



## Organisatievisie 2020

# De WOW Factor!



Auteur: Domeingroep 7 in opdracht van Michiel van Kruijsbergen  
Versie: 23 september 2016 (versie 1.2)

## Management samenvatting

Hoe vergroten we de WOW factor van onze organisatie? Daar gaat dit document over. Binnen de organisatie gaat veel goed. Toch valt er ook nog het nodige te verbeteren. De afgelopen tijd hebben we kritisch naar onszelf gekeken. Hieruit blijkt dat we als organisatie nog niet op alle fronten de verwachtingen waarmaken. Onze belangrijkste stakeholders, samenleving, bestuur en medewerkers, hebben verwachtingen waaraan de organisatie nog niet volledige tegemoet kan komen. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat de organisatie momenteel niet in een goede conditie is. Dit maakt het minder makkelijk om te ontwikkelen en te veranderen. Gezien alle ontwikkelingen die ook de komende jaren op ons af komen is het van groot belang dat de conditie van de organisatie snel verbetert.

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

Om de visie en missie in de praktijk te brengen hebben we in dit document een aantal richtinggevend toekomstbeelden geformuleerd. Deze toekomstbeelden geven aan hoe de gewenste organisatie op het gebied van structuur, cultuur, medewerkers, bestuur en bedrijfsvoering vormgegeven moet worden om de WOW factor te vergroten. Deze toekomstbeelden zijn geen blauwdruk. Komende maanden gaan we met onze stakeholders in gesprek om te bepalen of deze Organisatievisie 2020 de gewenste ontwikkelrichting is en hoe we met elkaar het gewenste toekomstbeeld in de praktijk kunnen brengen. Werken voor Woerden en Oudewater, WOW!

## Inhoudsopgave

---

1.	Introductie .....	2
1.1	Aanleiding opstellen Organisatievisie 2020 .....	2
1.2	Doel document Organisatievisie 2020 Gemeente Woerden .....	4
1.3	Opbouw van het document.....	4
2	Toelichting op de 5 conclusies uit de SWOT analyse .....	5
2.1	Conclusie 1: De organisatie beschikt over een aantal sterke punten.....	5
2.2	Conclusie 2: de omgeving van de organisatie (samenleving) verandert in hoge mate en in hoog tempo. ....	6
2.3	Conclusie 3: er is een verschil tussen wat de organisatie biedt en de gemeenschap vraagt.7	
2.4	Conclusie 4: er is een verschil tussen wat de organisatie biedt en het bestuur vraagt. ....	7
2.5	Conclusie 5: de organisatie is momenteel niet optimaal in conditie. ....	8
3	Visie, missie en waarden .....	11
4	Strategische doelstellingen .....	13
5	Toekomstbeelden organisatie 2020: De WOW Factor! .....	14
5.1	Structuur .....	14
5.2	Cultuur .....	15
5.3	Medewerkers .....	16
5.4	Bestuur.....	17
5.5	Bedrijfsvoering .....	18
6	Strategie.....	20
6.1	Viral Change .....	20
6.2	Versnellingsmogelijkheden .....	20

# 1. Introductie

## 1.1 Aanleiding opstellen Organisatievisie 2020

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

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

Het project Organisatievisie 2020 beoogt een breed gedragen toekomstbeeld van de organisatie in 2020 te realiseren. Hoe moet de organisatie er dan uitzien om ervoor te zorgen dat we de samenleving en het bestuur optimaal kunnen bedienen en dat we onze medewerkers een inspirerende werkplek bieden?

Deze organisatievisie moest niet achter het bureau worden bedacht. De ambtelijke organisatie heeft haar verantwoordelijkheid naar drie stakeholders: de samenleving (inwoners, bedrijven en instellingen), het bestuur (colleges en raden van Woerden en Oudewater) en de medewerkers. We hebben de drie belangrijkste stakeholders nadrukkelijk betrokken bij de totstandkoming van deze visie door ze een actieve rol te geven in het voorbereidingsproces. Er is een uitgebreide enquête gehouden onder lokale organisaties, er zijn 12 casussen uitgediept, interviews afgenomen en reflectiesessies georganiseerd om te onderzoeken wat de ontwikkelingen zijn in de samenleving, wat de organisatie nog kan leren en waar ontwikkelpunten liggen.

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

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



Figuur 1: Stakeholders Gemeente Woerden.

## 1.2 Doel document Organisatievisie 2020 Gemeente Woerden

Het doel van het document Organisatievisie 2020 wordt omschreven als:

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

Het doel van het visiedocument is om:

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

## 1.3 Opbouw van het document

Op basis van de SWOT analyse zijn er 5 conclusies gedestilleerd. Deze worden in hoofdstuk 2 uiteengezet.

De visie en missie van de ambtelijke organisatie zoals in dit document beschreven, bieden in de periode naar 2020 richting aan de realisatie van de groei op genoemde segmenten. De visie, de missie en de waarden worden in hoofdstuk 3 benoemd.

Vanuit de visie en de missie geven strategische doelstellingen en organisatorische toekomstbeelden richting aan het programma van ontwikkel projecten. Deze zijn achtereenvolgens in hoofdstuk 4 en 5 uiteen gezet. In hoofdstuk 6 staat een aanzet tot de strategie die wordt gevolgd bij het implementeren van deze ontwikkelingen.

Ten slotte is een tweetal bijlagen opgenomen voor nadere bestudering van gebruikte informatie.

## 2 Toelichting op de 5 conclusies uit de SWOT analyse

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

### 2.1 Conclusie 1: De organisatie beschikt over een aantal sterke punten

- *Productieve en betrokken medewerkers.* De inzet van medewerkers is groot. Daarover is grote eensgezindheid. Er is commitment, loyaliteit en betrokkenheid. Dat blijkt bijvoorbeeld bij het project Woerden Sport. De bereidheid om hard te werken was groot. Medewerkers hebben de schouders eronder gezet en samen goede resultaten behaald. Hetzelfde geldt voor de projecten Herinrichting Rijnstraat en het Bezoek van de Koning aan Oudewater. Dit waren succesvolle projecten, mede door de grote betrokkenheid van medewerkers.
- *Verantwoordelijkheden laag belegd.* We ervaren veel ruimte om zelf te beslissen. Die is er ook, want vaak hebben medewerkers binnen een budget zelf het mandaat om keuzes te maken. De ruimte die gevoeld wordt, maakt dat medewerkers aan de slag gaan met de mogelijkheden die zij zien. Wie ideeën heeft, krijgt vaak de kans om ze uit te voeren.
- *Innoverend vermogen.* Wij zijn innoverend. Bijvoorbeeld in het sociaal domein waar we werken met de integrale toegang WoerdenWijzer, integrale PGB's en de Inwonercloud voorbereiden. Bijvoorbeeld in het kader van Informatiebeleid, waar we werken met GeoWeb. Medewerkers hebben regelmatig de ambitie de beste in hun vak te zijn. Dat geeft vaak een impuls tot vernieuwing.
- *Korte lijnen.* We vinden elkaar. Medewerkers kunnen hun werk hierdoor goed afstemmen en zaken snel regelen. Dat komt de kwaliteit van het werk ten goede. Binnen de projecten Herinrichting Rijnstraat en Bezoek van de Koning aan Oudewater konden de projectleiders snel schakelen doordat iedereen goed betrokken was. Ook binnen project Woerden Sport vond men elkaar snel. De directeur was betrokken en benaderbaar. Dit leidde tot goede resultaten. Die sfeer van afstemmen was er ook bij het project Keuze Afvalsysteem. Medewerkers zaten samen regelmatig bij de wethouder aan tafel om de voortgang door te nemen. Dit beperkte zich niet tot de projectleider of de directeur.
- *Participatiemogelijkheden.* Wij betrekken inwoners en doen daarin steeds nieuwe ervaringen op. We zijn daarin ook creatief. In het oog springt het Klikostemmen in het kader van project Keuze Afvalsysteem. Inwoners konden een vignet op hun klike plakken en brachten daarmee een stem uit op hun voorkeursscenario. Waardevol is daarnaast het resultaat van project Woerden Sport, waarbij inwoners zelf het zwembad in Woerden zijn gaan exploiteren. We wilden dit uitbesteden aan een marktpartij, maar reageerden flexibel en hielpen de initiatiefnemers dit mogelijk te maken. Hetzelfde geldt voor het Bezoek van de Koning aan Oudewater. Dit evenement is bijna volledig georganiseerd en voorbereid door een stichting, bestaande uit inwoners van Oudewater. Zodoende hebben we veel ervaring met het betrekken van inwoners, opgedaan binnen Woerden zegt Ja Tenzij en het Gebiedsgericht Werken. Ook hebben we de nodige ervaring met het faciliteren en ondersteunen van grote, meer risicovolle initiatieven als Woerden Sport.

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

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

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

### Kansen:

- *Arbeid wordt flexibel en zelfstandig:* het aantal mensen in Nederland met een vaste baan is de afgelopen jaren flink afgenomen. Daarnaast komen er steeds meer (kleine) zelfstandig ondernemers. Dit stimuleert zelfstandigheid en flexibiliteit.
- *Opmars economie van delen:* Door het internet wordt schaarste en bezit van reeds bestaande middelen bij elkaar gebracht. Dit heeft op termijn bijvoorbeeld gevolgen voor stadsinrichting (minder parkeerplaatsen door het delen van auto's). In de gemeente gaan wij bij Het Nieuwe Werken onze werkplekken delen.
- *Verdere decentralisatie:* met de decentralisatie van taken vanuit de Rijksoverheid, provincie en UWV naar gemeenten, komt de gemeente steeds dichterbij inwoners te staan. Met name op het gebied van zorg, arbeid en directe leefomgeving.
- *Informatie technologie:* er is tegenwoordig veel data en directe analyse beschikbaar. Als gemeente kunnen we zo besluiten maken op basis van actuele informatie en zelf voorspellend analyseren voor onder andere beleid. *Big data* en *the internet of things* vergroten onze grip op de buitenwereld, zowel 'passief' in het begrip ervan en 'actief' in onze controle erop.
- *Generatie Y (en Z):* De jongere werknemers die wij zullen aantrekken, kennen geen wereld zonder moderne ict en internet. Zij zijn hierdoor gewend in netwerken te denken, anders te communiceren en te multitasken. Met jonge werknemers versterken we zo automatisch een aantal competenties in de organisatie.

### Bedreigingen:

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



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

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

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

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

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

Uit de SWOT-analyse komt naar voren dat aan de volgende behoeften van het bestuur niet wordt voldaan:

- **Kwalitatief hoogwaardige advisering:** de raad heeft behoefte aan adviezen die hen stimuleren creatief na te denken en die niet alleen hun kaderstellende rol benadrukken. Het college verwacht niet alleen advisering op tactisch niveau, maar ook op strategisch niveau om de gedachten te scherpen. Daarbij willen zij ook pro-actief geadviseerd worden over zaken in de samenleving die onze organisatie opvallen. Aan de verwachtingen van beide gremia wordt op dit moment onvoldoende voldaan.
- **Integrale aanpak:** Zowel bij de advisering als bij het verwezenlijken van resultaten vraagt het bestuur een integrale aanpak. Nu zijn de adviezen soms beperkt ten gevolge van 'verkokering' in de organisatie. Ook zijn er wij – zij tegenstellingen ontstaan tussen bijvoorbeeld portefeuillehouders en beleidsmedewerkers of teams onderling waarbij de directie verbindend leiderschap had kunnen tonen. Het Nieuwe Werken, opgavegericht werken en het Management Development Traject kunnen hier uitkomst bieden.
- **Dienstverlening op orde:** Het bestuur wenst dat de dienstverlening aan de samenleving op orde is. De ambtelijke organisatie is niet alleen een uitvoerende organisatie, maar ook een ambassadeur van het bestuur in de samenleving. Teveel signalen bereiken het bestuur dat de gemeente niet levert. Als de basale dienstverlening niet op orde is, tast dat niet alleen het vertrouwen van de inwoner in de ambtelijke organisatie aan, maar ook het vertrouwen in de gemeente als geheel. Een gebrekkige dienstverlening straalt zodoende op het bestuur af, terwijl zij juist door ons in staat moeten worden gesteld verwachtingen waar te kunnen maken.
- **Communicatie op orde:** Het bestuur verwacht dat de organisatie in het contact met inwoners en met henzelf meezoekt naar oplossingen in plaats van op basis van regels reageert. Omwille van de inwoners zelf, maar ook hier is de organisatie immers een ambassadeur van het bestuur. Hiervoor is sensitiviteit en inlevend vermogen vereist. Het project Woerden Zegt Ja Tenzij is opgestart om hier zorg voor te gaan dragen.
- **Resultaatgerichtheid:** Het bestuur mist resultaatgerichtheid in de organisatie. Tussen raad en college, en college en organisatie moet er een transparant gesprek zijn over wat mogelijk is met de beschikbare capaciteit. Dan kunnen heldere resultaatafspraken worden gemaakt waarmee raad, college en organisatie uiteindelijk samen werken aan de ontwikkeling van Woerden en Oudewater. Op dit moment kan dit transparante gesprek niet worden gevoerd. Er is te weinig zicht op wat met de organisatie en beschikbare middelen mogelijk is, wanneer producten worden opgeleverd en wanneer voortgang wordt gemeld en verantwoord (bv project organisatieontwikkeling). Een onderdeel hiervan is het 'toezicht op toezeggingen'. Om een goede communicatie tussen raad en college te faciliteren moet aan toezeggingen van het college resultaatgericht worden voldaan, of anders tijdig en transparant worden gecommuniceerd als dit niet kan. Echter, de organisatie gaat op dit moment te jachtig om met toezeggingen om rust en betrouwbaarheid te brengen.

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

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

- **Kwantitatieve / kwalitatieve formatie:** De formatie van de organisatie is op dit moment aan de lage kant. Dit geldt voor het totaal aantal fte (volgens de norm van Berenschot van 2015 hebben gemeenten 6,41 fte per 1000 inwoners, wat zich vertaalt naar 385 fte voor onze organisatie, waar er actueel 366 zijn). Maar ook voor de kwalitatieve formatie, dus de verdeling van het niveau van de medewerkers. Onze organisatie kent relatief veel medewerkers in de schalen 7-9 en relatief weinig in de schalen 10 en hoger. Dit heeft zijn weerslag op o.a. het strategisch vermogen in de organisatie.
- **Leeftijdopbouw:** De leeftijds piramide van de organisatie is 'topzwaar', dus heeft een grote uitslag bij de hogere leeftijden. Idealiter is de organisatie een afspiegeling van de samenleving en de organisatie mist een aantal competenties die jongere medewerkers meebrengen (b.v. digitale vaardigheden). Het generatiepact wordt reeds ingezet om hier verandering in te brengen, maar verjonging van de organisatie kan onderdeel zijn van een strategisch personeelsbeleid.
- **Tevredenheid:** De tevredenheid van de medewerkers is gedaald naar 6,9 (benchmark 7,1) en vooral de werkdruk wordt als hoog ervaren (4,9). Werknemers kunnen zich maar moeilijk ontspannen na het werk. Een goede balans tussen werk en privé is essentieel om een 'duurzame' en robuuste organisatie te bouwen.
- **Ziekteverzuim:** Onze organisatie kent een hoog ziekteverzuim (2015 7.9%, huidig rond de 6%, normaal bij grote organisaties is rond de 5%) gekenmerkt door een hoog langdurig ziekteverzuim.
- **Mobiliteit:** Onze organisatie kent veel werknemers die er lang tot zeer lang werken en die ook binnen de organisatie lang dezelfde functie behouden. Dit ondergraaft op den duur de persoonlijke ontwikkeling en de flexibiliteit (interne en externe mobiliteit) van medewerkers.
- **Balans capaciteit – vraag:** De organisatie heeft te maken met een aantal ontwikkelingen die de werkdruk verhogen. Na de decentralisatie in het sociaal domein, bereiden we ons voor op de invoering van de omgevingswet. Dit is een grote operatie waarbij niet alleen de processen binnen onze organisatie moeten worden herijkt, maar ook mentaliteit en attitudes moeten worden aangepast. Dat is een grote verandering bovenop het 'reguliere' werk. Ook de samenwerking met Oudewater vraagt een investering van aandacht om deze steeds soepeler te laten verlopen.

Uit deze laatste 3 conclusies komt naar voren dat onze organisatie staat voor opgaves naar al onze stakeholders. De samenleving wil op nieuwe manieren betrokken worden bij de gang van zaken door een betrouwbare gemeente. Het bestuur wil goede advisering en een resultaatgerichte organisatie, zodat er alle ruimte is voor het politieke proces en zij goed wordt vertegenwoordigd in de samenleving. Een sterk punt van onze medewerkers is dat zij zeer loyaal zijn naar de organisatie. Maar er mag geen roofofbouw op hen worden gepleegd door langdurig meer inzet te vragen dan er redelijkerwijs kan worden verwacht zonder perspectief op ontwikkeling.

Met deze conclusies staat één ding als een paal boven water: als wij doorgaan op de huidige weg, dan verliezen wij als organisatie onze meerwaarde voor de stakeholders. Inwoners regelen de zaken zelf wel als wij hen geen zinnige ondersteuning bieden. Het bestuur kan niet functioneren zoals het de wetgever voor ogen staat en vertrouwt de organisatie niet meer. Voor medewerkers laten we na een prettige werksfeer te creëren, zodat onze organisatie niet fit is en geen aantrekkingskracht uitoefent op jong talent. Als wij geen verandering door maken, komen we in een vicieuze cirkel van negatieve effecten.

Maar dat laten we niet gebeuren! Deze conclusies, en hun onderbouwingen, geven een beeld van de opgaven waaraan we als organisatie moeten werken. De visie, missie en de waarden geven richting aan de 'speerpunten' voor de organisatie komende jaren. De toekomstbeelden geven aan hoe de organisatie vormgegeven kan worden om de 'speerpunten' te realiseren. Wij gaan met z'n allen een organisatie realiseren met een hoge WOW factor!

### 3 Visie, missie en waarden

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



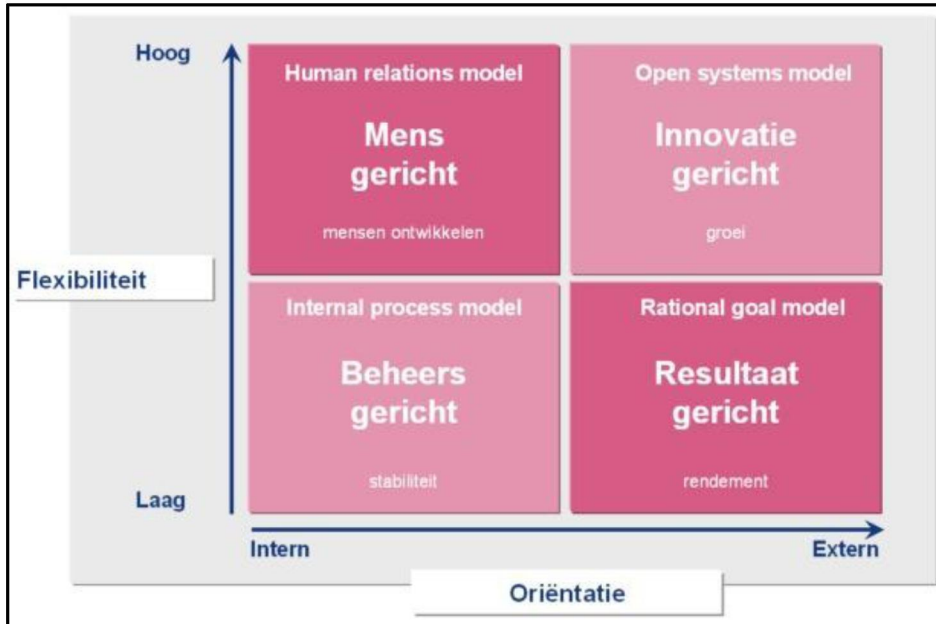
Figuur 2: Visie per stakeholder.

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



Figuur 3: Missie ambtelijke organisatie per stakeholder.

Bij het volbrengen van deze missie voert de ambtelijke organisatie haar taken uit overeenkomstig bepaalde organisatiewaarden. Voor een meer systematische indeling maken we gebruik van het Competing Values Framework van Robert Quinn en Rohrbaugh (1983). Het model heeft vier dimensies waarmee de bedrijfscultuur getypeerd kan worden. Die dimensies zijn mensgericht, beheersgericht, innovatief en resultaatgericht. Zie hiervoor onderstaande figuur.



Figuur 4: Competing Values Framework van Robert Quinn en Rohrbaugh (1983)

Geconstateerd wordt dat in de huidige situatie de organisatie voor een belangrijk deel intern gericht is waarbij er zowel sprake is van hoge flexibiliteit (mensgericht) als wel van lage flexibiliteit (beheersgericht). In een mensgerichte cultuur staan medewerkers en hun persoonlijke ontwikkeling centraal. Dit wordt soms ook gekenmerkt als een 'familiecultuur'. In een beheersgerichte cultuur staan regels en procedures centraal en is het belangrijkste doel stabiliteit. Dit is vaak kenmerkend voor hiërarchische organisaties met een duidelijk scheiding van rollen, taken en verantwoordelijkheden.

De opgave voor de komende tijd is om als organisatie 'veelzijdiger' te worden door een meer extern gerichte cultuur te ontwikkelen die past bij de behoefte om meer inwonergegericht te werken. Dit betekent dat de organisatie meer innovatiegericht maar vooral resultaatgericht moet worden. Een innovatiegerichte cultuur heeft een scherp oog voor de behoefte van de omgeving en ontwikkelt producten en diensten die aansluiten op de behoefte. Een resultaatgerichte cultuur onderscheidt zich door de focus op het product dat op een concurrerende wijze tot stand gebracht wordt.



## 4 Strategische doelstellingen

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

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

### **Samenleving:**

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

#### **Strategische doelstellingen:**

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

### **Bestuur:**

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

#### **Strategische doelstellingen:**

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

### **Medewerkers:**

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

#### **Strategische doelstellingen:**

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

Naast de strategische doelstellingen geven toekomstbeelden van de organisatie een duidelijke richting aan de ontwikkeling van de organisatie. De toekomstbeelden van 5 organisatorische aspecten (structuur, cultuur, medewerkers, bestuur en bedrijfsvoering) zijn in het volgende hoofdstuk opgenomen.

## 5 Toekomstbeelden organisatie 2020: De WOW Factor!

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

### 5.1 Structuur

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



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

## 5.2 Cultuur

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

samenleving door netwerken in kaart te brengen, op locatie te werken en de samenleving binnen te halen.

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

### 5.3 Medewerkers

- **Vertrouwen en vrijheid.** Medewerkers in Woerden krijgen veel ruimte om te werken op de locatie en met de wijze waarop ze dat graag willen (conform HNW principes). De verantwoordelijkheden bij het werk zijn zo laag mogelijk in de organisatie belegd. We sturen niet op uren maar op resultaten. Medewerkers zijn individueel verantwoordelijk voor resultaten en krijgen ruimte deze waar mogelijk flexibel te behalen. Medewerkers zijn flexibel inzetbaar binnen de organisatie en werken aan verschillende opgaven. Functies en teams worden in de toekomst steeds meer losgelaten.
- **Inzet op verjonging.** Door de vergrijzing gaan we de komende jaren afscheid nemen van een groot aantal medewerkers dat met pensioen gaat. Dit brengen we in kaart met behulp van de strategische personeelsplanning. Dit geeft ons de mogelijkheid ervoor te zorgen dat de gemiddelde leeftijd in de organisatie een betere afspiegeling is van de maatschappij. Dit kunnen we bereiken door bijvoorbeeld ervoor te zorgen dat er ruimte is voor minimaal 5 trainees die zich na 2 jaar -indien mogelijk- een vaste plek in de organisatie verwerven. Deze trainees krijgen een vrije rol en worden ingezet in de organisatie op basis van behoefte en competenties. Ook bieden we in onze organisatie meer doorgroeimogelijkheden bijvoorbeeld

door ruimte te bieden aan 'junior functies', stagiairs en werkervvaarders. Ook wordt de gemeente actief op carrièrebeurzen en worden de banden met Hogescholen en Universiteiten aangehaald.. Daarbij wordt de oprichting van Jong-WOW netwerk wordt gestimuleerd en gefaciliteerd door de organisatie. Het duidelijk uitdragen van onze identiteit en organisatiecultuur draagt bij aan het aantrekken van kandidaten die wij interessant vinden en die ook gemotiveerd zijn een bijdrage te leveren.

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

## 5.4 Bestuur

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

wordt geboekt bijvoorbeeld op het gebied van organisatieontwikkeling. Door meer transparantie en proactieve terugkoppeling ontstaat er onderling meer vertrouwen.

- **Strategisch adviseur.** Door onze contacten met de samenleving, bijvoorbeeld bij het opgavegericht werken, weten we wat er speelt. De zorgen en wensen van de inwoners geven wij door aan de portefeuillehouders. Daarbij adviseren wij wat er (on)mogelijk is op basis van heldere adviezen die voorzien in de behoefte. Bij deze advisering bekijken we het vraagstuk van alle kanten en gaan we met het bestuur in gesprek over inhoud en beste plan van aanpak. Dit vertalen we ook in heldere adviezen aan college en raad op basis waarvan goede besluitvorming mogelijk is.
- **Oog voor belangen.** We houden niet alleen de belangen van de inwoner en de gemeente in het oog, maar ook de belangen van de portefeuillehouder en het college. Een interessant vraagstuk tijdens ons werk voor Woerden is de verhouding tussen de ruimte die we geven aan initiatieven van inwoners en de wensen van de bestuurders (inclusief de raad). Het kan gebeuren dat er een afweging noodzakelijk is, maar we zijn altijd transparant in de keuzes die wij maken. We hebben in het algemeen extra aandacht gehad voor het omgaan met morele dilemma's en integriteit. Dit is mede als gevolg van het inwonergericht werken waardoor er meer ruimte en verantwoordelijkheid bij medewerkers gelegd wordt. Aan de andere kant houden bestuurders ook de belangen van de organisatie in de gaten bv. door medewerkers vanaf het begin bij vraagstukken te betrekken, voorgenomen toezeggingen eerst af te stemmen en een voorbeeldfunctie te vervullen op het gebied van integriteit.
- **Verwachtingen managen.** Wat betreft de toezeggingen aan de raad hebben we een geïntegreerde kalender waarop alle toezeggingen zijn bijgehouden. We leveren hierdoor de toezeggingen van het college aan de raad tijdig aan. Als dit niet mogelijk is, communiceren we ruim voor de datum met de portefeuillehouder over vertragingen. De communicatie tussen het bestuur en de raad wordt hiermee gefaciliteerd.

## 5.5 Bedrijfsvoering

- **Balans tussen formatie en ambities.** Mede door de aanzienlijke taakstellingen van de afgelopen jaren is de conditie van de organisatie verslechterd. Om de organisatie de kans te geven om te werken aan een betere conditie blijven bezuinigingen op formatie komende jaren achterwege. Om te zorgen voor een goede balans tussen formatie en ambities worden jaarlijks domeinplannen gemaakt om te bepalen welke capaciteit nodig is voor de totale opgave, bestaand uit o.a. maatschappelijke opgaven, *going concern*, organisatieontwikkeling, generatiepact en flexibele ruimte voor 'binnenvliegers'. Medewerkers staan aan de basis van het domeinplan. In de domeinen en de teams worden de domeinplannen besproken alvorens de eventuele dilemma's aan directie en college voorgelegd worden.
- **Betere concurrentiepositie.** De organisatie onderscheidt zich ten opzichte van andere organisaties als een inspirerende werkplek. Dat maakte het aantrekkelijk om voor Woerden en Oudewater te werken. In de huidige situatie kent de organisatie een relatief laag loongebouw. Om het makkelijker te maken waardevolle medewerkers aan te trekken of te behouden is het van belang om deze achterstand in te lopen. Hierdoor krijgt de directie de mogelijkheid geboden om functies op een hoger schaalniveau open te stellen (max. +1 salarisschaal). Ook is ruimte gegeven om bestaande functies hoger te waarderen (max. +1 salarisschaal). Dit betekent ook dat inhoudelijke medewerkers in hogere loonschalen terecht kunnen komen.

Carrière maken betekent hierdoor niet langer dat je leiding moet gaan geven. Verschillende competenties krijgen zo de kans om uit te blinken.

- **Relaxed in Control.** We integreren de belangrijkste P&C processen (begroting, UVO en Domeinplan) volgens het principe enkelvoudige vastlegging en meervoudig gebruik. Op die manier verminderen we de hoeveelheid werk die de bedrijfsvoering met zich meebrengt en ontzorgen we medewerkers en leidinggevenden.. Na vaststelling van de domeinplannen sturen we scherp op resultaten, UVO en (raads)termijnplanning met behulp van o.a. domeinrapportages en de directierapportage. We plegen onderzoek naar de wijze waarop concerncontrol in de organisatie verder geoptimaliseerd kan worden.
- **Verbetering van processen.** Een gedeelte van ons werk is geregeld in systemen en processen. De meest belangrijke van deze processen worden onder de loep genomen en getoetst op klantgerichtheid en efficiency. Deze processen worden per domein geïntariseerd.
- **Projectmatig werken.** We hebben onze flexibiliteit vergroot door te investeren in projectmatig werken. We benoemen inhoudsdeskundigen niet meer zomaar tot projectleider. Ook zijn we inmiddels meer vaardig in het structureren en ordenen van projecten. Bovendien hebben we meer oog hebben voor de diverse rollen binnen projecten. We kiezen voor een uniforme aanpak van projectmatig werken die we organisatiebreed doorvoeren. Op die manier spreken we dezelfde taal en kunnen we makkelijker samenwerken.
- **Zaakgericht werken.** We gaan de komende jaren zaakgericht werken, ondersteund door ict die zaakgericht is ingericht. Een zaak kan zodoende makkelijk worden geregistreerd en alle verrichte stappen kunnen erbij worden vermeld. Hierdoor kan in één oogopslag overzicht worden verkregen over de voortgang van de zaak. Zo kunnen we makkelijker terugkoppelen aan de inwoners die het betreffen, kunnen we collega's bij een zaak betrekken en leidinggevenden laten zien hoe het ervoor staat. Dit komt de kwaliteit van de dienstverlening ten goede. Het betekent echter ook dat de medewerker bij wie een zaak binnenkomt verantwoordelijk is voor de afhandeling ervan. Als de zaak eenmaal is afgerond, kan deze zo één op één worden geregistreerd in het archief.

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

## 6 Strategie

Onze organisatie zal een aantal veranderingen door moeten maken om de organisatie visie 2020 te realiseren. Daarvoor is een strategie ontwikkeld om de aspecten van de toekomstige organisatie te bereiken. Daarbij zijn er twee 'motoren' van ontwikkeling. Ten eerste kan het management ingrijpen in structuren en regelingen om veranderingen in cultuur en gedrag versneld te stimuleren. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het afschaffen van het sturen op aanwezigheid middels het 'klokken'. Met een ingreep wordt er een kleine revolutie bewerkstelligd die de medewerkers confronteert met een nieuwe situatie die nieuw gedrag vereist. Maar voor stabiele cultuur- en gedragsveranderingen is het essentieel dat deze van onderaf worden gedragen. Voor de ontwikkeling van de 'verandermotor' van onderaf is het concept 'viral change' beschreven.

### 6.1 Viral Change

Nieuw gedrag werkt aanstekelijk! Zoals leuke foto's op social media snel worden gedeeld met grote groepen mensen, zo wordt ook nieuw gedrag gekopieerd. Vanuit die basisgedachte willen wij veranderen, dit is viral change. Onze veranderstrategie is erop gericht dat medewerkers het nieuwe gedrag adopteren, uitdragen en overdragen. In plaats van het opleggen van verandering van bovenaf, stimuleren we medewerkers van alle lagen van de organisatie van elkaar te leren en anders met inwoners en elkaar om te gaan. Om viral change van onderaf een zetje te geven, gaat een kleine groep mensen aan de slag met een opgave, die op een later moment gedragen moet worden door heel de organisatie. Dat kan bijvoorbeeld beginnen met ambassadeurs en in kleine groepen, zoals de kopgroep van FLOW, waarin medewerkers zich nieuw gedrag eigen maken en vervolgens uitdragen.

Daarbij verwachten we niet dat iedereen in één klap verandert. We gaan uit van stevige veranderingen en grote stappen, maar we weten dat er oefening en tijd nodig is om te veranderen en dat je niet van vandaag op morgen alles anders kan hebben. Daarom is het belangrijk dat we een 'lerende organisatie' zijn. Waar nodig helpen we medewerkers om te groeien zodat zij hun toegevoegde waarde voor de organisatie kunnen vergroten en breder binnen de organisatie kunnen inzetten. Onze medewerkers hebben de wil om zich te ontwikkelen en worden hierin aangespoord en ondersteund door het management. Projecten die samenhangen met domein 7 Organisatieontwikkeling bieden hierbij trainingen aan die specifiek gericht zijn op veranderingen, zoals bijvoorbeeld zaakgericht werken of het actief benaderen van inwoners.

### 6.2 Versnellingsmogelijkheden

Naast de 'viral change' strategie waarin wij als 'lerende organisatie' met veranderingen omgaan, wordt er ook gekeken naar een aantal versnellingsmogelijkheden. Op basis hiervan kan een impuls gegeven worden aan de gewenste verandering op een bepaald aspect. Een voorbeeld hiervan is de invoering van Het Nieuwe Werken. Over andere mogelijke versnellingen denken we de komende maanden gezamenlijk na.