



Uitvoeringsprogramma

Organisatie 2020

De WOW Factor!



Management samenvatting

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

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

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

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

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

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

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

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

Inhoudsopgave

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

1 Inleiding

1.1 Doel van dit document

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

1.2 Achtergrond

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

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

2 Doelen, bereik en resultaten

2.1 Hoofddoel uit de Organisatievisie 2020

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

Dit uit zich in:

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

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

2.2 Strategische doelstellingen

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

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

Samenleving

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

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

Bestuur

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

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

Medewerkers

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

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

2.3 Bereik

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

2.4 Resultaten

Toekomstbeelden en resultaatgebieden

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

Hieronder beschrijven wij globaal enkele resultaatgebieden ter illustratie.

Samenleving

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

Bestuur

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

Medewerkers

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

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

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

Harde, zachte factoren en kernwaarden

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

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

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

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

3 Aanpak

3.1 Strategische uitgangspunten

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

1. We gaan door op de eerder ingeslagen weg

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

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

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

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

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

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

4. Onze kernwaarden

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

5. Top-down én bottom-up

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

6. Virale strategie

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

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

7. Focus, verantwoording en resultaat

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

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

3.2 Verandermodel - principes

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

De principes van het verandermodel:

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

3.3 Verandermodel - werking

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

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

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

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

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

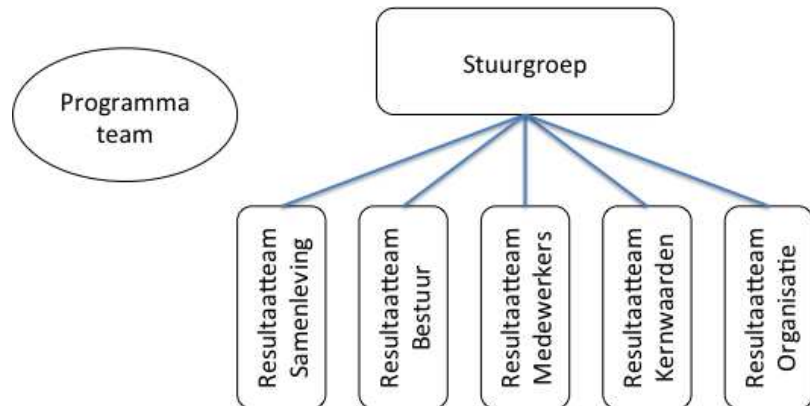
Natuurlijk is niet alles te realiseren in drie maanden tijd. Het doorvoeren van zaakgericht werken bijvoorbeeld gaat gepaard met proces, ICT en mogelijk gedrags- en organisatorische aanpassingen. Dergelijke grotere acties worden opgeknipt in hanteerbare deelacties van drie maanden, waarbij het streven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

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

4 Organisatie en informatie

4.1 Stuurgroep

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



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

Samenstelling en verdeling resultaatgebieden:

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

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

4.2 Resultaatteams

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

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

Samenstelling:

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

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

4.3 Bestuurlijk opdrachtgever

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

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

Overlegfrequentie: 1 x per maand

Samenstelling:

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

4.4 Programmteam

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

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

4.5 Top22

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

4.6 College en Raad

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

4.7 Gangmakers

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

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

4.8 Informatie

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

Middelen die we hiertoe vooralsnog willen inzetten zijn:

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

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

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

5 Monitoring

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

Stakeholder samenleving

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

Stakeholder bestuur

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

Stakeholder medewerker

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

Programma algemeen

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

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

6 Risico's

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

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

7 Middelen

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

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

8 Planning

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

Hieronder een overzicht van de vijf teams en hun doelen.

