaats, bijvoorbeeld uit gelden die specifiek voor het programma door de raad zijn geaccordeerd. De kennis van sommige van deze programmanagers is (te) specifiek en (te) duur om permanent in huis te hebben. Aan de anderen kant ontbreekt er in de organisatie een pool van



flexibel inzetbare projectleiders of programmamanagers in de hogere schalen (zie bespreking van het loonhuis). Het gaat hier om 17 fte, oftewel 4% van de totale formatie.

- **‘Strategische’ inhuur.** Inhuur biedt flexibiliteit en soms is het een strategische keuze deze flexibiliteit in de organisatie in te brengen, bijvoorbeeld omdat de toekomst onzeker is. Hierbij gaat het om de inhuur die plaatsvindt bij de documentaire informatievoorziening. Daar worden alle vacatures met inhuur gevuld, omdat door technologische ontwikkelingen op dit gebied en de invoering van het zaakgericht werken de invulling van het werk verandert en de verwachting is dat de werkzaamheden afnemen. Het gaat hier ook om de inhuur in de Openbare Ruimte, waar door de beslissing van de raad in een relatief korte termijn de Openbare Ruimte op orde te brengen tijdelijk veel werk is. Hier vindt overigens wel een beweging plaats naar vervanging van inhuur door vaste medewerkers (omvang vooralsnog 8 fte waarvan 5 gerealiseerd). Tot slot gaat het ook over het sociaal domein. Omdat er wordt nagedacht over de toekomst van de afhandeling van toegang tot en administratie in het sociaal domein, is het strategisch om flexibele arbeidscontracten te gebruiken. Er vindt daarom veel inhuur plaats op basis van payrolling. Het gaat om 41 fte, oftewel 10% van de huidige formatie.

### 3.3 Voorbeeld uit de praktijk

Om bovenstaand te illustreren volgt hieronder het verhaal van de relatief nieuwe teammanager van team VTH (vergunningen). Deze situatie is exemplarisch voor de organisatie.

Team VTH bestaat uit een aantal clusters binnen het domein Dienstverlening. Het team Vergunningen, Toezicht en Handhaving is verdeeld in de clusters Wabo vergunningen, APV/Bijzondere wetten vergunningen, het Omgevingsloket, Toezicht en Handhaving. Taakvelden waar de inwoner centraal staat en waar het dus van cruciaal belang is dat de dienstverlening op orde is om tegemoet te kunnen komen aan de verwachtingen van de inwoner maar ook het bestuur. Op dit moment kan er niet aan deze verwachtingen voldaan worden zodat er mijns inziens dan ook geen sprake kan zijn van een primair goede dienstverlening. Ter onderbouwing wil ik aan de hand van de pijlers **mensen, processen en ICT** een korte beschrijving geven over het Wabo vergunning proces.

Per jaar worden er gemiddeld 475 aanvragen om omgevingsvergunning (excl. 190 sloopaanvragen) bij de gemeente ingediend. Deze aanvragen komen via het landelijk digitale systeem OLO (Omgevingsloket online) binnen. Vanaf daar start het proces om uiteindelijk tot een besluit (vergunning dan wel weigering) te komen. Kijken we naar dat **proces** dan kunnen we concluderen dat de klant nadat de aanvraag is ingediend via het OLO geen zicht meer heeft wat er dan met de aanvraag gebeurt. Afgelopen jaar heeft de gemiddelde afhandeltijd van een aanvraag op 8 weken gelegen. Juridisch gezien prima want de wettelijke termijnen worden door de medewerkers gehaald. Binnen de genoemde 8 weken worden een aantal stappen doorlopen om tot besluitvorming te kunnen komen wat voor de klant beschreven kan worden als een ‘black box’. De klant is het gehele proces afhankelijk van wie de aanvraag in behandeling heeft genomen en op welke wijze die vergunningverlener met de klant communiceert. Iedere vergunningverlener heeft in de afgelopen jaren een ‘eigen’ manier van werken ontwikkeld waarbij er dus geen sprake meer is van uniformiteit of gelijk kwaliteitsniveau binnen het proces.

De klant wordt tijdens de behandeling van de aanvraag via een brief, dan wel per mail of telefonisch benaderd wanneer er vragen dan wel mededelingen vanuit de kant van de gemeente zijn. Over de manier dan wel momenten van communicatie zijn geen uniforme afspraken gemaakt. Tot slot kunnen we concluderen dat ook voor de brieven/ besluiten geen standaard (kwaliteit) bestaat en onduidelijk is of de klant wel begrijpt wat er in de brieven wordt medegedeeld gelet op de vele juridische teksten. Kortom, het **huidige proces** blinkt dan ook zeker niet uit in **optimale samenwerking, (integrale) afstemming en efficiëntie** wat binnen VTH noodzakelijk is voor een goede dienstverlening. Het bestaande Wabo vergunningenproces dat ruim 7 jaar geleden is ingericht, is met de huidige verwachting van de klant sterk achterhaald en aan een **grondige update** toe.



Bovenstaande illustratie zoomt enkel in op het Wabo proces, maar geeft feitelijk een weergave wat er binnen een groot deel van VTH aan de orde is.

Wat is er op dit moment nodig zodat er binnen VTH sprake kan zijn van een adequate dienstverlening op gewenst niveau?

**Processen** moeten opnieuw worden ingericht zodat er 'uniform' gestroomlijnde processen ontstaan (lean) waarin sprake is van een efficiënte en effectieve manier van werken en van een standaard gemiddeld kwaliteitsniveau. Hierin zal geïnvesteerd moeten worden.

Een goede **ICT** ondersteuning is hierbij noodzakelijk. Zeker binnen VTH hebben we te maken dat als gevolg van de toenemende digitalisering de verwachting bij de klant is dat er binnen veel kortere termijn een vergunning kan worden verleend en dat de klant optimaal meegenomen wordt in het proces door hem/haar te voorzien van statusinformatie. De klant mag dat ook verwachten! Op dit moment ontbreekt de noodzakelijk **ICT** ondersteuning omdat er gewerkt wordt met verschillende systemen waarbij de benodigde koppelingen ontbreken. We kunnen dus niet tegemoet komen aan de verwachting van de klant, hoe goed de intentie van de medewerkers ook is;

Energieke en vitale **mensen** die de uitdaging die er voor ons ligt kunnen en willen oppakken. Kijken we naar de huidige bemensing dan ervaart een groot deel op dit moment een erg hoge werkdruk wat ten koste gaat van de vitaliteit. Alvorens te kunnen starten zal hierin geïnvesteerd moeten worden.

De **mensen** richten zich niet enkel op de interne communicatie/afstemming maar zeker op de externe. De klant wordt optimaal meegenomen in het proces, de mensen denken mee in mogelijkheden en weten de verwachtingen van de klant waar te maken. Er zal geïnvesteerd moeten worden in klantgerichtheid / communiceren / houding en gedrag.

De **mensen** richten zich op innovatie, het goed en steeds beter willen doen. Zeker wanneer we kijken naar het proces en de wetwijzigingen die er voor ons taakveld op ons afkomen (Omgevingswet en Wet private Kwaliteitsborging) is dit cruciaal. Intrinsieke motivatie is hierin van groot belang! Gelet op de huidige bezetting (dienstjaren) met daarbij de geringe mobiliteit ligt hier een groot aandachtspunt waarin geïnvesteerd moet worden.