

RAADSINFORMATIEBRIEF

16R.00590



Van : college van burgemeester en wethouders

Datum : 4 oktober 2016

Portefeuillehouder(s) : burgemeester

Portefeuille(s) : organisatie

Contactpersoon : R. de Jongh

Tel.nr. : 06-20094767

E-mailadres : jongh.r@woerden.nl

16R.00590



Onderwerp:

Concept organisatievisie 2020

Kennisnemen van:

Raadsinformatiebrieven met stand van zaken organisatieontwikkeling en concept Organisatievisie 2020.

Inleiding:

In de raadsvergadering van 23 juni 2016 is het 'amendement juni overleg' aangenomen, waarin u uitspreekt middelen voor de jaarschijven 2017 en 2018 beschikbaar te willen stellen voor de ontwikkeling van de organisatie. Op basis hiervan heeft u het college gevraagd om bij de begroting inzicht te bieden in de noodzaak, urgentie, samenhang en omvang bij de voorstellen die betrekking hebben op organisatieontwikkeling. Met deze RIB willen we in uw informatiebehoefte voorzien. Eerst staan we stil bij de huidige conditie van de organisatie en de posten in de programmabegroting die betrekking hebben op organisatieontwikkeling. Vervolgens maken we u deelgenoot van de stand van zaken rond de Organisatievisie 2020 en de Ontwikkelagenda.

De huidige conditie van onze organisatie is onvoldoende om te voorzien in de behoeften van onze belangrijkste stakeholders. Daarom zijn in de programmabegroting 2017 middelen aangevraagd om de basisconditie van de organisatie op orde te brengen. Wij zijn blij dat u op basis van het amendement uitspreekt deze middelen in de begroting voor de jaarschijven 2017 en 2018 beschikbaar te willen stellen. Dit maakt de ontwikkeling van de organisatie in deze jaren mogelijk. Dit is noodzakelijk omdat de samenleving onder andere betrouwbare en goede dienstverlening verwacht, het bestuur onder andere hoogwaardige advisering en de medewerkers perspectief op ontwikkeling. Daarom is er een concept Organisatievisie 2020 geformuleerd en zijn er voor elke van de stakeholders doelen opgesteld om de organisatie de WOW factor te geven. Op basis hiervan willen we dat onze organisatie de stakeholders positief verrast en verwondert. We willen de kracht van de samenleving benutten, bestuurders optimaal in staat stellen de samenleving te dienen en een organisatie bouwen waarin medewerkers met plezier werken. In deze RIB staat de ontwikkelrichting van de organisatie beschreven en we zijn benieuwd of u deze richting deelt. Komende maanden werken wij de Organisatievisie 2020 verder uit in een concreet uitvoeringsplan. Ook maken we een Ontwikkelagenda om inzicht te geven in de stappen die we willen zetten om de dienstverlening te verbeteren. Op basis hiervan gaan we graag met uw raad in gesprek over de resultaten die we met een 'basisconditie' kunnen realiseren. Tevens geven wij aan wat mogelijkheden zijn om een hoger ambitieniveau te realiseren ofwel sneller tot resultaten te komen. Dit vraagt een 'topconditie' van de organisatie en hiervoor zijn mogelijk aanvullende middelen nodig.

Kernboodschap:

Huidige conditie

De organisatie die werkt voor Woerden en Oudewater is onvoldoende in conditie. Wij hebben u hiervan deelgenoot gemaakt in de raadsinformatiebijeenkomst op 2 juni 2016. De afgelopen jaren is er veel aandacht geweest voor de ontwikkeling van de organisatie. Tegelijkertijd moet ook geconstateerd worden dat niet altijd de gewenste voortgang geboekt is. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen zoals een gebrek aan continuïteit in de ambtelijke top, een forse reductie van de formatie als het gevolg van taakstellingen en een aantal grote ontwikkelingen (ambtelijke fusie Oudewater en transformatie Sociaal Domein) die veel van de organisatie gevraagd hebben. In de huidige situatie is de conditie van de organisatie die werkt voor Woerden en Oudewater minder goed dan die van organisaties van gemeenten met een vergelijkbare omvang. Dit komt tot uitdrukking in de relatief lage formatie en het relatief lage loongebouw. Ook is er sprake van beperkte mobiliteit en een relatief hoge gemiddelde leeftijd. Het percentage ziekteverzuim is relatief hoog en de tevredenheid van de medewerkers relatief laag. Tot slot is er onvoldoende balans tussen de omvang van de organisatie en hetgeen er van de organisatie gevraagd wordt. Dit betekent o.a. dat de waan van de dag centraal overheerst en dat er weinig ruimte is voor (persoonlijke) ontwikkeling en reflectie. Er is ons als college veel aan gelegen om de basisconditie van de organisatie te verbeteren. Om dit te realiseren hebben we in de programmabegroting een aantal onvermijdelijke posten opgenomen.

Posten programmabegroting

In de programmabegroting is een aantal posten opgenomen die van belang zijn om ervoor te zorgen dat de 'basisconditie' van de organisatie op orde komt.

	2017	2018	2019	2020
flexibele schil	270.000	270.000	-	-
kwaliteitsimpuls domeinen	450.000	-	-	-
projectleiders organisatievisie	108.000	-	-	-
totaal	€ 828.000	€ 270.000	-	-

Een belangrijk punt hierbij is het bieden van ontwikkelruimte aan teammanagers en medewerkers. Hiervoor is een structureel bedrag van 270K noodzakelijk. Met dit bedrag kunnen we zo'n 4 fte op flexibele basis jaarlijks inzetten op verschillende plekken in de organisatie. Ten eerste kunnen we hierdoor de leidinggevende positie van teammanagers versterken. Een groot aantal teammanagers is momenteel belast met inhoudelijke taken. Hierdoor is er onvoldoende ruimte om leiding te geven. Dit is van cruciaal belang, niet alleen om bijvoorbeeld aandacht te geven aan medewerkers die niet functioneren of die uitvallen door ziekte, maar ook om te sturen op resultaten uit de domeinplannen en om medewerkers te ondersteunen om Het Nieuwe Werken eigen te maken. Ten tweede vraagt de ontwikkeling van medewerkers capaciteit die niet voor andere taken ingezet kan worden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de 10 deelnemers van de kopgroep FLOW (150 uur per medewerker) en aan de 8 deelnemers met leidinggevende potentie die we intern willen opleiden (100 uur per medewerker). Als lerende organisatie willen we investeren in onze mensen. Dit kan alleen als hiervoor ruimte geboden wordt. De huidige werkdruk laat dit anders niet toe. In het amendement spreekt uw raad uit om de benodigde middelen voor de jaarschijven 2017 en 2018 beschikbaar te stellen.

Een ander belangrijk punt betreft de noodzaak om een aantal domeinen in de organisatie een kwaliteitsimpuls te geven. Een goed voorbeeld hiervan is het domein openbare ruimte. Dit domein maakt een enorme ontwikkeling door omdat uw raad hiervoor middelen beschikbaar gesteld heeft, o.a. 1 mln. voor extra capaciteit in de organisatie. Niet alleen het domein openbare ruimte heeft behoefte aan een kwaliteitsimpuls. Ook in het sociaal domein (transformatie, sturing op kosten, sturing op resultaat), het domein bedrijfsvoering (integraal maken processen, ontzorgen van teammanagers, versterken van de control functie en vergroten van het strategisch vermogen) en het domein Informatievoorziening (beter benutten van basisregistraties, meer koppelingen tussen applicaties, scherper sturen op resultaat) is een kwaliteitsimpuls hard nodig. Hiervoor hebben we capaciteit en expertise van buiten nodig in de vorm van een programmamanager. Mede door ons lage loongebouw hebben we dit soort functies niet zelf in huis. Om voor de 3 domeinen voor 1 jaar een programmamanager in te schakelen is in totaal ca. 450K nodig. In het amendement spreekt uw raad uit om de benodigde middelen in 2017 beschikbaar te stellen.

Tot slot is het van belang om capaciteit in de organisatie vrij te maken om de uitvoering van de organisatievisie (in een uitvoeringsplan) en de visie op een proactieve samenwerking (in een

ontwikkelagenda) mogelijk te maken. We willen dit niet bij een extern bureau neerleggen. We willen hiervoor eigen medewerkers inzetten om de kracht van de organisatie te benutten en om ook hier ontwikkelkansen te bieden. Dit kan niet binnen de reguliere capaciteit. De 108k is eenmalig nodig om ervoor te zorgen dat de reguliere taken van de projectleider(s) door andere medewerkers overgenomen kunnen worden.

Overigens willen wij benadrukken dat bovengenoemde investeringen noodzakelijk zijn om de 'basisconditie' van de organisatie op orde te brengen. Om als organisatie in een 'topconditie' te komen en/of om de ontwikkeling van de organisatie te versnellen zijn aanvullende middelen nodig. De Organisatievisie 2020 en de Ontwikkelagenda bieden in dit kader de stip aan de horizon.

Organisatievisie 2020; de WOW factor!

Inmiddels is onze Organisatievisie 2020 in concept gereed. Het document is nog niet definitief. De komende maanden gaan we hierover in gesprek met onze stakeholders. In deze RIB willen we uw raad alvast wel deelgenoot maken van de inhoud. De organisatievisie 2020 geeft een beeld van de gewenste ontwikkeling van de organisatie om onze stakeholders samenleving en bestuur optimaal te bedienen en daarbij onze medewerkers een inspirerende werkomgeving te bieden. Als we doorgaan op de huidige weg dreigt de organisatie de aansluiting met stakeholders en medewerkers te verliezen. Dit blijkt uit de casuïstiek die is behandeld, zoals het eerder genoemde hondenbeleid, en uit een SWOT-analyse waarin de sterktes (Strengths), zwaktes (Weaknesses) van de organisatie en de kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats) voor de organisatie uiteen worden gezet. Wij willen kort ingaan op de conclusies die hieruit getrokken kunnen worden.

Casuïstiek en SWOT-analyse

De eerste conclusie is dat onze organisatie sterke punten heeft als het gaat om de productiviteit en betrokkenheid van medewerkers. In de organisatie zijn korte lijnen waardoor snel geschakeld kan worden. Verantwoordelijkheden zijn laag belegd doordat medewerkers veel zelf kunnen regelen of organiseren. Ook hebben we ervaring op gedaan met inwonersparticipatie en zijn wij innoverend op het gebied van informatiebeleid en het sociaal domein.

De tweede conclusie is dat de organisatie om zal moeten gaan met het continu hoge tempo van veranderingen die onze samenleving kent. Daardoor zijn er kansen voor de organisatie, zoals de ontwikkeling van technologie of verdere decentralisaties van beleid en wet- en regelgeving. Maar er zijn ook bedreigingen, zoals de versplintering van het lokale politieke landschap, de wantrouwende basishouding tegenover politiek en internationale instabiliteit met bijgaande vluchtelingenstromen.

De derde conclusie is dat de organisatie niet op alle fronten levert wat de inwoners verwachten. Want tegen deze achtergrond van snelle ontwikkelingen verwacht de samenleving in de gemeente een betrouwbare partner te treffen. De dienstverlening moet op orde zijn en de inwoners moeten erop kunnen vertrouwen dat eenmaal gemaakte afspraken ook worden nagekomen. De inwoner verwacht hierbij sensitieve en transparante communicatie. Dat wil zeggen dat de organisatie de inwoner met gevoel tegemoet treedt en helder is over wat zij kan bieden en verwacht. Maar inwoners verwachten ook hun stem vaker en directer te kunnen laten horen dan bij de traditionele verkiezingen en te worden gesteund bij de initiatieven die zij ondernemen om hun belangen te behartigen.

De vierde conclusie is dat de organisatie ook niet op alle fronten levert wat het bestuur vraagt. Want wij als bestuur (college én raad) verwachten, evenals de inwoners, dat dienstverlening aan en communicatie met de samenleving op orde zijn. Vanuit de zorg voor de samenleving, maar ook omdat de organisatie de ambassadeurs zijn van ons als bestuur. Dit bleek uit de ronde die de burgemeester en de gemeentesecretaris voor de vakantie langs de fracties heeft gemaakt ter voorbereiding van de raadsinformatiebijeenkomst op 2 juni. Maar het bestuur verwacht ook hoogwaardige advisering waarbij de discussie in college en raad strategisch op een hoger niveau wordt gebracht en wordt geïnspireerd. Daarbij adviseert de organisatie ook proactief over zaken die hem opvallen. Bij de uitvoering van beleid verwacht het bestuur dat zij worden ondersteund door een resultaatgerichte organisatie. Tussen raad en college, en college en organisatie moet er een transparant gesprek gevoerd kunnen worden over wat er mogelijk is met de beschikbare capaciteit. De organisatie biedt daarin ook duidelijkheid wat er wordt opgeleverd op welke termijn en houdt daarbij actief toezicht op de toezeggingen en termijnagenda.

De vijfde conclusie gaat over de conditie van de huidige organisatie. Die is momenteel niet optimaal. Hierover is al het nodige vermeld in de paragraaf 'huidige conditie'.

Visie, missie en strategische doelen

De casuïstiek en analyse zijn bepalend voor onze visie en missie op de stakeholders, de doelen die wij ons stellen en op de organisatie die nodig is om aan onze doelen tegemoet te komen. Hieronder wordt per stakeholder aangegeven waar de prioriteiten liggen. De grootte van deze ambities wordt samen vastgesteld in het gesprek met alle stakeholders. Maar het uitgangspunt is dat wij onze stakeholders positief verrassen en verwonderen: dat is de WOW factor. Het gaat erom dat wij als gemeente de werkzaamheden, producten en diensten voorzien van eigenschappen die niet op voorhand verwacht, worden maar die wel zorgen voor extra tevredenheid.

In onze visie op de samenleving wordt de kracht van de samenleving optimaal benut. Hierbij stellen we onszelf drie strategische doelen:

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 mogelijkheden om invloed uit te oefenen op vraagstukken waarover bestuurlijke besluitvorming plaatsvindt.

In onze visie op het bestuur bieden wij een omgeving waarin de bestuurders optimaal in staat zijn om de samenleving te dienen. Hierbij stellen we onszelf drie strategische doelen:

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

In onze visie op de medewerkers bieden wij een fitte organisatie met ambitieuze medewerkers. Hierbij stellen we onszelf drie strategische doelen:

1. Medewerkers krijgen en nemen meer verantwoordelijkheid.
2. Medewerkers krijgen meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling.
3. De vitaliteit en het energieniveau van de medewerkers is verbeterd.

Toekomstbeelden van de organisatie

Bij deze visie, missie en doelen hoort een bepaalde soort organisatie. We maken hierbij onderscheid tussen structuur, cultuur, medewerkers, bestuur en bedrijfsvoering.

Als we kijken naar de structuur van de gewenste organisatie zullen de teams en domeinen waar de organisatie nu in werkt, blijven bestaan. Maar het werk zal in toenemende mate worden uitgevoerd op basis van inhoudelijke opgaven. Hierbij worden medewerkers steeds minder ingezet en aangenomen op basis van een functie, maar op basis van de competenties die zij hebben en hun capaciteit bij te dragen aan het oplossen van de opgaven. Bij het bedienen van de samenleving zijn we terughoudend met uitbesteding, omdat wij dienstverlening zo dicht mogelijk bij de inwoners willen organiseren door medewerkers die de gemeente kennen. Wel zoeken we waar het kan naar samenwerking met enkele sterke partners, zoals de regio U10, regio Utrecht-West, binnen de as Alphen-Gouda-Woerden of met Stichtse Vecht. Daarbij hebben wij een steviger strategische en lobby functie voor ogen, waarbij een aantal medewerkers op hoog niveau complexe onderwerpen richting Rijk, provincie en andere stakeholders kunnen adresseren.

Als we kijken naar de cultuur van de gewenste organisatie, dan is een proactieve houding richting samenleving van belang. Hierbij gaat het om meedenken en initiatieven stimuleren. Ook willen we een goede balans tussen verschillende soorten organisatieculturen realiseren. De organisatie kent nu vooral elementen van een 'interne' cultuur die we willen verrijken met elementen van een 'externe' cultuur. Voor onze medewerkers bieden we ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, zodat ook de opgaven die we als organisatie aan kunnen meegroeien met de medewerkers zelf. Het Management Development traject, samen met de talentontwikkeling van het 'schaduw' MD traject en de reeds genoemde kopgroep van project FLOW zijn hier al uitingen van. Bovendien stimuleren we de dwarsverbanden en netwerken in de organisatie door meer gelegenheden te bieden buiten de werkvloer contacten met elkaar te onderhouden en gezamenlijk bijvoorbeeld successen te vieren.

Als we kijken naar onze medewerkers van de gewenste organisatie beleggen we volgens Het Nieuwe Werken de verantwoordelijkheden laag in de organisatie. We houden niet meer bij hoe lang iemand aanwezig is, maar of de medewerker de afgesproken resultaten haalt. De medewerkers zijn daarbij waar mogelijk flexibel, dus tijd en plaats onafhankelijk. Hierin worden zij ondersteund door de digitale middelen van Het Nieuwe Werken. We bieden jong talent een structurele plek geven in onze organisatie. Daarom bieden we ruimte aan werkervaaersplaatsen en stageplaatsen. In plaats van het hanteren van een

traditionele cyclus wordt functioneren continu onderwerp van gesprek. Feedback wordt hierbij niet alleen gegeven door de manager, maar het zelfbeeld wordt ook gecheckt tegen het beeld van collega's in een '360 graden' benadering. De blik is hierbij altijd gericht op de toekomst, waarbij een juiste plaats wordt gezocht binnen de organisatie en, waar nodig, buiten de organisatie. Hier hoort dan ook een coachende stijl van leidinggeven bij. De teammanagers zijn minder inhoudelijk betrokken bij het werk, maar richten zich op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en sturen op het boeken van resultaten. We werken aan onze concurrentiepositie om de aantrekkelijkheid van de organisatie te vergroten o.a. door ons lage loongebouw te compenseren. Dat biedt ruimte om flexibeler om te gaan met de inschaling van functies.

Als we kijken naar de samenwerking met het bestuur in de gewenste organisatie is er meer contact tussen bestuur (college én raad) en medewerkers, zodat verwachtingen aan de voorkant beter gedeeld kunnen worden. Voor medewerkers is dit belangrijk, omdat zij bij het ondersteunen van initiatieven van inwoners ook de juiste belangen van het bestuur in het oog moeten kunnen houden. Door meer inwonergegericht te werken is het belangrijk dat de organisatie het bestuur helpt om de balans tussen individuele en collectieve belangen in het oog te houden. Het bestuur wordt met strategisch advies, goede voorstellen en een resultaatgerichte houding ondersteund. Zoals gezegd betekent dit ook dat de toezeggingen en de termijnagenda actief worden bijgehouden en er proactief wordt gecommuniceerd in het geval van afwijkingen.

Als we kijken naar de bedrijfsvoering in de gewenste organisatie zorgen we voor een goede balans tussen formatie en ambities. We hebben vooraf goed in beeld wat we kunnen, zodat er naast de reguliere taken ook ruimte is voor ontwikkeling van medewerkers en de organisatie. Daar hoort bij dat onze Planning & Controlcyclus op orde is, met een geïntegreerd proces voor alle producten die we moeten leveren. Goede rapportering maakt concernbrede sturing op resultaten mogelijk. De opgaven die we voor de samenleving oppakken, worden projectmatig aangepakt. Bij deze projecten worden de mensen met de juiste competenties op de juiste plaats gezet, zodat de projectleiders ook daadwerkelijk competent zijn en sturen op resultaat. Op basis van Het Nieuwe Werken gaan we zaakgericht werken. Dat betekent dat we met de juiste ICT ondersteuning in één oogopslag kunnen zien welke stappen er bij de afhandeling van een zaak worden gezet. Niet alleen helpt dit bij hulpvragen en overdracht binnen de organisatie. Het betekent ook dat makkelijk met inwoners over voortgang kan worden gecommuniceerd. Hierbij is de medewerker die de zaak aanneemt, ook verantwoordelijk voor de afhandeling ervan. Ook nemen we de meest belangrijke processen onder de loep waarbij toetsing plaatsvindt op klantgerichtheid en efficiency

Implementatie

Om bij deze organisatie te komen, zijn er verschillende manieren van verandering. De belangrijkste en meest duurzame verandering wordt bewerkstelligd door aanpassing van de houding van de medewerkers naar meer resultaatgericht, flexibeler en transparant. Mensen kopiëren de houding en gedragingen van anderen. Dit proces gaat sneller als de nieuwe houding en het gedrag bij enkelen wordt gestimuleerd, die vervolgens als cultuurdragers het gewenste gedrag in de praktijk brengen. Een ander woord hiervoor is 'viral change'. Het doel hierbij is dat er een breed gedragen ontwikkeling van competenties, houding en gedrag tot stand komt in de organisatie. Voor de vorming van deze cultuurdragers wordt ook de persoonlijke ontwikkeling van de reeds genoemde kopgroep van project FLOW gebruikt, en wordt aandacht aan houding en gedrag gegeven bij het Management Development traject en de talentontwikkeling in het 'schaduw' MD traject.

Komende maanden werken wij de Organisatievisie 2020 verder uit in een concreet uitvoeringsplan waarin we aangeven welke stappen we in 2017, 2018 en 2019 willen zetten en welke resultaten we willen boeken.. Op sommige onderdelen van de organisatieontwikkeling kan een versnelling worden bereikt door 'van bovenaf' een wijziging aan te brengen. Een voorbeeld hiervan is de invoering van Het Nieuwe Werken. Er zijn ook versnellingen op andere punten mogelijk. Deze versnellingsmogelijkheden worden momenteel uitgewerkt om te bepalen in hoeverre ze bijdragen aan het gewenste resultaat en om te bepalen wat de consequenties zijn op het gebied van capaciteit, financiën en risico's. Als er concrete voorstellen beschikbaar zijn, willen we graag hierover in gesprek met uw raad om het gewenste ambitieniveau te bepalen. We benadrukken dat de kosten van deze versnellingsmogelijkheden nog niet geraamd zijn in de programmabegroting.

Ontwikkelagenda

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 (o.a. bij de verkeersvisie door loting). Wij zijn er voorstander van om deze initiatieven meer in samenhang op te pakken zodat ze elkaar versterken. Dit past in de wens om integraler te werken. De eerste stap hiervoor was het consulteren van de commissie Algemeen op 24 mei 2016 over de visie 'Naar een proactieve

samenwerking' (zie bijgevoegde rib 16r.00159). Vervolgens hebben we u in de raadsinformatiebijeenkomst van 2 juni 2016 deelgenoot gemaakt van de uitwerking van de visie in een ontwikkelagenda. De Ontwikkelagenda kan beschouwd worden als de concrete uitwerking van de 3 strategische doelstellingen uit de Organisatievisie 2020 op het gebied van samenleving. Het gaat om:

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 mogelijkheden om invloed uit te oefenen op vraagstukken waarover bestuurlijke besluitvorming plaatsvindt.
- In de Ontwikkelagenda maken we scherp hoe we bovenstaande doelstellingen in de praktijk gaan brengen. Welke stappen gaan we in 2017, 2018 en 2019 zetten en welke resultaten gaan we concreet boeken? Momenteel wordt de Ontwikkelagenda uitgewerkt waarbij ook de eventuele consequenties op het gebied van capaciteit, financiën en risico's in beeld gebracht worden. Als er een concept van de Ontwikkelagenda beschikbaar is willen we graag hierover in gesprek met uw raad om te bepalen of we op de goede weg zijn en om het gewenste ambitieniveau te bepalen. We benadrukken dat de eventuele (meer)kosten die samenhangen met de uitvoering van de Ontwikkelagenda nog niet geraamd zijn in de programmabegroting.

Vervolg:

De Organisatievisie 2020 is momenteel in concept beschikbaar. Deze treft u bijgevoegd aan. Komende maanden wordt het concept gedeeld met de stakeholders om te bepalen of de geschetste ontwikkelrichting de juiste is. Op basis van de reacties van de stakeholders wordt de visie verder verbeterd. Ook wordt er een uitvoeringsplan inclusief 'versnellingsmogelijkheden' uitgewerkt. Hiervoor hebben we de maanden oktober, november en december gereserveerd. Wij willen daarbij ook graag uw raad betrekken. Naar aanleiding van de behandeling van de visie 'Naar een Proactieve Samenwerking' in de commissie Algemeen op 24 mei is het initiatief opgevat om een 'begeleidingsgroep' op te richten die de Organisatievisie 2020 en de Ontwikkelagenda begeleidt. Wij stellen voor om in oktober een bijeenkomst met de begeleidingsgroep te plannen waarin de Organisatievisie 2020 en de Ontwikkelagenda informeel worden besproken. Daarnaast is ons voorstel om in november of december een raadsinformatiebijeenkomst over beide onderwerpen te beleggen om te bepalen of we op de goede weg zijn en om met elkaar van gedachten te wisselen over het gewenste ambitieniveau. Het uitgangspunt is om zowel de Organisatievisie 2020 als de Ontwikkelagenda begin 2017 vast te stellen. Afhankelijk van de consequenties die de uitvoering van beide documenten hebben op het gebied van capaciteit en financiën komen we met een voorstel voor de procedure van besluitvorming bij u terug.

Bijlagen:

1. Concept Organisatievisie (corsanr. 16.021511)
2. Bijlage Organisatievisie (corsanr. 16i.04242)
3. Raadsinformatiebrief ' Naar een proactieve samenwerking' (16.020475)
4. Presentatie raadsinformatiebijeenkomst 2 juni 2016 (16.020449)
5. Amendement junioverleg (16.020443)

De secretaris

drs. M.H.J. van Kruisbergen MBA

De burgemeester

V.J.H. Molkenboer



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 richtinggevendende 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 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. 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.
- **Leeftijdsofbouw:** De leeftijdsopbouw 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.



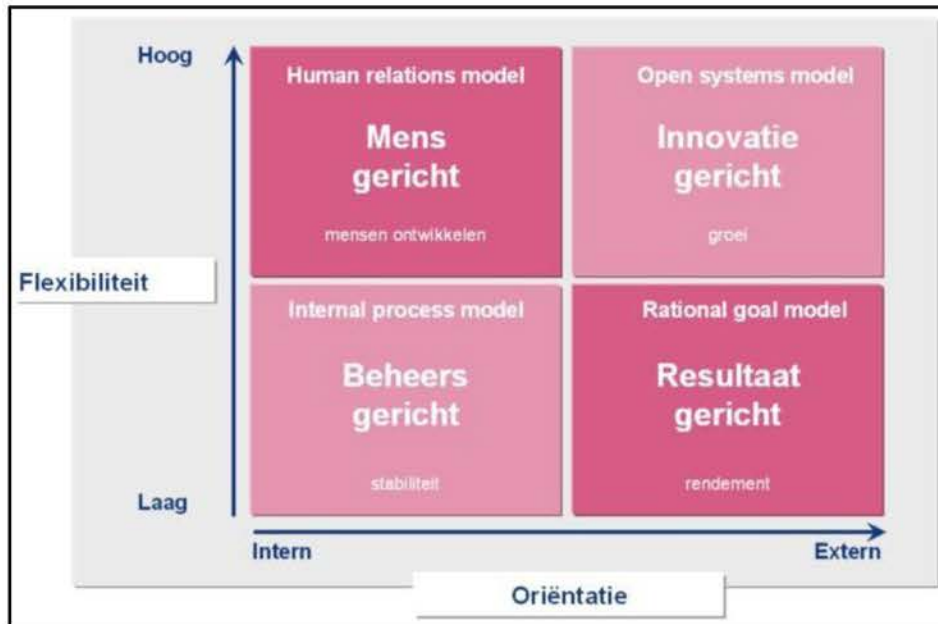
Figuur 2: Visie per stakeholder.

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 inwonongericht 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 werkervarenders. 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.



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.

RAADSINFORMATIEBRIEF

16R.00159



Van : college van burgemeester en wethouders
Datum : 29 maart 2016
Portefeuillehouder(s) : wethouder Stolk, wethouder De Weger, burgemeester Molkenboer
Portefeuille(s) : Interactie inwoner-gemeente
Contactpersoon : J. Gottgens
Tel.nr. : 06-20094705
E-mailadres : gottgens.j@woerden.nl

16R.00159



Onderwerp:

Visie "Naar een proactieve samenwerking" (consultatieversie)

Kennisnemen van:

Visie "Naar een proactieve samenwerking"

Inleiding:

Eén visie

Binnen de gemeente Woerden wordt op verschillende manieren invulling gegeven aan de samenwerking tussen inwoners en gemeente. Hierbij gaat het vooral om 'Woerden zegt Ja, tenzij' en 'Gebiedsgericht Werken'. Ook wordt er gewerkt aan de verbetering van de dienstverlening en de communicatie naar inwoners o.a. door meer integraal te werken en de medewerkers verder toe te rusten in een snel veranderende omgeving.

Hoe langer hoe meer bestaat er behoefte aan één overkoepelende visie die leidend is voor alle activiteiten waarin onze inwoners centraal staan. Deze visie is van belang om als bestuur en als organisatie te komen tot een gezamenlijk beeld: van het hoogste orgaan tot de jongste bediende. Deze visie biedt tevens een goede basis voor een meerjarige ontwikkelagenda waarin alle relevante activiteiten een plek krijgen en in samenhang worden ontwikkeld. Dit alles uiteraard in nauwe samenwerking met de inwoners van Woerden.

Consultatie

Om u in de gelegenheid te stellen om een mening te vormen over de inhoud, wordt de visie "Naar een proactieve samenwerking" ter consultatie aan u voorgelegd. Deze visie vormt de basis voor de meerjarige ontwikkelagenda die we in juni 2016 aan u willen voorleggen. Wij zijn benieuwd naar uw mening over deze visie. Ook gaan wij in gesprek met lokale partners, zoals de wijk- en dorpsplatforms om te vragen naar hun mening over deze visie. Graag benadrukken we dat het komen tot een ontwikkelagenda geen gevolgen heeft voor de activiteiten die momenteel plaatsvinden in het kader van 'Woerden zegt Ja, tenzij' en 'Gebiedsgericht Werken'. Deze gaan onverminderd door.

Motie Woerden zegt Ja, tenzij

In de commissie Middelen van 9 december 2015 is het Raadsvoorstel *Uitgangspunten en aanpak interactie/samenwerking inwoner-overheid, 'Woerden zegt Ja, tenzij...'* behandeld. Op 16 december 2015 heeft u als Raad vervolgens de motie 'Woerden zegt Ja, tenzij' aangenomen. U verzoekt daarin het college de interactie inwoner-gemeente invulling te geven zoals omschreven in de annotatie 'Woerden zegt Ja, tenzij'. Tegelijkertijd stelt u dat:

1. de gemeente op een aantal onderwerpen directief moet blijven handelen;
2. de verschillende instrumenten die ingezet kunnen worden om inwoners meer te betrekken nadere uitwerking en uitleg behoeven, waarbij criteria ten aanzien van het inzetten van instrumenten nog

- bepaald moeten worden;
3. de raad de besluitvormende bevoegdheid heeft en vooraf duidelijke kaders dient te stellen bij op te pakken onderwerpen.

Naar aanleiding van het raadsvoorstel en de motie heeft op 3 februari 2016 een drukbezochte werksessie voor de Raad plaatsgevonden over Gebiedsgericht werken. Hierbij waren (bestuurs)leden van de diverse platforms aanwezig. Tevens heeft op 3 maart een eveneens goedbezochte raadsinformatiebijeenkomst over 'Woerden zegt Ja, tenzij' plaatsgevonden. Daarbij heeft u nader kunnen kennis nemen van de aanpak 'Woerden zegt Ja, tenzij' en is specifiek ingegaan op de mogelijkheden en beperkingen van instrumenten als loting, burgerbegroting en inwonerinitiatieven. Ook was er aandacht voor de samenhang met het Gebiedsgericht werken. Met deze bijeenkomst is uitleg en uitwerking gegeven aan de diverse instrumenten die ingezet kunnen worden om inwoners meer te betrekken.

Toezegging Gebiedsgericht Werken

Aan u is toegezegd dat in maart 2016 een Visie Gebiedsgericht Werken wordt opgeleverd. Wat ons betreft is het wenselijk dat Woerden zegt Ja, tenzij en Gebiedsgericht Werken werken vanuit eenzelfde visie, in plaats van dat er voor de afzonderlijke activiteiten een afzonderlijke visie wordt gemaakt. Om die reden stellen wij voor om de toegezegde Visie Gebiedsgericht Werken mee te nemen in de overkoepelende visie "Naar een proactieve samenwerking".

Meerjarige ontwikkelagenda

Om de visie 'Naar een proactieve samenwerking' concreet te maken, is een meerjarig ontwikkelagenda noodzakelijk. In deze meerjarige ontwikkelagenda worden concrete doelen gesteld voor zowel de korte als de lange termijn. De Ontwikkelagenda kan worden neergezet langs de volgende lijnen:

1. Er wordt geëxperimenteerd met nieuwe interactievormen;
2. er wordt gezocht naar mogelijkheden tot versterking van de facilitering en ondersteuning van de wijk- en dorpsplatforms;
3. de organisatie wordt nader toegerust en ingericht op inwonergericht en vraaggericht werken, bijvoorbeeld in de basale dienstverlening en communicatie richting inwoners, in het mogelijk maken van inwonerinitiatieven en in het tot stand brengen van beleid.

Het college wil in juni 2016 een Meerjarige Ontwikkelagenda "Naar een proactieve samenwerking" aan u voorleggen.

Kernboodschap:

Het college vindt het van belang om de verschillende initiatieven die gericht zijn op de samenwerking tussen inwoners en gemeente (o.a. Woerden zegt Ja, tenzij, Gebiedsgericht Werken en Dienstverlening) in samenhang te bezien en te benaderen vanuit een overkoepelende visie. Een voorstel voor deze visie 'Naar een proactieve samenwerking' wordt met deze raadsinformatiebrief ter consultatie aan u voorgelegd. Wij zijn voornemens om op basis van deze visie een meerjarige ontwikkelagenda te maken waarin de visie concreet wordt vertaald in doelen voor de korte en de lange termijn. Deze meerjarige ontwikkelagenda willen we in juni 2016 aan u voorleggen.

Vervolg:

In juni wordt de meerjarige ontwikkelagenda "Naar een proactieve samenwerking" aan u voorgelegd. De komende maanden wordt benut om met diverse stakeholders over de visie in gesprek te gaan. Daarbij gaat het o.a. om dorp- en wijkplatforms en andere stakeholders.

Bijlagen:

Visie 'Naar een proactieve samenwerking' (16i.01134)

De secretaris

drs. M.H.J. van Kruijsbergen MBA

De burgemeester

V.J.H. Molkenboer

Visie: naar een proactieve samenwerking

Inleiding

Inwoners staan centraal in de dienstverlening van de gemeente Woerden. Maar wat betekent dit nu? Inwoners mogen in al hun contacten met de gemeente, rekenen op een flexibele en meedenkende houding van medewerkers. Of het nu gaat om het melden van een defecte container, het aanvragen van een vergunning voor een evenement, het tot stand brengen van een inwonersinitiatief of het samen opstellen van cultuurbeleid. Inwoners mogen medewerking ervaren van medewerkers wiens handelen geïnspireerd is door de vernieuwingen van project Woerden zegt Ja Tenzij en de inwonersgerichte aanpak van het Gebiedsgericht Werken. Deze vernieuwingen mogen doorwerken op de dienstverlening bij het Klant Contact Centrum, het Omgevingsloket, WoerdenWijzer en het Stadserf.

Om aan te sluiten bij de wensen en initiatieven van inwoners is er aandacht voor de toerusting van medewerkers om te leren samen met inwoners beleid te vormen. Binnen Project Woerden zegt Ja Tenzij wordt volop aan deze vernieuwingen gewerkt en vinden de nodige experimenten plaats, bijvoorbeeld door inwoners te betrekken met nieuwe instrumenten als loting. Daarnaast zijn er binnen het Gebiedsgericht Werken intensieve contacten met de wijk- en dorpsplatforms om te weten wat er leeft in deze gebieden. Als een straat, buurt, wijk of dorp extra aandacht nodig heeft vanwege de vraagstukken die aldaar spelen, kunnen inwoners samen met de gemeente kijken wat er nodig is. Deze vernieuwende activiteiten, horend bij Woerden zegt Ja Tenzij en het Gebiedsgericht Werken gaan gewoon door. Tegelijkertijd kunnen inwoners erop rekenen dat er samenhang is tussen deze activiteiten en dat nieuwe inzichten doordringen tot alle onderdelen van de gemeentelijke organisatie.

In deze visienota worden de inzichten opgedaan bij Woerden zegt Ja Tenzij en Gebiedsgericht Werken onderdeel van een hoger plan. Gezocht wordt naar een samenhangende visie die leidend kan zijn voor de samenwerking tussen inwoners, maatschappelijk middenveld en gemeente. Deze visienota is geschreven om daarover met u in gesprek te gaan. In juni kan de Raad op basis van de uitkomsten van deze gesprekken en de ingezamelde reacties, een definitieve visie met ontwikkelagenda verwachten, die dan leidend zijn voor de samenwerking tussen inwoners, maatschappelijk middenveld en gemeente. Deze visie en ontwikkelagenda bieden dan een paraplu voor diverse activiteiten en projecten, zoals het Gebiedsgericht Werken en project Woerden zegt Ja Tenzij, maar ook de dienstverlening bij het Klant Contact Centrum, het Omgevingsloket, WoerdenWijzer en het Stadserf.

De visienota is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 voorziet in een omschrijving van mogelijke perspectieven van inwoners. Daarbij is de conclusie dat inwoners verschillende niveaus van betrokkenheid laten zien, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen een reactieve, een actieve en een proactieve opstelling. Vanuit deze inwonersperspectieven worden, naar The Golden Cirkel van Simon Sinek, vervolgens de *Why*, de *What* en de *How* van de gemeente omschreven. In hoofdstuk 2 is de *Why* omschreven als: inwoners motiveren tot een proactieve betrokkenheid bij hun omgeving, door als gemeente een proactieve houding aan te nemen. In hoofdstuk 3 is de *How* van de gemeente uitgewerkt: hoe ziet die proactieve opstelling van de gemeente eruit? Welke houding van medewerkers veronderstelt dit en hoe gaat een gemeente in een proactieve samenwerking om met inwoners en andere stakeholders? In hoofdstuk 4 omschrijven we de *What* van de gemeente: welke opstelling mogen inwoners van de gemeente verwachten binnen een proactieve samenwerking? Wat is ervoor nodig dit te worden? Welke activiteiten staan centraal? In hoofdstuk 5 staat tenslotte omschreven hoe een en ander wordt uitgewerkt tot een ontwikkelagenda.

1) Perspectieven van inwoners

Een gemeente die inwoners centraal stelt, verplaatst zich in inwoners. De inwoner staat centraal en daar past een gemeente zijn werkwijze op aan. Vanuit dit inlevend vermogen is hieronder neergezet vanuit welke behoeften en wensen inwoners betrokken zijn en wordt afgetast hoe die betrokkenheid er soms uitziet.

Inwoners zijn betrokken bij hun omgeving. Ze willen dat deze in een schone en hele toestand verkeert: dat prullenbakken niet overvol zijn, dat er geen zwerfvuil ligt, dat er geen defecte straatverlichting staat en/of dat speeltoestellen er niet in een slechte staat bij staan. Ook willen inwoners zo min mogelijk belemmeringen, liever geen overlast en onveiligheid in hun omgeving ervaren: ze willen hun auto of fiets in hun straat parkeren, dat hun woning een goede waarde vertegenwoordigt, hun boodschappen in de buurt doen, niet in de file staan of wachten op vertraagde treinen, erop kunnen rekenen dat hun bezittingen veilig zijn en/of geen overlast ervaren van mensen die bijvoorbeeld overmatig drugs of

alcohol gebruiken. Tenslotte willen inwoners zekerheid in inkomen hebben, een goede gezondheid en een lange levensverwachting en hun wel en wee delen met familie, vrienden en/of lotgenoten. Dit zijn onderwerpen waarbij inwoners betrokken zijn, soms in beperkte mate, soms in hoge mate.

Ten aanzien van deze wensen en behoeften kunnen inwoners een reactieve, actieve of proactieve houding aannemen. Men kan een reactieve houding (1) aannemen door de toestand en veiligheid van de omgeving over te laten aan reinigingsdienst en politie. Men kan een actieve houding (2) aannemen door mensen zelf erop aan te spreken als zij de leefomgeving vervuilen of overlast veroorzaken. En men kan een proactieve houding (3) aannemen door met andere inwoners initiatieven te nemen om plantsoenen zelf bij te houden of de straat schoon te houden. Deze driedeling is ook toe te passen op andere thema's: men kan de inrichting en ontsluiting van buurten overlaten aan gemeente (1), als consument deelnemen aan een economie van delen (auto) (2), of als huiseigenaren of leden van VVE's samen initiatieven nemen om de wijk aantrekkelijk te maken en voorzieningen overeind te houden (3). Of men kan de eigen gezondheid in handen leggen van zorgverleners en zich terugtrekken uit het maatschappelijk leven (1), zelf relaties onderhouden, voldoende sporten, zorgdragen voor de eigen loopbaanontwikkeling en zich inzetten voor een goede ontwikkeling van de jeugd (2), omkijken naar elkaar, bewust worden van elkaars noden en samen initiatieven nemen bijvoorbeeld ten behoeve een goede lokale werkgelegenheid (3).

Benadrukt moet worden dat inwoners bij thema's verschillende opstellingen kunnen kiezen, bijvoorbeeld omdat ze zich bij het ene thema meer betrokken voelen dan bij het andere thema. Men kan de handen vol hebben aan de eigen gezondheid of de opvoeding van de kinderen, daarin een actieve opstelling aannemen en hierdoor op andere thema's reactiever zijn. Men kan zeer proactief bezig zijn met een inwonerinitiatief op het gebied van volkstuinen en tegelijkertijd reactief reageren op vraagstukken aangaande de lokale economie. Hoe inwoners betrokken zijn, bepalen ze zelf. Wel staat in deze visie de opvatting centraal dat een proactieve opstelling van de gemeente inwoners ertoe kan verleiden en motiveren om eveneens een proactieve houding aan te nemen ten aanzien van een vraagstuk.

2) Why

Een proactieve opstelling van de gemeente beweegt inwoners om eveneens een proactieve houding aan te nemen ten aanzien van een vraagstuk. Het is voor inwoners aantrekkelijk om (pro)actief betrokken te zijn bij hun omgeving als zij het als kansrijk inschatten om hun doelen te realiseren. Tijdens een raadsbijeenkomst over wijk- en dorpsplatforms zei een bestuurslid van een wijkplatform: "Als jullie ons als gemeente niet serieus nemen, zeg het dan gewoon. Dan ga ik iets anders doen met mijn tijd." Deze inwoner zei daarmee eigenlijk: Ik zie graag een gemeente wiens opstelling bevordert dat ik mijn doelen realiseer. Deze inwoner zei dit expliciet, maar het is aannemelijk dat veel inwoners dit impliciet ook denken. Als een inwoner stapels papier moet lezen, lange formulieren moet invullen, te maken heeft met haperende systemen, een medewerker spreekt die eigenlijk niet wil helpen, lang moet wachten, maar geen duidelijkheid krijgt – dan besteedt deze inwoner zijn/haar kostbare tijd liever aan andere zaken. Dan ligt het minder voor de hand dat mensen inschatten dat hun initiatieven kans van slagen hebben, als de gemeente zich als zodanig opstelt.

Inwoners zijn eerder gemotiveerd tot het nemen van initiatieven, tot het aannemen van die proactieve houding, als de gemeente zich ook proactief opstelt. Inwoners hebben dan te maken met een gemeente die meewerkt, snel reageert, afspraken nakomt, voorstellen doet en initiatief neemt. Inwoners die een afweging maken om (pro)actief te zijn, mogen zich gesteund voelen door de gemeente. Sterker nog, wie betrokken is bij zijn omgeving moet kunnen rekenen op een gemeente die meewerkt en meedenkt, ook wanneer die betrokkenheid reactief is.

Inwoners moeten kunnen rekenen op een proactieve houding van de gemeente. Actieve en proactieve inwoners mogen hun commitment en hun betrokkenheid bij hun omgeving terugzien in de opstelling van de gemeente. Zij mogen een gemeente ervaren die mogelijkheden ziet in plaats van barrières opwerpt. Daar komt bij dat inwoners met een reactieve houding verrast mogen worden door de proactieve opstelling van de gemeente. De gemeente helpt sneller dan gedacht, biedt oplossingen die men niet had voorzien of gaat uitzoeken wat ze (samen met inwoners) kan doen. Een ervaring die ertoe leidt dat deze inwoners een volgende keer wellicht op een andere wijze betrokken willen zijn.

Samenvattend kan de Why van gemeente Woerden dus zijn:

Inwoners mogen van gemeente Woerden een proactieve opstelling verwachten. Dit houdt in dat de gemeente in de samenwerking met inwoners flexibel is, meedenkt en mogelijkheden ziet. Die opstelling bevordert dat ook inwoners kiezen voor een proactieve betrokkenheid bij hun omgeving, bijvoorbeeld door samen initiatieven te nemen.

Benadrukt moet worden dat er situaties zijn waarbij de wensen, behoeften en belangen van (groepen) inwoners uiteenlopen of strijdig zijn. Denk bijvoorbeeld aan het vluchtelingen-vraagstuk waarbij het college ervoor kiest vluchtelingen op te vangen, terwijl een deel van de bevolking zich daar niet in kan vinden. Er wordt dan een andere keuze gemaakt, maar benadrukt moet worden dat er in de communicatie over deze keuzes eveneens proactief gehandeld kan worden door de gemeente, bijvoorbeeld door het gesprek aan te gaan met tegenstanders en rekening te houden met hun gevoelens. Tegelijkertijd zal een proactieve communicatie van de gemeente hier naar verwachting niet altijd leiden tot een andere opstelling van betrokken inwoners.

3) How

Inwoners mogen van de gemeente een proactieve opstelling verwachten. De vraag is: wat is een proactieve samenwerking tussen inwoners en gemeente, hoe ziet deze eruit? Hieronder een aantal zaken die van belang kunnen zijn:

Proactief samenwerken, betekent weten wat er speelt, zowel lokaal als buiten Woerden. Om proactief te kunnen handelen, is het belangrijk dat de gemeente signalen verzamelt, kennis opdoet, ervaringen deelt, etc. Medewerkers zijn daarom gericht op en op zoek naar signalen/ervaringen/kennis van buiten: van inwoners, van partnerorganisaties, van raadsleden, van (reguliere en social) media, van andere gemeenten en van andere overheden.

Proactief samenwerken, betekent aansluiting zoeken bij wensen en behoeften van inwoners en andere betrokkenen. Luister goed, ga naar buiten, stel betrokkenen in de gelegenheid zelf beleid te schrijven en plannen te maken, biedt ruimte aan inwoners om zelf initiatieven te nemen. En als er te veel verschillende geluiden zijn, laat mensen dan aan een idee wennen, gooi als organisatie eens een balletje op en ga aan de slag met vragen. Er mag sprake zijn van maatwerk, waarbij we van buiten naar binnen redeneren. Er is ook niet één oplossing. De gemeente kan werken met scenario's en allerlei alternatieven aanbieden. De gemeente hoeft zaken niet dicht te timmeren en kan ruimte en vrijheid bieden voor andere geluiden.

Proactief samenwerken, betekent een stimulerende houding aannemen. Dat kan de gemeente doen door snel te reageren, door verbindend te zijn, door een open houding aan te nemen en te luisteren, door met partners en inwoners mee te denken, door hen serieus te nemen, door te zoeken naar een klik, door contact te maken, door actief te netwerken en interactie te organiseren, door samen afwegingen maken, ervaringen te delen, onze hand uit te steken, alle geluiden aan bod laten komen en door ons uitnodigend op te stellen.

Proactief samenwerken, betekent feedback kunnen geven. Soms lukt het inwoners en/of partners niet om een stimulerende houding aan te nemen. Men is teleurgesteld, had andere verwachtingen en/of heeft te weinig vertrouwen. In een proactieve samenwerking weet de gemeente deze houding bespreekbaar te maken, omdat ze erop gericht is de relatie te verbeteren en samen een goed resultaat te boeken. Ook kan de gemeente optreden als scheidsrechter als de belangen tussen betrokkenen strijdig zijn en blijven.

Proactief samenwerken, betekent kunnen loslaten. Inwoners en/of partners kunnen aangeven dat ze een taak of activiteit liever zelf invullen. Ze nemen initiatieven die wellicht strijdig zijn met beleid, regels en budgetmogelijkheden. Daar moet de gemeente mee leren omgaan. De gemeente kan zich bij wat ze doet afvragen: zou een ander dit niet beter kunnen? Bij het overdragen van activiteiten of het starten van een samenwerking kunnen inwoners erop rekenen dat de gemeente ruimte en vertrouwen geeft, vullen ze elkaar aan, wordt er gewerkt vanuit draagvlak, gaat de gemeente in dialoog en betreft ze stakeholders.

Het gebeurt al: voorbeelden van een proactieve opstelling

Verkeersvraagstuk 's Gravensloot

Diverse bewonersgroepen en gemeente zijn al enige tijd in gesprek over de verkeerssituatie bij 's Gravensloot, maar men kon niet tot een oplossing komen. De afgelopen maanden is bewoners daarom gevraagd samen een compromis tussen alle belangen te bedenken. Daar is een oplossing uitgekomen, die deze inwoners vervolgens bij het wijkplatform, hebben neergelegd. Het wijkplatform kwam met een suggestie om het voorstel aan te passen. Daarop is het aangepaste voorstel door de bewoners omarmd.

Scouting Boomgaard

Scouting Woerden heeft het idee opgevat om de verwaarloosde boomgaard naast de scoutinglocatie te gaan renoveren en beheren. Er is vanuit de gemeente bij dit voorstel een initiatief-begeleider betrokken. Zij kwam met het idee om contact te leggen met Stichting Bredius waar al soortgelijke ervaring is opgedaan. De initiatiefbegeleider betreft binnen de organisatie medewerkers die verstand hebben van de groenvoorziening.

Omgevingswet

In de nieuwe omgevingswet speelt inwonerparticipatie en opgavegericht werken een grote rol. Daarom is een bijeenkomst met betrokken medewerkers georganiseerd over de vraag: hoe bereik je de 'andere' inwoner en niet de *usual suspects* en hoe betrek je deze inwoners. Ook zijn er voorbeelden aangedragen en is er gesproken over wat je juist wel moet doen en wat niet.

De Verkeersvisie

De verkeersvisie is het eerste grote traject dat volgens het uitgangspunt "Woerden zegt Ja, Tenzij..." is vormgegeven. Met het instrument loting gaat een willekeurige groep inwoners met dit onderwerp aan de slag. Deze werkwijze straalt vertrouwen uit en voorkomt dat specifieke stakeholders en belangenbehartigers de discussie van meet af aan domineren.

4) What?

Inwoners mogen van de gemeente een proactieve opstelling verwachten. Daartoe kan de gemeente het volgende ondernemen:

1. Een proactieve dienstverlening van de gemeente betekent dat ze niet afwacht! De gemeente gaat pro-actief naar inwoners toe om hen te betrekken, ervaringen te delen en signalen te verzamelen.
 - a. De gemeente is actief op social media. Social media worden benut om successen te vieren, vragen te stellen, meningen te peilen, ingebed te raken en vraagstukken op te sporen.
 - b. Inwoners worden betrokken bij beleidsvraagstukken. De gemeente zoekt naar mogelijkheden om stakeholders een grote rol te geven in het beleidsvormingsproces.
 - c. Dorps- en wijkplatforms voorzien in een netwerk om inwoners te betrekken, ervaringen te delen en signalen te verzamelen. De gemeente gaat actief met deze signalen aan de slag en onderzoekt mogelijkheden om de ondersteuningsstructuur van het Gebiedsgericht Werken te versterken.
2. Waar inwoners zich melden (per e-mail, brief of telefoon), kunnen zij rekenen op een proactieve houding van de gemeente. De gemeente reageert snel, legt de verbinding met betrokken collega's, houdt inwoners betrokken en op de hoogte, zoekt naar oplossingen en communiceert over mogelijkheden.
 - a. Een proactieve opstelling is niet voorbehouden aan de frontoffice van de gemeente. Heel de gemeentelijke organisatie mag ervan doordrongen raken dat een proactieve houding de norm is. De gemeente onderzoekt wat de organisatie nodig heeft om aan deze norm te voldoen. Daarbij gaat het om de toerusting van medewerkers, de stijl van leidinggeven, de organisatiecultuur en de inrichting van de organisatie.
3. Voor inwoners met een proactieve opstelling volstaat de representatieve democratie niet. Daarom organiseert de gemeente ook andere manieren om betrokken te zijn, bijvoorbeeld door initiatieven te faciliteren, door beleid samen met inwoners tot stand te brengen, door te experimenteren met nieuwe democratische participatievormen (zoals loting) en door inwoners te betrekken bij het stellen van prioriteiten in de begroting.

- a. In het kader van project Woerden zegt Ja tenzij wordt geëxperimenteerd met nieuwe participatievormen zoals loting en burgerbegroting.
- b. Initiatieven van inwoners worden toegejuicht. In het kader van project Woerden zegt Ja tenzij en Gebiedsgericht Werken wordt het werken met initiatieven binnen de organisatie vanzelfsprekend, goed ingeregeld en kunnen inwoners ook in dat verband rekenen op proactieve dienstverlening.

5) Ontwikkelagenda Naar een proactieve samenwerking

Als gemeente Woerden inzet op een proactieve samenwerking met inwoners en maatschappelijk middenveld, is dat niet morgen al gerealiseerd. Voor alles vraagt dit om een cultuuromslag in de organisatie, waarvoor het nodig is een ontwikkelagenda op te stellen met doelen voor de korte, middellange en lange termijn. Proactief zijn betekent voor alles namelijk ook realistisch zijn.

Ontwikkelagenda

Op basis van de Ontwikkelagenda wordt uitvoering gegeven aan de volgende onderwerpen:

1. Er wordt geëxperimenteerd met nieuwe interactievormen;
2. er wordt gezocht naar mogelijkheden tot versterking van de facilitering en ondersteuning van de wijk- en dorpsplatforms;
3. de organisatie wordt nader toegerust en ingericht op inwonergericht en vraaggericht werken, bijvoorbeeld in de basale dienstverlening en communicatie richting inwoners, in het mogelijk maken van inwonerinitiatieven en in het tot stand brengen van beleid.

Woerden zegt Ja Tenzij, Gebiedsgericht Werken en Organisatieontwikkeling

De Ontwikkelagenda is tevens bedoeld om samenhang te brengen tussen Woerden zegt Ja Tenzij en Gebiedsgericht werken. Onderdeel van de Ontwikkelagenda is een visie Gebiedsgericht Werken die naadloos aansluit bij het thema Interactie/samenwerking inwoner-gemeente. Voor een vraag- en inwonergerichte dienstverlening en inrichting van de organisatie is bovendien een meerjarig ontwikkeltraject noodzakelijk, waarbij er aandacht is voor de organisatiecultuur, de beschikbare kennis en vaardigheden van medewerkers en de stijl van leidinggeven.

Visie

De meerjarige Ontwikkelagenda "Naar een proactieve samenwerking" wordt in juni 2016 gepresenteerd. Deze visienota "Naar een proactieve samenwerking" is geschreven om met betrokkenen van gedachten te wisselen in de aanloop naar de Ontwikkelagenda. De visie heeft mede betrekking op Woerden zegt Ja Tenzij, het Gebiedsgericht Werken en de dienstverlening van de gemeente in algemene zin. Het voornemen is deze visie een centrale plaats te geven in de Ontwikkelagenda. De activiteiten die verricht worden in het kader van Woerden zegt Ja, tenzij en het Gebiedsgericht Werken gaan onverminderd door.



Stand van zaken organisatieontwikkeling



gemeente
WOERDEN

INHOUDSOPGAVE



gemeente
WOERDEN

1. Iets over mezelf
2. Terugblik
3. Conditie
4. Inzet
5. Visie
6. Middelen
7. Conclusie
8. Vragen

1. IETS OVER MEZELF



gemeente
WOERDEN

Persoonlijke drijfveren:

- Ontwikkeling
- Maatschappelijk relevant
- Uitdaging

2. TERUGBLIK



gemeente
WOERDEN

- Voortdurend aandacht ontwikkeling
- Reorganisaties 2010 en 2013
- Verschillende gemeentesecretarissen
- Forse reductie formatie
- Decentralisatie sociaal domein
- Samenwerking Woerden–Oudewater

3. HUIDIGE CONDITIE

Ontwikkeling formatie:

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
376	364	350	336	314	366	366

- Per 1 januari 366 fte en 403 medewerkers
- Totale reductie 75 fte
 - Ca. 25 fte agv uitbesteding van taken
 - Ca. 50 fte agv taakstellingen
 - 45 fte gerealiseerd
 - 5 fte nog invullen komende jaren

3. HUIDIGE CONDITIE



gemeente
WOERDEN

Ontwikkeling leidinggevenden:

2011	2016
Gemeentesecretaris schaal 16	Gemeentesecretaris schaal 16
1 directeur, schaal 15	3 directeuren, schaal 14
9 afdelingsmanagers, schaal 13/14	0 afdelingsmanagers
15 teammanagers, schaal 11A/12	18 teammanagers, schaal 11A/12
26 totaal	22 totaal
Gem. 1 leidinggevende op 14 fte.	Gem. 1 leidinggevende op 16,6 fte.

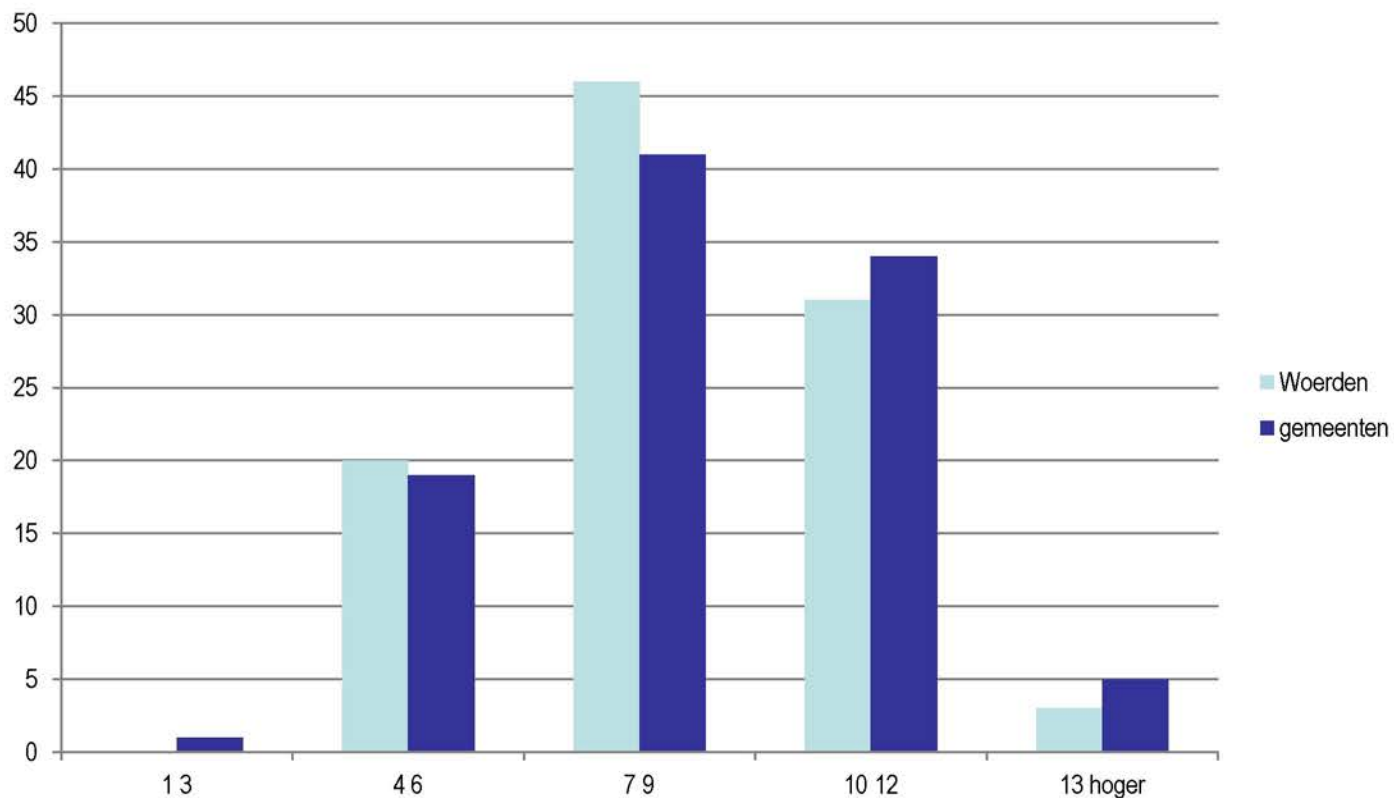
3. HUIDIGE CONDITIE

Omvang formatie irt andere gemeenten:

- Berenschot 2015: gem. 6,41 fte per 1.000 inwoners
- Woerden en Oudewater volgens norm: 385 fte
- Woerden en Oudewater in praktijk: 366 fte

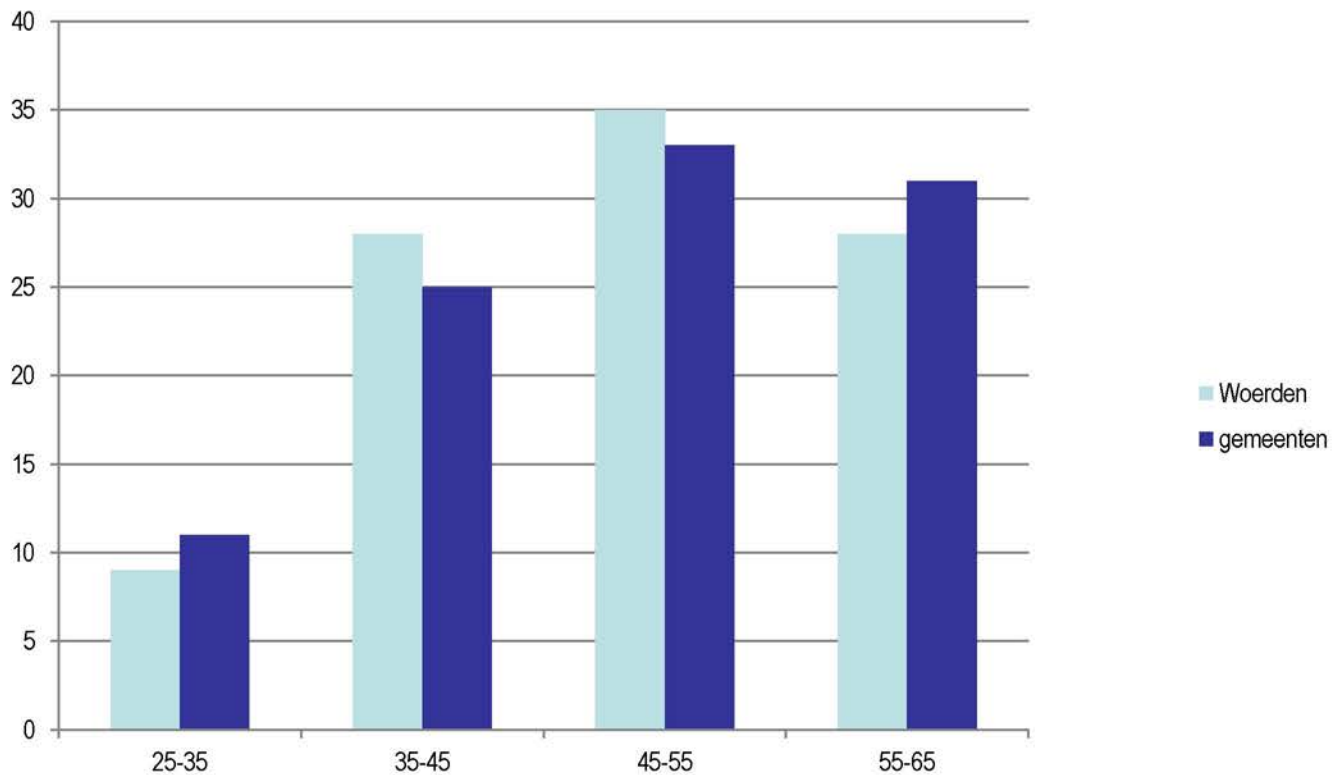
3. HUIDIGE CONDITIE

Loongebouw:



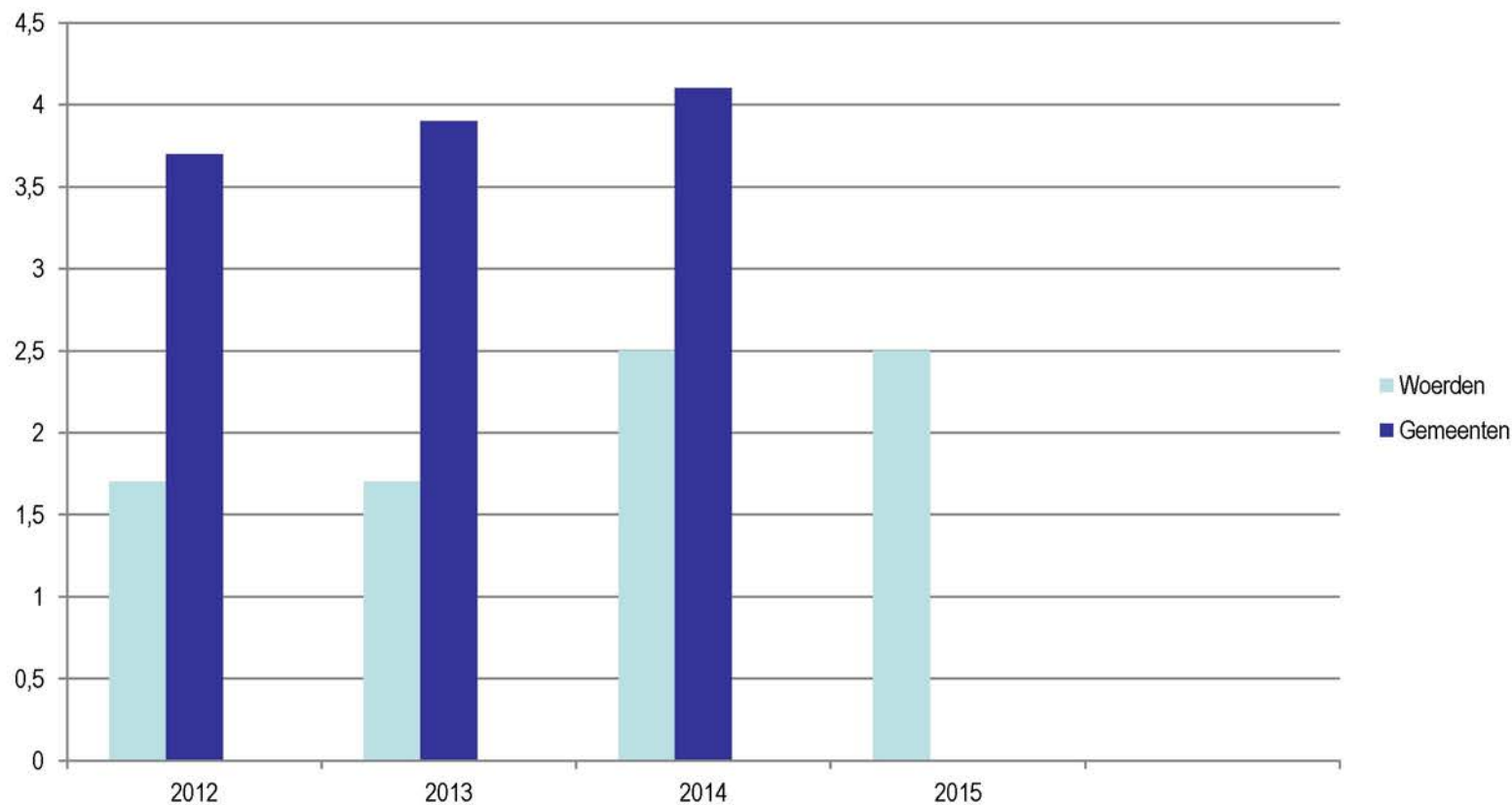
3. HUIDIGE CONDITIE

Leeftijdsopbouw:



3. HUIDIGE CONDITIE

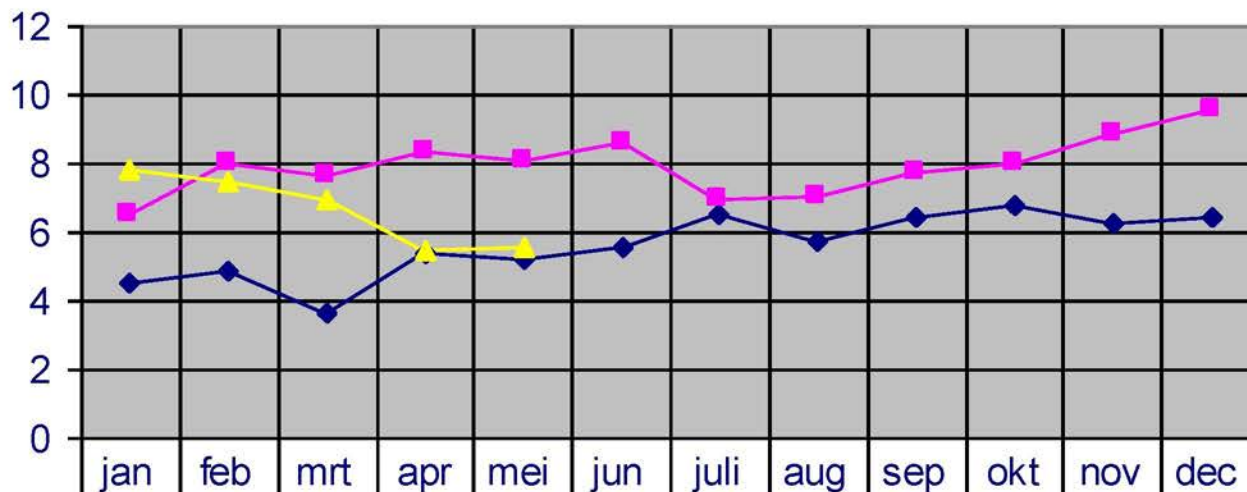
Instroom nieuwe medewerkers in %:



3. HUIDIGE CONDITIE



Ziekteverzuim:



—◆— Verzuim 2014 %	4,5	4,83	3,64	5,43	5,21	5,55	6,51	5,7	6,43	6,76	6,26	6,41
—■— Verzuim 2015 %	6,52	7,97	7,69	8,35	8,08	8,61	6,99	7,07	7,75	8,03	8,87	9,53
—▲— Verzuim 2016 %	7,83	7,48	6,93	5,49	5,59							

3. HUIDIGE CONDITIE



gemeente
WOERDEN

Medewerkertevredenheid:

	Werkplezier	Inhoud van het werk	Samenwerking	Zelfstandigheid	Werkdruk	Resultaatgerichtheid	Leiderschap	Loopbaanontwikkeling	Beoordeling	Mate van invloed	Ongewenste omgangsvormen
Gemeente Woerden (n=341)	6,9	7,3	7,1	6,3	4,9	5,1	6,4	6,1	6,4	6,4	8,6

Let op: als een score kleurt, doet Gemeente Woerden het beter of slechter op dat punt dan de vorige meting of de benchmark

Vorige meting (n=268)	7,2	7,6	7,2	6,0	5,1	5,6	6,1	5,8	6,7	6,0	8,5
Benchmark Gemeenten <100.000	7,1	7,6	7,3	6,3	5,2	5,3	6,2	6,1	6,6	6,4	8,5
Top 3 Benchmark Gemeenten <100.000	7,6	8,0	7,7	6,8	5,8	6,1	6,6	6,5	7,1	6,7	8,6

3. HUIDIGE CONDITIE (MOTIE CDA/IB)



gemeente
WOERDEN

Capaciteit versus taken:

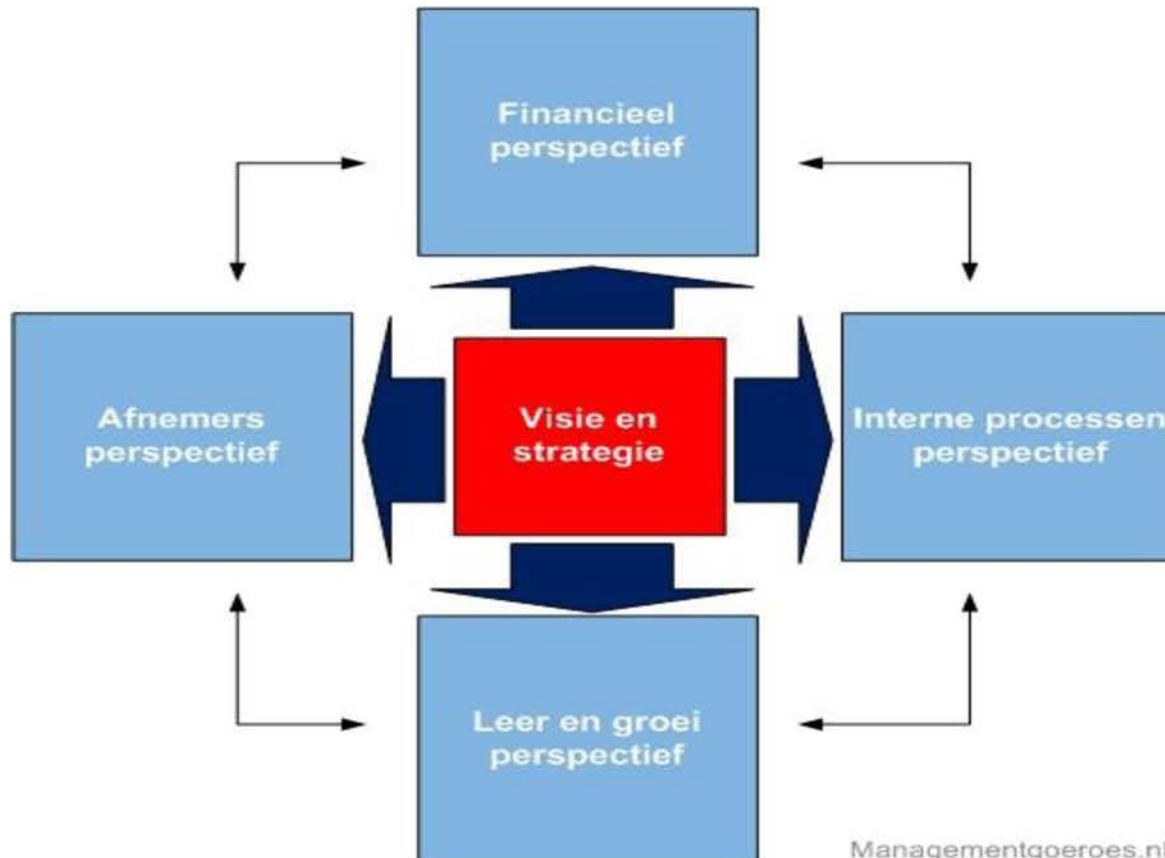
PER 1 JANUARI 2016	FTE WOERDEN	FTE OUDEWATER	TOTAAL
Primaire processen	258 fte	50 fte	308 fte
Gebieds- en inwonergericht werken	4 fte	0 fte	4 fte
Programma's en projecten	45 fte	9 fte	54 fte
Dagelijkse zaken / flexibele ruimte	0 fte	0 fte	0 fte
Totaal	307 fte	59 fte	366 fte

3. HUIDIGE CONDITIE (MOTIE CDA/IB)



gemeente
WOERDEN

Balanced Scorecard:



3. HUIDIGE CONDITIE

Er gaat veel goed:

- Inzet, loyaliteit en betrokkenheid
- Verantwoordelijkheden laag belegd
- Korte lijnen tussen bestuur en organisatie
- Productief vermogen van de organisatie
- Hands on mentaliteit en oplossingsgericht

3. HUIDIGE CONDITIE



gemeente
WOERDEN

Er is ruimte voor verbetering:

- Strategie en reflectie
- Zakelijkheid, verwachtingen managen
- Integraal / procesmatig werken
- Communicatie / Inlevend vermogen
- Projectmanagement
- Sturing door leidinggevenden

4. HUIDIGE INZET



gemeente
WOERDEN



Leidende kaders voor ontwikkeling:

- **Waarom?** Proactieve samenwerking!
- **Wat?** Ontwikkelagenda
 - Hulp bij initiatieven
 - Er zijn
 - Samen resultaat boeken
 - Goede dienstverlening
- **Hoe?** Organisatievisie 2020 en HNW

Voor de zomer concept gereed. Eind 2016 definitief.

5. VISIE

Uitgangspunten verandering:

- Doorgaan op ingeslagen weg
- Sturing op basis van visie
- Focus en verantwoording
- Geen revolutie maar (stevige) evolutie
- Geloof in eigen kracht
- Viral change: 2 verandermotoren
- Resultaat- en mensgerichtheid
- Lerende organisatie

6. MIDDELEN

Voorwaarden voor succes:

- Urgentie
- Visie
- Vertrouwen
- Veiligheid
- Tijd
- Continuïteit
- Investering

6. MIDDELEN

Korte Termijn: 4 prioriteiten

1. Management in positie (270K structureel)
2. Kwaliteitsimpuls domeinen (450K incidenteel)
3. Invoeren HNW (1,5 mln inc. 175K struct.)
4. Versterking communicatie (80K structureel)

7. CONCLUSIES



gemeente
WOERDEN

1. Geboekte resultaten niet scherp
2. Uitgangspositie niet ideaal
3. Er gaat veel goed
4. Er moet ook veel beter
5. We doen al veel
6. Ontwikkelrichting is helder
7. Aantal voorwaarden voor succes
8. Samen ervoor gaan!

8. VRAGEN



gemeente
WOERDEN



Amendement juni overleg

Ondergetekenden stellen het volgende amendement voor bij het raadsvoorstel 16R.00284 inzake juni overleg.

De raad besluit:

- a) *De tweede bullet van beslispoint 1 wordt gewijzigd en komt als volgt te luiden:*
 - Onvermijdbare ontwikkelingen, met inachtneming van beslispoint 5
- b) *Het beslispoint 3 wordt gewijzigd en komt als volgt te luiden:*
 3. Om te komen tot een sluitende meerjarenbegroting 2017-2020 in te stemmen met de zoekrichtingen en eenmalige onttrekkingen uit de reserves
- c) *Het huidige beslispoint 4 m.b.t. de uitwerking van de moties uit het maart overleg te schrappen*
- d) *Een nieuw beslispoint toe te voegen m.b.t. onvermijdbare ontwikkelingen over organisatieontwikkeling:*
 4. Bij de begroting bij de voorstellen die betrekking hebben op organisatieontwikkeling en formatie-uitbreiding inzicht te bieden in de noodzaak, urgentie, samenhang en omvang.
- e) *Een nieuw beslispoint toe te voegen dat luidt:*
 5. Geen middelen beschikbaar te stellen voor de ontwikkeling "Organisatieontwikkeling" in de jaren 2019 en 2020;

Ad e) De raad neemt over het al dan niet beschikbaar stellen van middelen voor organisatieontwikkeling voor 2019 en verder een besluit in het najaar van 2018 na evaluatie van de ontwikkeling op basis van vooraf bepaalde doelen. Dit leidt tot het volgende meerjarenperspectief op dit punt:

	2017	2018	2019	2020
Organisatieontwikkeling	828.000	270.000	0	0

Namens de fracties van,

VVD, Stefan van Hameren
Progressief Woerden, Marieke van Noort
D66, Heerd Jan Hoogeveen
CU/SGP, Henk van Dam
Sterk Woerden, Elias Bom



ChristenUnie SGP
Woerden

STERK Woerden

NIEUW RAADSBSLUIT

1. In te stemmen met het in de begroting 2017-2020 opnemen van de volgende financiële mutaties:
 - Mutaties uit de maart RIB
 - Onvermijdbare ontwikkelingen, met inachtneming van beslispoint 5
 - Exogene ontwikkelingen
 - Investeringsoverzicht;
2. Met betrekking tot het beschreven nieuw beleid het college te verzoeken bij de begroting 2017-2020 voorstellen te doen;
3. Om te komen tot een sluitende meerjarenbegroting 2017-2020 in te stemmen met de zoekrichtingen en eenmalige onttrekkingen uit de reserves ;
4. Bij de begroting bij de voorstellen die betrekking hebben op organisatieontwikkeling en formatie-uitbreiding inzicht te bieden in de noodzaak, urgentie, samenhangen omvang;
5. Geen middelen beschikbaar te stellen voor de ontwikkeling "Organisatieontwikkeling" in de jaren 2019 en 2020.