



Project Organisatievisie 2020

De WOW Factor!

De Bijlagen



Auteur: domeingroep 7 opdracht van Michiel van Kruijsbergen
Versie: 13 september 2016

Inhoudsopgave

7 Bijlage 1: SWOT analyse Gemeente Woerden	4
7.1 Kansen en bedreigingen voor de organisatie	4
7.1.1 Kansen	4
7.1.2 Bedreigingen	5
7.1.3 Bestuurlijke verwachtingen Woerden	6
7.1.4 Bestuurlijke verwachtingen Oudewater	7
7.2 Sterktes en zwaktes van de organisatie	8
7.2.1 Sterktes	8
7.2.2 Zwaktes	9
7.3 Het potentieel van de organisatie	11
7.3.1 Sterktes vergroten	11
7.3.2 Zwaktes verminderen	12
8 Bijlage 2: “Zo werken wij”; De 6 Organisatie principes	14

7 Bijlage 1: SWOT analyse Gemeente Woerden

7.1 Kansen en bedreigingen voor de organisatie

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

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

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

7.1.1 Kansen

Generatie Y

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

Arbeid wordt flexibel en zelfstandig

Een baan voor het leven is achterhaald. Het aantal mensen in Nederland met een vaste baan is de afgelopen jaren flink afgenomen. Er komen bovendien steeds meer zelfstandig ondernemers, waaronder ook veel ZZP-ers. Maar ook binnen organisaties neemt de zelfstandigheid en flexibiliteit toe. Zo is de klassieke hark als organisatiestructuur op zijn retour. Steeds vaker wordt

geëxperimenteerd met zelfsturende teams. Er is in deze organisatievorm geen baas meer. Gemeenten als Hollands Kroon, Rijswijk en Bodegraven-Reeuwijk werken hieraan, in de verwachting dat dit leidt tot meer vraaggericht werken en een betere samenwerking met inwoners, ondernemers en instellingen.

Opmars economie van delen

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

Verdere decentralisatie

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

Informatie technologie

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

7.1.2 Bedreigingen

Vergrijzing

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

Opleidingsniveau als nieuwe scheidslijn

Meer dan 30% van de Nederlandse bevolking is hoger opgeleid. En het opleidingsniveau stijgt nog steeds. Maar het opleidingsniveau wordt gaandeweg ook een belangrijke scheidslijn in de samenleving. Keuzes en posities op jonge leeftijd werken steeds sterker door in latere resultaten. De

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

Afname legitimiteit lokale democratie

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

Toename instabiliteit in veiligheid, economie en politiek

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

Bodemdaling en leefbaarheid

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

7.1.3 Bestuurlijke verwachtingen Woerden

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

1. Overheid en samenleving trekken steeds meer samen op. We betrekken inwoners en instellingen in een vroeg stadium bij de beleidsvorming waardoor zij maximaal invloed hebben.

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

Zorgen van raadsfracties Woerden

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

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

7.1.4 Bestuurlijke verwachtingen Oudewater

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

1. Oudewater wil betrokken besturen. Dat is besturen in overleg met de samenleving, zonder daarmee de rol van de raad in te perken. We doen dat open en interactief. Niet alleen de agenda van het bestuur bepaalt waarover gesproken wordt. Ook wat de burger en ondernemer belangrijk vindt, staat op de agenda.
2. We faciliteren waar mogelijk en nodig een sterke samenleving en geven daarbij ruimte voor eigen invulling door die samenleving.

3. We nemen het initiatief om met burgers letterlijk in gesprek te gaan en te blijven, om op te halen wat er leeft en te weten welke zaken aandacht van het bestuur vergen. Daartoe gebruiken we moderne communicatiemiddelen, niet alleen om te informeren, maar ook om op te halen en het dialoog te faciliteren.
4. Kwalitatief hoogwaardige informatievoorziening is van belang en een basisvoorwaarde om betrokken besturen mogelijk te maken.
5. De bejegening van burgers vanuit de overheid heeft onze speciale aandacht. Die vatten we samen als: respectvol, dienstverlenend en servicegericht.
6. Burgers, bedrijven en instellingen in Oudewater ervaren zichtbare voordelen van de samenwerking met Woerden. Voor het bestuur is krachtige inhoudelijke ambtelijke ondersteuning essentieel. In de samenwerking met Woerden moeten we de directe aanspreekbaarheid, betrokkenheid bij Oudewater en korte lijn borgen.

Ambtelijke fusie Oudewater - Woerden

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

7.2 Sterktes en zwaktes van de organisatie

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

Sterktes	Zwaktes
1. Productieve en betrokken medewerkers	1. Inlevend vermogen medewerkers
2. Korte lijnen	2. Basale dienstverlening
3. Verantwoordelijkheden laag belegd	3. Reflecterend vermogen
4. Participatiemogelijkheden	4. Projectmatig werken
5. Innoverend vermogen	5. Verkokering en wij/zij
	6. Sturend en verbindend leiderschap
	7. Vitaliteit medewerkers

7.2.1 Sterktes

Productieve en betrokken medewerkers

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

Verantwoordelijkheden laag belegd

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

Innoverend vermogen

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

Korte lijnen

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

Participatiemogelijkheden

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

7.2.2 Zwaktes

Inlevend vermogen

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

inwoners een leuk initiatief aan ons voorleggen? De initiatiefnemers zijn teleurgesteld en haken soms af.

Basale dienstverlening

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

Reflecterend vermogen

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

Projectmatig werken

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

Verkokering en wij – zij tegenstellingen

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

Leiderschap: doorpakken en verbinden

Het management mag soms alerter zijn. Als zaken misgaan, moet de leiding ingrijpen. Ook hier is het Hondenbeleid een goed voorbeeld. Organisatie en wethouder lagen flink onder vuur door de aanleg van een aantal uitrenvelden in wijken en dorpen. Het leidde tot heftige reacties van inwoners en

stevige debatten tijdens raadsvergaderingen. De directie had in deze situatie crisismanagement mogen organiseren. Hoe lossen we deze situatie op? Welke scenario's zijn voorhanden? Hoe gaan we die communiceren? Wie kan deze het best aan inwoners presenteren? Waar en wanneer gaan we dat doen? Een daadkrachtig optreden vanuit de directie ontbrak hier. Daarnaast mag de directie ook blijk geven van een vermogen tot verbinden. Dat is bijvoorbeeld aan de orde bij het Hondenbeleid en Woerden Werkt. In beide situaties had de directie zich daadkrachtiger kunnen opstellen, bijvoorbeeld door de partijen bijeen te brengen en de impasse te doorbreken.

Vitaliteit personeel

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

7.3 Het potentieel van de organisatie

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

7.3.1 Sterktes vergroten

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

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

korte lijnen hebben soms tot gevolg dat men elkaar niet voldoende aanspreekt op de gemaakte afspraken. Daar moeten we aandacht voor hebben.

3. We hebben als organisatie verantwoordelijkheden laag belegd. Medewerkers kunnen veel zelf regelen en organiseren. Er heerst geen parafencultuur. In deze setting ervaren medewerkers de ruimte om te experimenteren en creatief te zijn. Dit bevordert dat de organisatie kansen kan grijpen, zoals de opmars van de economie van delen en het aantrekkelijk maken van de organisatie voor jongvolwassenen. Deze sterkte moeten we behouden als organisatie. Tegelijkertijd moeten we erop letten dat het laag beleggen van verantwoordelijkheden niet ertoe leidt dat medewerkers met problemen blijven zitten. Als zaken niet lukken, is het nodig te escaleren. Van managers wordt dan ook verwacht dat zij doorpakken en het probleem niet terugleggen.
4. We hebben als organisatie de nodige ervaring opgebouwd met inwonerparticipatie. Dit heeft geleid tot een aantal geslaagde experimenten waarbinnen uitstekende resultaten zijn behaald. Denk aan het Klikstemmen bij de keuze voor een nieuw afvalstelsel. Deze ervaring helpt ons kansen te grijpen. We kunnen doelgroepen betrekken bij het aantrekkelijk maken van de organisatie voor jongvolwassenen. En we kunnen inwoners actief laten meedenken over de nieuwe Omgevingswet. Dit om te voorkomen dat veranderingen niet achter het bureau worden uitgedacht, zonder aan te sluiten bij de wensen en behoeften van betrokkenen. Deze sterkte moeten we behouden als organisatie. Tegelijkertijd is het belangrijk aandacht te hebben voor het spanningsveld met de representatieve democratie. Als inwoners direct betrokken zijn, kan de gemeenteraad dan nog beslissen dat het anders moet? Dat is een vraagstuk waarvoor we als gemeentebestuur en organisatie aandacht moeten hebben.
5. We zijn als organisatie innoverend. Op het gebied van informatiebeleid en binnen het sociaal domein, hebben we een aantal stevige vernieuwingen neergezet. Deze sterkte bevordert dat we als organisatie kansen grijpen, bijvoorbeeld als het gaat om het benutten van de mogelijkheden van BIG data. Deze sterkte moeten we behouden. We pionieren graag, maar we moeten de zaken ook goed regelen en afmaken. Hoe zetten we een proces goed neer? Daarvoor moeten we aandacht hebben. En hoe doseren we ons streven om de beste te willen zijn, zodat het enthousiasme niet doorslaat en leidt tot energieverlies onder medewerkers.

7.3.2 Zwaktes verminderen

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

1. We moeten aandacht hebben voor ons inlevend vermogen. We realiseren ons meer dat ons werk gevolgen kan hebben voor de levens van inwoners. Dit betekent dat we goed moeten communiceren. Het verminderen van deze zwakte kan ertoe leiden dat we de vergrijzing als bedreiging weten af te wenden. Het lukt ons dan beter om aan te sluiten bij de wensen en behoeften van senioren. Onze belangrijkste opgave is daarom in contact te treden met betrokken inwoners en hen in de gelegenheid te stellen om zorgen te delen. Dat we ons meer inleven met inwoners, betekent echter niet dat we op alle verzoeken een positief antwoord hebben. Soms moeten we onze grenzen aangeven en stevig genoeg zijn om deze te bewaken.
2. De basale dienstverlening hebben we als organisatie niet goed genoeg op orde. We moeten onze afspraken beter nakomen. Het verminderen van deze zwakte kan ertoe leiden dat we goed weten in te spelen op vragen die inwoners hebben over bodemdaling. Vraagstuk is vooral hoe we het belang van goede dienstverlening tussen de oren krijgen van alle medewerker, zodat zij ook daadwerkelijk ander gedrag laten zien.

3. We moeten als organisatie ons reflecterend vermogen vergroten. We zijn dan beter in staat om vraagstukken integraal te bekijken en de gevolgen van kwesties te overzien. We werken met scenario's, hebben meer overzicht en komen tot deugdelijke adviezen. Dit helpt ons ook bedreigingen af te wenden, bijvoorbeeld het vraagstuk hoe om te gaan met instabiliteit in de samenleving. Het is daarom belangrijk dat we medewerkers betrekken bij de organisatie die kunnen bijdragen aan een goede reflectie. Ook mogen we onszelf tijd en ruimte gunnen voor reflectie.
4. We hebben als organisatie het nodige te verbeteren op het gebied van projectmatig werken. Als we meer aandacht hebben voor de planning, de structuur en de diverse rollen binnen projecten, zijn we beter in staat bedreigingen af te wenden. Bijvoorbeeld om te voorkomen dat groepen laagopgeleiden de vele ontwikkelingen in de samenleving niet meer kunnen bijbenen. Het is daarom belangrijk dat we medewerkers toerusten in projectmatig werken en ervaren projectleiders en –medewerkers aantrekken.
5. We moeten als organisatie optreden tegen de wij – zij cultuur binnen de organisatie. Als we inzetten op een Wij cultuur en laten zien dat dit de norm is, kunnen we bedreigingen beter afwenden. Bijvoorbeeld als het gaat om de vergrijzing waarbij eerstelijnsmedewerkers en beleidsmedewerkers beter kunnen samenwerken. Het is van belang om medewerkers met elkaar in gesprek te brengen, spanningen bespreekbaar te maken en duidelijke grenzen te stellen aan onwenselijk gedrag.
6. Het management mag meer sturen en verbindend optreden. We kunnen bedreigingen afwenden als het management doorpakt. Als een vraagstuk blijft liggen of uit de hand loopt, bijvoorbeeld omtrent het legitimiteitsverlies van de lokale democratie, is het belangrijk dat een manager het opnieuw bespreekbaar maakt, samenwerking bevordert en ingrijpt als resultaten uitblijven. Daarvoor is het belangrijk dat managers niet verzuipen in de waan van de dag, maar overzicht hebben en handelingsruimte behouden.
7. We moeten als organisatie aandacht hebben voor de vitaliteit van medewerkers. Als medewerkers voldoende energie hebben, hebben ze plezier in het werken en kunnen ze beter omgaan met tegenslagen. Dit stelt ons bijvoorbeeld in staat om vraagstukken goed op te pakken rondom de instabiliteit in de samenleving. Het is belangrijk dat medewerkers leren hun grenzen aan te geven en dat de organisatie leert er sneller bij te zijn als medewerkers overwerkt dreigen te raken.

8 Bijlage 2: “Zo werken wij”; De 6 Organisatie principes

Om het vertrouwen van inwoners en gemeentebesturen te vergroten, werken we volgens 6 principes.

1. We verdiepen ons in wat inwoners willen (luisteren)
2. We reflecteren op belangen (denken)
3. We komen afspraken na (doen)
4. We geven grenzen aan (niet doen)
5. We geven elkaar feedback (aanspreken)
6. We ontplooien ons (ontwikkelen)

Hieronder een nadere uitleg bij deze principes:

1. *We verdiepen ons in wat inwoners willen (luisteren)*

We zoeken inwoners op en luisteren naar wat hen bezighoudt. We bedoelen hier overigens ook bedrijven, instellingen en verenigingen mee. Dan doen we zowel fysiek in de wijken en dorpen, als digitaal op social media. We willen aansluiten bij de plannen van inwoners en vanuit het principe van Woerden zegt Ja Tenzij zoeken we naar mogelijkheden om die plannen te realiseren. Als we zelf plannen hebben, zoals het verwijderen van containers of het aanleggen van uitrenvelden voor honden, onderzoeken we eerst hoe inwoners daarover denken. We informeren hen over onze voornemens.

2. *We reflecteren op belangen (denken)*

We hebben te maken met de particuliere belangen van inwoners. Bij een vergunningsaanvraag kunnen de economische belangen van een ondernemer een rol spelen. Maar ook omwonenden hebben belangen, bijvoorbeeld ten aanzien van het voorkomen geluids- of parkeeroverlast. Naast deze particuliere belangen is er ook nog het algemene belang dat wordt vastgesteld door het gemeentebestuur. Het bestuur kan bijvoorbeeld beslissen dat de belangen van een minderheidsgroep prevaleren of dat financiële argumenten de doorslag geven. We zijn ons als organisatie bewust van deze veelheid aan belangen, signaleren tegenstellingen proactief en adviseren in scenario's richting colleges en raden.

3. *We komen afspraken na (doen)*

We hanteren het principe: *afpraak=afpraak!* Als we beloven iets te doen, komen we de afspraak na. Bijvoorbeeld op het gebied van dienstverlening of als het college iets toezegt aan de raad. We bellen terug naar inwoners en voorzien de raad tijdig in de gevraagde informatie zoals bijvoorbeeld toezeggingen. We zijn als organisatie betrouwbaar in ons handelen.

4. *We geven grenzen aan (niet doen)*

We hanteren het principe dat ambitie en formatie in balans moeten zijn. Binnen de organisatie geven we aan wat er mogelijk is, maar ook wat niet mogelijk is. Iets beloven wat achteraf niet mogelijk blijkt, daar is niemand bij gebaat. We werken op basis van beschikbare capaciteit en beschikbare middelen. Opdrachtgevers kunnen op ons rekenen, maar we geven aan wat met deze capaciteit en middelen wel en niet mogelijk is. We vragen elkaar deze grenzen te respecteren. Het principe Nee is nee, hanteren we ook bij ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Wie ons weinig respectvol bejegt, kan erop rekenen dat wij dit aanspreken.

5. *We geven elkaar feedback (aanspreken)*

We zijn een lerende organisatie en dat werkt door in ons gedrag. We spreken elkaar aan en laten ons aanspreken. Of je nu medewerker, teammanager, directeur of bestuurder bent. We creëren met elkaar een veilige omgeving waarin het normaal is feedback te geven en te ontvangen. Dit doen we omdat we iedereen gunnen het beste uit zichzelf te halen, maar soms ook omdat we er een ander alert op willen maken dat haar/zijn gedrag iets met ons doet. We hebben zo oog voor elkaar, verbeteren de samenwerking en halen betere resultaten.

6. *We ontplooien ons (ontwikkelen)*

We leven ons in, reflecteren op belangen, komen afspraken na, geven grenzen aan en wisselen feedback uit. Dat is de basishouding die we van iedereen verwachten. Het vormt de cultuur van onze organisatie. We verwachten dat iedereen zich ervoor inzet deze cultuur mogelijk te maken. We

hanteren ze bovendien ook in selectieprocessen. Kom je op deze principes tekort, dan heeft ontwikkeling daarop hoge prioriteit.