

Vanzelfsprekend Waalwijk

zelfbewust verbeteren en veranderen

Organisatie ontwikkelingsplan

12 november 2014

1. DE OPGAVE

Vanzelfsprekend Waalwijk

Er gebeuren mooie dingen in onze stad. Dit is te danken aan initiatiefrijke inwoners en ondernemers, aan maatschappelijke organisaties én aan ons, de lokale overheid. En misschien wel de mooiste zaken komen voort uit samenwerking tussen die partijen: evenementen, gloednieuwe scholen en sportvoorzieningen, een bedrijventerrein (Haven 7) dat bij de beste van Nederland hoort, en duurzaamheidsbeleid waarmee we voorop lopen. Om maar een paar dingen te noemen. Ook in onze zichtbare overheidstaken gebeurt van alles: we lopen mee voorop in elektronische dienstverlening aan burgers en bedrijven, onze service aan de burger krijgt hoge waarderingscijfers, op het punt van vergunningverlening scoren we prima. En zelfs op ons interne werk, dat voor de burger niet-zichtbaar is, zijn we volop aan het vernieuwen en verbeteren: de digitalisering van ons werk, het verbeteren van onze bedrijfsvoering.

Wat opvalt is dat wij met al die dingen eigenlijk liever niet willen opvallen. Misschien omdat we niet van opscheppen houden, of omdat we zelf zo goed zien wat er allemaal nog beter moet, of omdat we weten dat er altijd mensen blijven die kritiek hebben. Daarom maar liever dat we de dingen vanzelfsprekend en onopvallend doen. Het zal de aantrekkingskracht van de stad om er te leven en te ondernemen en de aantrekkingskracht van onze organisatie om er te werken vergroten als we die vanzelfsprekendheid weten te verbinden met een zelfbewuste uitstraling. Niet vanzelfsprekend en onopvallend, maar vanzelfsprekend en zelfbewust.

Die beweging heet "vanzelfsprekend Waalwijk!". Die zorgt er voor dat we meer trots tonen op wat we doen. Wat heel iets anders is dan opscheppen of blind zijn voor de fouten die we nog maken en de verbeteringen en veranderingen die nodig zijn.

Dit organisatie ontwikkelingsplan gaat over die "verbeteringen en veranderingen die nodig zijn". Wij willen dat zien als het doorontwikkelen van onze organisatie. En de manier waarop we dat willen beetpakken heet "vanzelfsprekend Waalwijk!"

Aanleidingen voor verandering

Er zijn drie redenen waarom we naar het doorontwikkelen van onze organisatie kijken. Dat zijn (1) de politieke en maatschappelijke ontwikkelingen om ons heen, (2) de bezuinigingen waarvoor wij staan, en (3) de signalen die uit de evaluatie van de vorige reorganisatie komen. Hieronder worden ze kort toegelicht.

- Politieke en maatschappelijke ontwikkelingen

Elke dag verandert de wereld om ons heen. Ver weg en dicht bij. En dat heeft allemaal invloed op ons functioneren. Als er ver weg in de wereld ideologische oorlogen worden gevoerd, dan heeft dat gevolgen voor ons lokale veiligheidsbeleid. Als dichtbij de burger mondiger wordt dan heeft dit gevolgen voor ons participatiebeleid. Als we ons na een periode van grote investeringen gaan concentreren op beheer, dan heeft dat consequenties voor de samenstelling van ons personeelsbestand. Als stedelijke vraagstukken steeds meer bovenstedelijke oplossingen vergen, dan betekent dat ook meer inzet op regionale samenwerking. Al deze ontwikkelingen krijgen een plek in de herijking van onze strategische visie op de toekomst van de stad. Zo doende vormt die visie mede een kapstok voor de ontwikkeling van onze organisatie.

Een belangrijke trend is het toenemende beroep dat wordt gedaan op de zelfredzaamheid van burgers en ondernemers in Waalwijk. Dit wordt versterkt door bezuinigingen en de decentralisatie van zorgtaken. Deze focus op eigen kracht doet een beroep op het eigen netwerk van mensen en dat van maatschappelijke organisaties. We zijn duidelijk meer een netwerksamenleving aan het worden. Daarbij heeft de gemeente vooral een faciliterende rol in plaats van een alleenbepalende rol. Als het gaat om sociale en maatschappelijke vooruitgang in de stad willen wij partner zijn in een coproductie van burgers, maatschappelijke organisaties, ondernemers en gemeente. Dit is een rol waarbij er beroep wordt gedaan op de flexibiliteit van de organisatie en op een houding die daarbij hoort: een flexibele, meedenkende, betrokken en netwerkende persoon die naar buiten treedt en werkt vanuit een open en meer informele cultuur. Zo'n faciliterende houding die dingen mogelijk maakt is ook in onze dienst- en vergunningverlening gewenst. Dat noemen we een "ja-mits" aanpak. En inmiddels zijn er in onze organisatie ook al veel goede voorbeelden van aan te wijzen.

In het coalitieakkoord van de collegepartijen krijgen al deze ontwikkelingen ook een vertaling naar de organisatie. De meest opvallende duidingen zijn: meer flexibiliteit en partnerschap, inhoudelijke en organisatorische versterking van het programmatisch werken en een onderscheid tussen kerntaken en uitvoerende taken. Wat betreft de uitvoerende taken laat het college de optie open om ze - onder voorwaarden - uit te besteden aan marktpartijen of intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.

- *Bezuinigen*

In het coalitieakkoord zijn ook afspraken gemaakt over een totaal bezuinigingspakket van meer dan 5 mio euro structureel. Daarvan moet pakweg 1,5 mio komen van de gemeentelijke organisatie. Van die 1,5 mio is al 0,9 mio verwerkt in onze meerjarenbegroting. Het resterend bedrag van ruim 0,6 mio moet komen uit de organisatie ontwikkeling. Meer precies wordt dit bedrag als volgt opgebouwd:

2015: € 320.000

2016: € 420.000

2017: € 520.000

2018: € 620.000

Het uitgangspunt van de organisatie ontwikkelingsvoorstellen is dat we én bezuinigen én de organisatie verder verbeteren.

- *De aandachtspunten uit de evaluatie van de vorige reorganisatie*

Onze huidige structuur en manier van werken dateert van 2012. Recent hebben we deze nieuwe aanpak geëvalueerd. De aandachtspunten die daaruit komen moeten een plaats krijgen in het verbeteren en veranderen, waar we nu voor staan:

- In de bedrijfsvoering zijn goede stappen gezet naar meer transparantie en betere beheersbaarheid. Een blijvend kritische blik op het hoe en waarom van onze bedrijfsprocessen en alertheid op de digitale verbetermogelijkheden zijn belangrijk.
- De samenstelling en omvang van de teams is door de bank genomen goed, net zoals de rolneming van de teamleiders. Er zijn op concrete onderwerpen wel suggesties om nog eens te kijken wie wat doet. Maar dat hoort toch vooral bij het optimaliseren van de reeds gekozen organisatievorm.
- Wij zijn vooral goed in wat je noemt "tactisch en operationeel" handelen. Waar het gaat om grotere "strategische" beleidsvragen die inspelen op waar we als gemeente

staan, waar we naar toe willen en hoe we daar kunnen komen, is het een stuk minder ontwikkeld. Hier is meer evenwicht gewenst tussen het praktisch beetpakken van zaken, flexibiliteit en een beeld van waar we met onze stad heen willen.

- De behoefte aan meer en aan betere samenwerking is een rode draad in onze organisatie. Samenwerking is cruciaal voor de slagvaardigheid van de gemeente en de verbeteringsopgave speelt op verschillende niveaus: de samenwerking tussen beleidsdisciplines in de integrale aanpak van vraagstukken in de stad, de relatie tussen beleidsmakers en (in- en externe) beleidsuitvoerders, en de relatie tussen afdelingen en de ondersteunende interne dienstverlening. Dit heeft allemaal niet stilgestaan. We hebben inmiddels mooie voorbeelden om op voort te borduren, maar dit vergt veel aandacht.
De externe opgaven om meer in netwerken in plaats van in hiërarchische structuren te denken en meer in coproductie te handelen, is meteen ook een interne opgave.
- Er is flink gesleuteld aan ons dienstverleningsdenken. De basishouding op vragen van burgers en organisaties moet zijn "ja, mits" en we zien dat dat steeds beter lukt. Dat past bij een overheid die dingen mogelijk wil maken. Ook hier is het zo, dat wat goed is voor de burger ook goed is voor onszelf. Dus "ja, mits" is ook in onze interne dienstverlening en in onze manier van samenwerken een belangrijke mentale houding. Hier kan het beter.
- Niets zo ideaal als taakvolwassen medewerkers die weten welke prestatie ze moeten leveren en de weg daar naar toe effectief en efficiënt weten te vinden.
"Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie" raakt aan de formele kant van gedelegeerde verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Belangrijker is de vraag hoeveel management hebben we nodig en hoe stuurt die op de motivatie en verantwoordelijkheidszin van onze medewerkers.

Waar we van zijn

Er komt kortgezegd behoorlijk wat op ons af. Om dan bij het verbeteren en veranderen een duidelijke koers te kunnen kiezen is het belangrijk om steeds voor ogen te houden waar wij van zijn en welke betekenis ons werk moet hebben.

Dat begint met de notie dat wij het geld uitgeven van een ander, namelijk van de burger en wij er om die reden eer in moeten stellen om dat geld maatschappelijk maximaal te laten renderen. Deze duiding van betekenis en maatschappelijk rendement leidt tot de extern gerichte missie dat de ambtelijke organisatie gaat voor:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Een <i>betekenisvolle stad</i> waar het goed wonen, leven en ondernemen is;- <i>Vitale burgers en ondernemers</i> die verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf, voor anderen en voor de stad;- Een <i>inspirerend stadsbestuur</i> dat werkt aan de ontwikkeling van de stad en anderen stimuleert om dat ook te doen. |
|--|

Zoals al eerder aangegeven is onze slagkracht en geloofwaardigheid het grootst als we naar buiten en naar binnen dezelfde focus hebben. Dit leidt tot de intern gerichte missie dat wij ook gaan voor:

- Een *betekenisvolle organisatie* die zelfbewust aan de weg timmert en waar het goed werken en leren is;
- *Vitale medewerkers* die verantwoordelijkheid nemen voor hun werk, dat van hun collega's en de organisatie in zijn geheel;
- *Inspirerend management* dat mensen stimuleert om het maximale uit zichzelf te halen.

In de combinatie van onze missie met de dynamiek van de ontwikkelingen waar wij een antwoord op moeten geven, dringt zich een aantal competenties op waar wij meer op willen focussen. Zonder ze tot absolute waarheid te willen verheffen, zijn wij er van overtuigd dat ze een belangrijke bijdrage zullen leveren aan het verder verbeteren van onze organisatie.

Wij hebben het over de volgende competenties:

- Flexibel

Dit gaat over het vlot en doeltreffend in kunnen spelen op nieuwe actuele ontwikkelingen en opgaven. Flexibiliteit vergt aan de ene kant een structuur die niet bureaucratiseert maar faciliteert. En anderzijds heeft het ook een mentale dimensie, namelijk het kunnen omgaan met onzekerheid, veranderingen en het hebben van een generieke werkinstelling.

- Ondernemend

Dit gaat over het verantwoordelijkheid nemen voor prestaties van jezelf, je team en de organisatie in zijn geheel. De organisatie kant ervan is dat je daar ook de ruimte voor moet krijgen. Daarnaast staan houding en gedrag. Ondernemende collega's hebben een positieve houding, zien kansen, zijn creatief en resultaatgericht.

- Betrokken

Dit gaat over werken met hart voor de stad en voor de inwoners van de stad. Die betrokkenheid uit zich in de "ja mits" houding waarmee wij reageren op vragen en initiatieven in de stad. En ook doordat wij streven naar excellente dienstverlening aan inwoners en ondernemers in onze stad.

- Partner in coproductie

Dit gaat over het samen met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties werken aan de stad. Dit "samen" vraagt aan de ene kant een houding die inwoners en ondernemers stimuleert om ook zelf initiatief en verantwoordelijkheid te nemen voor de aanpak van problemen en kansen in de stad. En aan de andere kant vergt het van ons een actieve complementaire inzet daar waar dat nuttig en nodig is.

Elementen organisatie ontwikkelingsaanpak

De organisatie heeft in de basis de zaken wel op orde. Naast wat wij in positieve zin presteren, vragen actuele ontwikkelingen om ons te verbeteren en om te veranderen. Het uitgangspunt hiervoor is dat we geen grootschalige reorganisatie willen, maar een verdere optimalisatieslag van de reeds ingeslagen weg.

De organisatie ontwikkelingsplannen concentreren zich op de volgende drie terreinen:

1. Onze werkcultuur, die zich uit in gedrag en houding. Alles valt of staat met de houding en het daadwerkelijk verbeteren en veranderen van het gedrag van management en medewerkers.
2. Sturingsfilosofie. Dit gaat over de wijze waarop er in onze organisatie gestuurd wordt door directie en management.
3. Organisatiestructuur. Een structuur faciliteert verbetering en verandering. En een aanpassing ervan maakt ook bezuiniging mogelijk.

Deze drie terreinen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en moeten dan ook tegelijkertijd worden opgepakt. Vaak wordt er in een organisatie ingegrepen in de structuur en blijft het daarbij. De afgelopen jaren heeft de nadruk ook in Waalwijk gelegen op wijziging in de structuur en de werkwijze. In combinatie met de centrale huisvesting van een groot deel van onze mensen in ons nieuwe stadhuis, heeft dit wel geleid tot een positief effect op de werkcultuur. Maar tegelijkertijd blijkt ook dat dit onvoldoende doorzet. Cultuur is voor een groot deel structuurongevoelig. Een nadruk in de komende verandering dient dan ook te liggen op gedrag, houding en sturing.

Hierna schetsen wij de drie invalshoeken voor de verdere ontwikkeling van onze organisatie.

2. WERKCULTUUR

Hier voor hebben we al aangegeven dat effectief verbeteren en veranderen vooral een investering vergt in onze werkcultuur, dat wil zeggen in onze houding en ons gedrag. Dat zijn de meest bepalende bouwstenen voor succesvol opereren. Waar een wil en een houding is om met elkaar samen te werken op basis van een gedeeld belang zal geen structuur het succes in de weg staan. Met andere woorden: welke wijze van structureren je in een organisatie ook kiest, indien teams of individuele personen met elkaar willen samenwerken, dan gebeurt dat ook. We zijn vaak te optimistisch over de effecten van structuurwijzigingen op de werkcultuur. Uit de evaluatie van onze organisatie aanpassing in 2012 blijkt dat we dat toen ook waren. Een belangrijke conclusie is dat er meer gerichte aandacht nodig is voor de werkcultuur, met name waar het gaat om samenwerking. Een structuur kan wel helpen of dwars zitten. Zo werkt bijvoorbeeld een organisatie met veel managementlagen doorgaans niet zo positief uit op eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap laag in de organisatie.

Het is dus niet voor niets dat wij nu als eerste inhoud willen geven aan het verbeteren van de werkcultuur.

Vertrekpunt is de vraag hoe worden we meer *flexibel, ondernemend, betrokken* en op *partnerschap* gericht. En hoe krijgt met dit gedrag en met de prestaties die daar bij horen "Vanzelfsprekend Waalwijk" de goede zelfbewuste lading. Het antwoord op die vragen begint met het exploreren van deze begrippen. In het vorige hoofdstuk hebben we er al iets meer inhoud aan gegeven. Maar ze gaan pas wat betekenen als we weten wat ze van ons persoonlijk en van de teams vragen. "Wat moet ik doen om meer ondernemend te zijn". "Wat vraagt samenwerking en partnerschap van mij". "Wat moeten wij als team doen om flexibeler te opereren".

Bij cultuurverandering gaat het “weten”, “willen” en “kunnen”. Het start met communicatie en bewustwording in en tussen de teams. Dit zorgt ervoor dat de iedereen *weet* wat er onder verstaan wordt. Feedback op ons functioneren van de kant van onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties, en stimulerend management zorgen ervoor dat we *willen* verbeteren en veranderen. Met reflectie, verdieping en training werken we eraan dat we ons in houding en daadwerkelijk gedrag ook *kunnen* ontwikkelen.

Dit alles wordt mogelijk met de volgende acties:

De Waalwijk academie

De “Waalwijk academie” traint teams, medewerkers, management en directie op een ervaringsgerichte wijze op een grote diversiteit aan onderwerpen. Die onderwerpen worden steeds verbonden met onze missie, met het werken aan meer flexibel, ondernemend en betrokken partnerschap, en ademen “Vanzelfsprekend Waalwijk”. “Vanzelfsprekend Waalwijk” betekent onder meer dat we de Waalwijk Academie zoveel mogelijk handen en voeten geven met onze eigen mensen. Niks zo overtuigend dan het goede voorbeeld. Dit sluit niet uit dat we natuurlijk ook inspirerende onderzoekers en sprekers van buiten of externe trainingen waar collega’s hele goede ervaring mee hebben kunnen inzetten. Maar het start met geloof in eigen kracht en de bereidheid en nieuwsgierigheid om van elkaar te leren.

Onderwerpen waar je aan kunt denken:

- Kennen wij onze stad eigenlijk wel?
- Hoe ziet een ondernemende ambtenaar er uit? En een flexibele?
- Samenwerken is makkelijker gezegd dan gedaan.
- Hoe effectief te sturen en toch te opereren vanuit vertrouwen en minder vanuit controle en beheersing.
- Hoe ziet “verantwoordelijkheid nemen voor het resultaat” er nou precies uit?

Externe input naar binnen halen

Als onze missie zegt dat we werken voor inwoners en ondernemers van de stad en voor het politiek bestuur, dan is het belangrijk om regelmatig te horen of die er ook tevreden over zijn, of wij goede prestaties leveren voor zo min mogelijk geld en hoe wij presteren in vergelijking tot andere steden. Dit externe geluid naar binnen halen kan middels burger- en ondernemerspanels, klachtenanalyse, benchmarks, visitaties, en accountantsrapporten. Om daar van te leren en kansen te zien. Dit dient structureel en op goede wijze ingeregeld te worden.

Bij de besten willen horen

Hiermee is niet bedoeld dat wij streberig moeten gaan doen of naast onze schoenen moeten gaan lopen. Het gaat wel over ambitie. Wij streven er naar om het geld dat wij (van de burger) uitgeven, maatschappelijk maximaal te laten renderen. En dat wil zeggen dat wij in intergemeentelijke benchmarks “bij de besten” willen horen, bijvoorbeeld op het punt van werkgeverschap, (digitale) dienstverlening, en de kwaliteit van onze bedrijventerreinen. De ervaring elders is dat dit waardering oproept voor de medewerkers, het zelfbewustzijn van de organisatie stimuleert en de aantrekkelijkheid om hier te werken vergroot. Kortom vanzelfsprekend Waalwijk!

Dit vergt voor een deel dat we het goede werk dat we al doen beter uitventen. Het vraagt ook om het stellen van nieuwe ambities in de diverse landelijke benchmarks.

Het versterken van de interne communicatie

Verbeteren en veranderen staat of valt met de actieve betrokkenheid van medewerkers. We gaan om die reden de interne communicatie versterken met een medewerkerspanel en met veel meer face to face informatie en discussie.

Het HRM instrumentarium richten

HRM heeft een belangrijke rol in het uitwerken van de begrippen *Flexibel*, *Ondernemend*, *Betrokken* en *Partners in coproductie* en het ervoor zorgen dat ze structureel aandacht krijgen bij werving en selectie, functionerings- en beoordelingsgesprekken, ontplooiings- en ontwikkelingsafspraken met medewerkers en het beloningsbeleid. Dit vergt uitwerking en vraagt ook een aanscherping van het bestaande HRM beleid en aanpassing van de huidige kernwaarden.

Bij de hiervoor geschetste acties zijn leidinggevenden en medewerkers aan zet. Vanuit het principe dat de organisatie faciliteert, kan het ook zijn dat gelijk op met cultuurverandering de behoefte ontstaat om – dan blijkt belemmerende - werkprocessen aan te passen.

3. STURINGSFILOSOFIE

Sturen op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid biedt de beste kansen voor goede resultaten. Vertrouwen geven aan het management én aan de medewerkers, waarbij verantwoording vanzelfsprekend is. Verantwoording over datgene wat in je managementcontract is afgesproken en waar je je als leidinggevende of directeur aan hebt gecommitteerd. Verantwoording over de prestaties die je als medewerker hebt geleverd. Dat is het uitgangspunt van de sturingsfilosofie binnen Waalwijk.

Deze is gebaseerd op sturen middels *kaders*, *ondersteuning* en *toezicht*. De kaders geven de randvoorwaarden aan waarbinnen je opereert en focussen zich op de vraag WAT er aan resultaat bereikt moet worden. Aan jou het HOE. Ondersteuning is de helpende hand die je verder op weg helpt in het autonoom sturing kunnen geven. En als laatste toezicht middels het verantwoorden van datgene wat als resultaat bereikt is met de daarvoor bestemde middelen. Dit geldt op alle niveaus: van directeur naar leidinggevende, van leidinggevende naar hun teams, van beleidsadviseurs naar gesubsidieerde instellingen, van opdrachtgevend team naar uitvoerend team en van de gemeente naar de gemeenschappelijke regeling.

In onderstaande tabel wordt duidelijk wat we daaronder verstaan.

	Wat is of zijn dat	Aan welke kwaliteit moet het voldoen	De bijbehorende mentaliteit
Kaders	Afspraken Opdrachten Beleidsregels	<ul style="list-style-type: none"> - Een antwoord op een onderkende vraag/opgave - Niet opgelegd maar overlegd - Welk resultaat moet worden behaald, met zoveel mogelijk vrijheid op HOE dat moet worden uitgevoerd - Oog voor de uitvoerbaarheid 	Niet-vrijblijvend Resultaatgericht
Ondersteuning	Coachen Werkoverleggen Informereren Adviseren	<ul style="list-style-type: none"> - Eigen kracht en verantwoordelijkheid centraal stellen - Niet de weg wijzen maar leren kaartlezen - Niet overnemen maar faciliteren 	Geïnteresseerd en dienstverlenend: <i>"Wat kan ik voor je betekenen?"</i>
Toezicht	Managementcyclus Controle Evaluatie Beoordeling	<ul style="list-style-type: none"> - Van controleren naar inzicht toevoegen - Niet (meteen) afrekenen maar (eerst) leren 	Oordelen Kritiek én waardering Verbeteren en leren

Managementcyclus

De sturingsfilosofie krijgt specifiek in de richting van ons management vorm in de managementcyclus. Deze managementcyclus bestaat uit de volgende stappen:

- Het opstellen van de managementcontracten per leidinggevende op basis van het directieplan voor het komende jaar (4^e kwartaal). In dit "kader" document staan:
 - o de te bereiken resultaten voor het komende jaar. De resultaten kunnen onderverdeeld worden naar concernniveau en teamniveau. Dit om juist ook de afhankelijkheden tussen de teams te borgen en zo tot samenwerking aan te zetten. Het benoemen van de juiste resultaatafspraken is dan ook een zorgvuldig karwei voor de directie en management;
 - o resultaatafspraken inzake de gewenste "ondersteuning" hierbij voor de leidinggevende. Dit gaat niet alleen om inzet van extra capaciteit of middelen, maar ook om de persoonlijke ondersteuning die een teammanager in zijn ontwikkeling nodig heeft om de inhoudelijke resultaatafspraken waar te kunnen maken
- De managementcontracten worden in een gezamenlijk bijeenkomst tussen directie en voltallig management symbolisch ondertekend (eind 4^e kwartaal of start nieuwe jaar). Hiermee wordt het commitment aan de afspraken en elkaar getoond en gevoeld.
- "Toezicht" in de vorm van een halfjaarlijks managementassessment (eind 2^e kwartaal en in 4^e kwartaal). Dit "assessment" is een gesprek waarin de leidinggevende verantwoordt naar directie hoe ver hij staat met zijn resultaten. Tevens is hierin ruimte voor de leidinggevende om de stand van het gewas toe te lichten met

mogelijke dilemma's en vragen die hij of zij heeft aan de directie.

De directie nodigt uit en de senior adviseur Planning en Control is aanwezig als adviseur. De leidinggevende kan zelf bepalen wie hij meeneemt. Het gesprek vindt plaats op basis van een te voren door de leidinggevende ingeleverd assessment bij de concernstaf. In het eerste halfjaarlijkse gesprek ligt het accent op de voortgang, bij het laatste assessment op verantwoording waarbij de concernstaf ook om input gevraagd zal worden. Dit sluit naadloos aan op de besturingsfilosofie waarin er vrijheid bestaat in de uitvoering, maar verantwoording afleggen vanzelfsprekend is.

Integraal management

De directie en managementlaag zijn integraal verantwoordelijk. In de memo "Managementbesturing Gemeente Waalwijk" is dat als volgt beschreven:

" Integraal management wil zeggen dat de manager, zowel bij het nemen van een beslissing als ook bij het toezien op de uitvoering daarvan, zich baseert op een evenwichtige afweging van alle van belang zijnde aspecten. Te denken valt daarbij aan maatschappelijke, personele, organisatorische, financiële, technische, juridische en milieuaspecten. De manager doet dit op grond van strategisch beleid, waarbij ook rekening gehouden wordt met de langetermijneffecten van zijn beslissingen. Voorwaarde voor het integraal kunnen managen is dat de manager beschikt over de bij zijn verantwoordelijkheid behorende middelen en bevoegdheden. Een andere voorwaarde is dat hij loyaal is aan de integraal manager hoger in de hiërarchie, de politieke ambtsdragers en aan de democratie als zodanig".

Bovenstaande beschrijving is in zuiver theoretische zin waar, maar de praktijk leert dat hier nog onvoldoende invulling aan is gegeven. De evaluatie van de vorige reorganisatie bevestigt dit beeld.

In de kern gaat het erom dat de manager zijn eigen team goed aanstuurt met de mensen en middelen die hij daarvoor heeft en resultaten bereikt binnen de afgesproken termijnen. De integraal manager is niet enkel verantwoordelijk voor zijn eigen team, maar staat ook voor het concernbelang.

We kunnen mandaten en bevoegdheden blijven beschrijven tot in we een ons wegen, en discussies blijven voeren over wat er wel en niet mag, maar belangrijker is dat we met elkaar afspraken maken over de praktische invulling van het begrip integraal management. De integraal manager is namelijk de basis voor de sturingsfilosofie zoals hierboven beschreven die gebaseerd is op vertrouwen, verantwoordelijkheid en verantwoording.

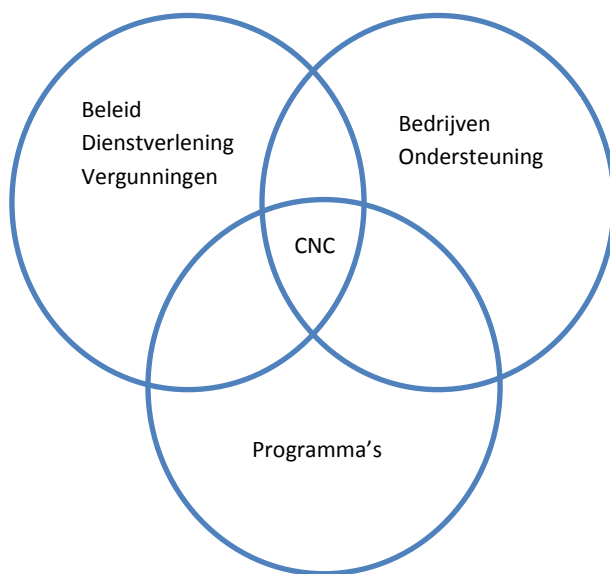
Wij zijn er van overtuigd dat we die sturingsfilosofie het beste vorm kunnen geven in een managementprogramma dat we onder de vleugels van de Waalwijk academie organiseren. Vooral het praktisch met elkaar handen en voeten geven aan het streven dat iedereen taakvolwassen en gemotiveerd prestaties levert staat daarbij centraal. Zo pakken we een aantal vragen beet:

- Hoe geef je invulling aan het samen en integraal oppakken van opgaven en vraagstukken voor de stad? Hoe weeg je je teambelang daarbij af ten opzichte van het concernbelang.
- Hoe geef je samen betekenis aan de stad Waalwijk? Wat is de toegevoegde waarde van jou als integraal manager en als managementteam?
- Hoe geef je leiding aan de veranderingsprocessen en het ontwikkelen van je medewerkers? Wat betekent het dat je leider bent van dit veranderingsproces?

- Hoe zorg je ervoor dat niet alleen jij, maar ook jouw medewerkers binnen de gestelde kaders ruimte krijgen voor eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap. Ook hierbij geldt dat we uitgaan van eigen kracht. Alleen waar nodig worden specialisten op onderwerpen ingevlogen.

4. ORGANISATIE STRUCTUUR

In hoofdstuk 1 zijn de ontwikkelingen beschreven die aanleiding geven om naar verbetering en verandering van onze organisatie te kijken. Voor wat betreft de structuur van de organisatie hebben wij die vertaald naar het volgende plaatje van de gewenste situatie.



Dit vergt waarschijnlijk enige toelichting.

Deze structuur beoogt faciliterend te zijn aan **een compacte, flexibele netwerkorganisatie die grote integrale opgaven programmatisch aanpakt, waar samenwerking centraal staat en met een concern dat als een kwaliteitsmotor functioneert.**

Aan de hand van deze volzin geven we hieronder een toelichting op het schema

Een compacte, flexibele netwerkorganisatie...

Met de gepresenteerde "structuur" tekening blijven we weg van het gebruikelijke harkenlandschap, om te benadrukken dat we van gezagsstructuren naar netwerken willen. De structuuraanpassingen die moeten bijdragen aan "een compacte, flexibele netwerkorganisatie" zien er als volgt uit.

- Minder management en sterke teams

Momenteel kent de organisatiestructuur een directiemodel met 2 directieleden, 7 afdelingshoofden en 13 teamleiders. Drie vacante plaatsen van afdelingshoofden worden momenteel ingevuld met tijdelijke waarneming.

Wij gaan de afdelingshoofdenfuncties en daarmee de afdeling als organisatorische eenheid opheffen. Minder management zorgt voor meer flexibiliteit en kortere lijnen in de

organisatie, maakt het beter mogelijk verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen, past beter bij een organisatie van onze omvang, en – last but not least – levert een substantiële bijdrage aan de bezuinigingstaakstelling.

Wij willen de teamstructuur handhaven. Daarmee worden de product- en dienst verantwoordelijke eenheden, zoals die zijn gevormd bij de vorige organisatiewijziging in stand gelaten. Deze teamstructuur en de taken binnen deze teams blijken in de praktijk te voldoen.

Dit laat onverlet dat er redenen kunnen zijn om in het komende veranderingsproces een optimalisatieslag te maken. De omvang van een team kan bijvoorbeeld een reden zijn. De afgelopen jaren zijn immers diverse formatie wijzigingen doorgevoerd als gevolg van bezuinigingen.

Onder de directie laag bevindt zich dan nu meteen de teamleiders laag.

Ten opzichte van de huidige teamleidersfuncties zal deze managementlaag meer verantwoordelijkheid gaan dragen voor prestaties en resultaten en voor de afstemming en samenwerking binnen de totale organisatie. Dit stelt hogere eisen aan de functie van teamleider, die daarmee ook structureel verandert. Het stelt mogelijk ook meer eisen aan de taakzelfstandigheid van onze medewerkers. Ook op houding en gedrag worden de eisen hoog. Onze leidinggevendenden moeten rolmodellen zijn op flexibiliteit, ondernemend gedrag, betrokkenheid en partnerschap.

Dit alles leidt ertoe dat wij de functie van team"manager" introduceren in de plaats van team"leider".

Uiteraard zien wij dit alles als een proces van groei.

- Kerntaken

We gaan onderscheid maken tussen kerntaken, en uitvoerende en ondersteunende taken. In het plaatje zijn dat respectievelijk de linker en de recht bol.

De kerntaak van de gemeente ligt op drie terreinen.

Dat is ten eerste *beleid*. Het is aan de gemeente om te bepalen aan welke maatschappelijke doelstellingen het beschikbare gemeenschapsgeld wordt uitgegeven. Dat we er over gaan wil niet zeggen dat we het langs de commandolijnen hoeven af te kondigen. Het is een opgave om de kwaliteit van het beleid te optimaliseren door dat participatief en vanuit partnerschap met partijen in de stad en binnen onze eigen organisatie vorm te geven.

De tweede en derde kerntaak zijn *publieksdienstverlening en vergunningverlening*, direct naar burgers en ondernemers. De opgave hier is excellente ja-mits-dienstverlening, consistent, transparant en goed gewaardeerd door de betrokken burgers en ondernemers.

- Uitvoerende en ondersteunende taken

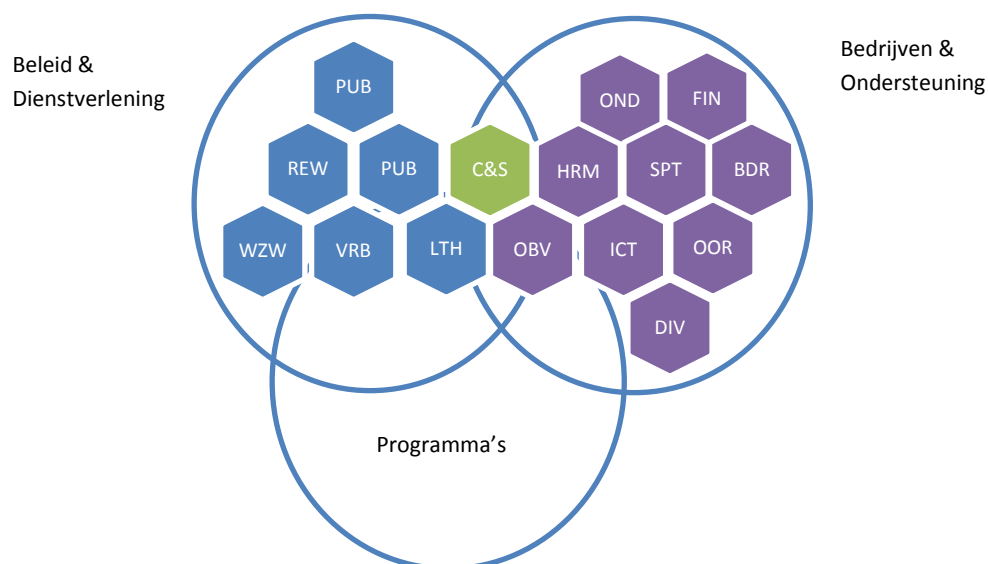
Naast deze kerntaken kent de gemeente uitvoerende taken (zoals het sportbedrijf, het beheer van de openbare ruimte, belastingen) en ondersteunende taken (zoals ICT, DIV, Financiën). Dit zijn uiteraard allemaal nuttige activiteiten. Sterker nog. Beleid is weggegooid geld als er geen goede uitvoering op volgt. En adequate interne ondersteuning leidt tot efficiënter omgaan met gemeenschapsgeld. Maar wellicht zou - onder de beleidsregie van de gemeente - ook door marktpartijen of door intergemeentelijke service organisaties in deze taken kunnen worden voorzien. Vaak zijn er expliciete redenen om iets in eigen beheer te houden, zoals we er bv bewust voor

hebben gekozen de toegang tot de zorg vooralsnog zelf te regelen. Maar soms zijn er ook mogelijkheden om taken uit te besteden.

Dit betekent dat wij met een apart oog naar onze uitvoerende en ondersteunende taken willen kijken. Vooropgesteld, dat doen we *niet* om een uitgebreid traject van externe verzelfstandiging of privatisering op te starten. Maar wij willen *wel* dat deze organisatieonderdelen zo goed functioneren dat ze de concurrentie met externe aanbieders kunnen weerstaan. Externe aanbieders kunnen marktpartijen zijn, maar ook intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en regionale service organisaties. De concurrentie weerstaan betekent dat we in een vergelijking op de zogenoemde vier K's de beste (combinatie)score hebben: kosten, kwaliteit, "k"ontinuiteit en klantgerichtheid. Zou een externe aanbieder zich melden en ons op deze punten duidelijk de baas zijn, wie zijn wij dan om toch meer gemeenschapsgeld uit te geven aan iets wat net zo goed ook goedkoper kan? Vaak pakt een vergelijking natuurlijk veel genuanceerder uit en doen we het op het ene punt beter en op het andere slechter. In alle gevallen blijft het een politiek bestuurlijke keuze om uitvoerend en ondersteunend werk wel of niet zelf te doen. Bij die keuze kunnen wij het politiek bestuur helpen door ons werk simpelweg uitstekend te organiseren.

Deze manier van omgaan met onze uitvoerende en ondersteunende werkzaamheden noemen we "intern verzelfstandigen". Interne verzelfstandiging stelt hoge eisen aan de bedrijfsvoering en de aansturing van deze teams. Ze moeten zakelijk opereren, maar tegelijkertijd ook gewaardeerd partner blijven binnen de gemeentelijke organisatie.

Op basis van het voorgaande geven we hieronder een eerste detaillering van waar de teams dan binnen de diverse "bollen" vallen. Dit vergt nog verdere uitwerking en duiding in het vervolgproces.



...die grote integrale opgaven programmatisch aanpakt...

Als laatste bol kennen we programma's op onderwerpen die vanwege de grootte of complexiteit een integrale programmatische aanpak vereisen. Deze bol is gedeeltelijk virtueel omdat hier niet direct medewerkers onder vallen. Zij worden gehaald uit de teams binnen de andere twee bollen. Dat "halen" kan gaan in de vorm van detachering van medewerkers voor een aantal uren per week of in de vorm van het leveren van een

concreet product of een advies in opdracht van een programmamanager. De bol is apart getekend omdat de programmamanager geen deel uitmaakt van een van de teams, maar een zelfstandige positie heeft. Deze valt net als de teammanagers direct onder de directie.

Ons integrale werken heeft een flinke impuls nodig. De vraag is dan of een programma onder de vleugels van een bestaand team inhoud moet krijgen of dat we het meer zelfstandigheid moeten geven. Op de nu geschetste manier denken wij het goede evenwicht te hebben gevonden. Het programmamanagement wordt vol in het licht gezet en krijgt de kans zich volwaardig te ontwikkelen. Tegelijkertijd blijft het in z'n uitvoering toch voldoende verbonden blijft met de rest van de organisatie. De leverende teams hebben daarbij een gelijkwaardige collegiale positie.

Dit vergt van twee kanten iets. Programmamanagers zijn geen eigenwijze solisten maar zelfbewuste resultaatgerichte doeners die ook partijen kunnen binden. En de teammanager die capaciteit levert voor een programma moet instaan voor uitstekende kwaliteit en continuïteit van zijn of haar mensen.

De uitwerking vergt ook een duidelijke resourceplanning en een inhoudelijke confrontatie tussen de integrale programma's en de (beleids)activiteiten vanuit de (beleids)teams. Dit keuze- en planningsproces moet goed handen en voeten te krijgen, om te voorkomen dat teams en programma's elkaar en daarmee de betrokken medewerkers overvragen.

In het coalitieakkoord is de behoefte aan meer programmatisch werken al aangekondigd. De keuze voor de onderwerpen geeft aan op welke grotere thema's het college in haar "regeerperiode" het verschil wil maken. Er is gekozen voor economie, binnenstad en veiligheid. Het zijn belangrijke strategische onderwerpen, waarmee we de nieuwe werkwijze degelijk kunnen uitproberen.

... waar samenwerking centraal staat...

De overlapping tussen de bollen geeft aan dat het niet om een koude opdrachtgever - opdrachtnemer relatie gaat, maar dat daar waar teams elkaar raken altijd wordt sámenengewerkt. Partnerschap en coproductie zijn essentieel om verkokering en improductief machtsdenken te voorkomen. We kunnen in een plaatje wel cirkels over elkaar heen leggen - en hopelijk komt daarmee de bedoeling ook over - maar het waarmaken ervan zien wij toch vooral gebeuren door middel van de eerder aangekondigde acties rond werkcultuur en sturing.

... en met een concern dat als een kwaliteitsmotor functioneert.

Het opheffen van de afdelingen betekent niet alleen iets voor de teams maar ook voor het concern, zijnde de directie en de staf.

- De directie blijft bestaan uit twee directeuren die collegiaal sturen op de ontwikkeling van de organisatie en daartoe de taken opnieuw verdelen.
- De staf krijgt verbreding.
Onze concernstaf heeft een exclusieve focus op planning en control, waar in veel andere steden ook meer strategische, inhoudelijk coördinerende taken aanwezig zijn. Die taken waren bij ons tot nu toe belegd op het afdelingsniveau. Zowel uit de evaluatie van de reorganisatie alsook uit bestuurlijke hoek blijkt dat dit nog onvoldoende uit de verf is gekomen. Er is behoefte aan een sterkere ontwikkeling van

ons strategische handelen. Dit betekent dat we onze "hands-on" mentaliteit meer willen voeden vanuit een kijk op de toekomst van onze stad en we ook in de beeldvorming over Waalwijk veel strategischer willen kijken naar ons gewenste imago. Om hier een stimulans aan te geven brengen we de bestaande *coördinerende* capaciteit op strategie en regionale samenwerking en de bestaande capaciteit op communicatie over naar de staf en onder de directe aansturing van de directie. De beweging met communicatie heeft er ook mee te maken dat wij zowel de aansturing van de reorganisatie en de organisatieontwikkeling als ook de interne communicatie erover in een hand willen hebben.

- De staf krijgt tijdelijke uitbreiding
Zoals geschetst vergt met name de "interne verzelfstandiging" van een aantal teams of teamonderdelen vrij veel extra inzet. Om die reden willen wij voor een periode van twee jaar een projectmanager interne verzelfstandiging benoemen, die vanuit het concern zal opereren.
- Kwaliteitsmotor
Als wij van het concern een kwaliteitsmotor willen maken dan moeten directie en staf het goede voorbeeld geven op het voorleven van de sturingsfilosofie. Dat betekent dat het concern niet langs commandolijnen moet opereren, maar met gedragen kaders, betrokken ondersteuning en op verbeteren en leren gericht toezicht gaat werken aan meer vertrouwen en verantwoordelijkheid in de organisatie. De teammanagers krijgen een belangrijke rol om dit ook mee vorm te geven.

5. RISICO'S

Hoe mooi we het ook op papier proberen te brengen, aan elke aanpak en structuur zitten risico's. We benoemen er een aantal, met name in relatie tot de structuurvoorstellen.

- Een risico is het niet tegelijk oppakken van cultuur, sturing en structuur, maar de energie helemaal te richten op de structuuraanpassingen.
Als dat de praktijk wordt, dan gaat er niet veel van terecht komen omdat cultuur en sturing de meeste verbeterpotentie voor de organisatie dragen. De structuur is daar faciliterend aan. Het gevaar zit erin dat evenals in het verleden de structuuraanpassingen als motor worden gezien en het daarbij blijft. Om dit te voorkomen willen wij nog in 2014 een start maken met de waalwijkacademie en de uitwerking en implementatie van de sturingsfilosofie.
- Managementdruk en de kwaliteit van de teams.
Niet alle teams zijn kwalitatief even sterk. De teammanager concentreert zich in het voorliggende plannen meer dan voorheen op management en minder op het meewerkend voorman of – vrouw zijn. Dit kan risico's genereren in de kwaliteit en de continuïteit van het werk in een team. Om dit te voorkomen willen wij het jaar 2015 als overgangsjaar nemen, waarin de huidige afdelingshoofden opdracht hebben om samen met de teamleiders de teams voor te bereiden op hun nieuwe positie. Dit kan betekenen dat de teamleiders en personeel coaching krijgen en verder opgeleid gaan worden. Maar er zal wellicht ook meer dan voorheen een beroep worden gedaan op senior medewerkers binnen het team. We kunnen ook kijken naar een beweging om bijvoorbeeld meer senior kracht ter beschikking te stellen door inruil van

vacatureruimte op junior niveau. Ook is er een heroriëntatie denkbaar op de verhouding tussen vaste medewerkers en de flexibele schil daar om heen. Hoe dit er precies komt uit te zien is maatwerk per team.

- Desintegratie.

Minder management boven de teams, gecombineerd met meer “vertrouwen en verantwoordelijkheid” richting teams zou tot het beeld kunnen leiden dat het risico van desintegratie toeneemt. Ieder doet dan zijn ding en kijkt te weinig naar anderen. Waar afdelingshoofden binnen hun afdeling een integrerende rol vervulden, zullen teammanagers dat nu taakvolwassen onderling af moeten stemmen.

Elke organisatie eenheid heeft een risico van “afdelingsdenken”, of “sectordenken” of “teamdenken”. Het gaat in alle gevallen om “eilanddenken”. Naar onze mening doet een managementlaag meer of minder daar niet heel veel aan toe of af. De cruciale factor is ook hier werkcultuur en sturing, waar wij vanaf het begin op gaan investeren. Als het er op aankomt dan zal sturing op concerndenken in plaats van op teamdenken effectiever zijn naarmate dat langs minder managementschijven gaat en de lijnen dus kort zijn.

- Overlegstructuren.

Het risico bestaat dat er een wirwar aan formele structurele overleggen gaat plaatsvinden om elkaar goed te informeren. De kunst is een goede combinatie te maken tussen face to face overleg en digitale communicatie. En tussen flexibel netwerken en formele overlegmomenten. We willen om die reden de formele momenten beperken tot:

- Het directieoverleg: dit bestaat uit de twee directeuren met de projectmanager interne verzelfstandiging en daarbij zitten de teammanager HRM en senior beleidsadviseur Financiën aan als vaste adviseurs. Het directieoverleg is besluitvormend en komt wekelijks bij elkaar. Het is essentieel om de agenda van het directieoverleg strak te bewaken opdat er geen operationele zaken op de agenda komen. De vooraf afgesproken kaders (zoals het managementcontract) helpen hierbij. De directie haalt vooraf aan besluiten adviezen op bij de teammanager, waardoor zaken zoveel als mogelijk overlegd zijn in plaats van opgelegd. Vanuit de nieuwe sturingsfilosofie is dit een onderwerp om in het managementprogramma op te pakken.
- Het managementoverleg: dit is een gecombineerd overleg tussen directie en teammanagement. Dit komt eens per 3 weken bij elkaar. Dit overleg is niet besluitvormend, maar veelal meer om informatie te delen die van belang is voor elkaar (halen en brengen) en met elkaar die zaken te agenderen die integraal opgepakt moeten worden. Ook hier ligt de focus op niet praten over maar “doen” met elkaar. Idee is om de agendavorming ook door de teammanagers zelf te laten plaatsvinden. Thema’s die zij belangrijk vinden kunnen worden geagendeerd. Zij hebben direct invloed op de effectiviteit van dit overleg.
- Daarnaast is er een wekelijks briefing op dinsdagmiddag rond het middaguur waarin de directie de teammanagers uit het college terugkoppelt en de laatste belangrijke zaken deelt met elkaar.

6. IMPLEMENTATIE EN FINANCIËLE DOORREKENING

Implementatie

Na besluitvorming zal er een plan van aanpak worden gemaakt voor de organisatieontwikkeling waarvoor een projectteam het werk zal gaan doen onder leiding van een projectleider organisatieontwikkeling. Het plan van aanpak voor de periode oktober 2014 – jan 2016 zal eind november worden opgeleverd. Ook de OR krijgt uiteraard een belangrijke adviserende rol.

Wij willen een projectleider benoemen voor de organisatieontwikkeling voor de komende twee jaar, 2015 en 2016. Hij of zij kan met direct mandaat en opdracht vanuit de directie de plannen op basis van de voorliggende besluit verder vormgeven en er zorgen dat deze plannen ook gerealiseerd gaan worden. We maken een combinatie tussen het projectleiderschap en het leiding geven aan onze HRMers.

Het jaar 2015 wordt een overgangsjaar. In dat jaar maken de teamleiders samen met de (plaatsvervangende) afdelingshoofden een teamontwikkelingsplan op basis waarvan het eerste managementcontract kan worden afgesloten. In dat plan blijkt een team vooruit op de in- en externe ontwikkelingen en vertaalt dat in prestaties en in personeelsbeleid: welke kennis en vaardigheden zijn vereist, van welk niveau, in vaste of flexibele formatie. Ook krijgt het werken aan flexibiliteit, ondernemerschap, betrokkenheid en partnerschap er concreet handen en voeten in. Tegelijkertijd is er een aanpak om de omslag van teamleider naar teammanager te maken.

De aanpak voor de komende periode kunnen we als volgt samenvatten:

	Acties
2014	<ul style="list-style-type: none">- Een adviesaanvraag met betrekking tot het voorliggende plan gaat naar de OR en er is overleg over de verdere aanpak.- Intensieve interne communicatie om draagvlak voor het plan te krijgen en medewerking ("coproductie") bij de verdere uitwerking.- Start medewerkerspanel.- Projectleider benoemen en uitvoeringsplan maken.- Uitwerking en kick-off Waalwijkacademie.- Uitwerking en start van de drie programma's economie, binnenstad en veiligheid.- Uitwerking van de sturingsfilosofie.
2015	<ul style="list-style-type: none">- Een overgangsjaar waarin de afdelingen nog bestaan en de huidige afdelingshoofden in charge blijven en voorzien in de inmiddels vrijgevallen posten.- Hun rol: teams voorbereiden op hun zelfstandige taak zonder afdeling en het maken van teamontwikkelingsplannen, gericht op hun nieuwe positionering en op flexibiliteit, ondernemerschap, betrokkenheid en partnerschap.- De acties op werkcultuur en sturing op de volle breedte starten.- Het concern krijgt zijn nieuwe vorm per 1-1 en werkt zijn nieuwe rol uit.- Mogelijke personele vraagstukken in verband met het opheffen van de afdelingen en de teamontwikkelingsplannen oplossen.
2016	<ul style="list-style-type: none">- Opheffing van de afdeling per 1-1 en start nieuwe werkwijze op werkcultuur, sturing en structuur.- De projectmanager interne verzelfstandiging kan in de nieuwe setting aan het werk op basis van de teamontwikkelingsplannen.

Eerste financiële doorrekening

De thans gepresenteerde plannen leiden per 2016 tot de volgende structurele financiële effecten:

Maatregel	Effect per jaar
Laag afdelingshoofden verdwijnt	- € 770.000
Toevoeging projectmanager interne verzelfstandiging (voor 2016 en 2017)	+ € 110.000
Niveau teamleider naar niveau teammanager	+ € 120.000
Eén extra teammanager	+ € 90.000
Structureel effect per 2016	- € 450.000
Structureel effect per 2018	- € 560.000

Daarmee wordt het volgende structurele financiële overzicht over de komende jaren geschetst:

	2015	2016	2017	2018
Gewenste bezuiniging	320	420	520	620
Thans doorgerekend	220	450	450	560
Saldo	-100	+ 30	-70	- 60

Aan de uitvoering van de organisatie ontwikkelingsplannen zijn nog andere kosten gemoeid, die wij vooralsnog voor de komende drie jaar *incidenteel* duiden. Het gaat om:

- de projectleider
- de kosten van de trajecten gericht de werkcultuur en de sturing
- eventuele personele frictiekosten
- de vormgeving van de programma's

Wij gaan hiervan een begroting geven en dekking voorstellen in het nog dit jaar te maken plan van aanpak voor de uitwerking en uitvoering van de organisatie ontwikkeling. Hiertoe zullen zoveel mogelijk bestaande budgetten worden aangesproken. In de (concept)begroting 2015 is ook nog een bedrag gereserveerd voor organisatieontwikkeling. De kosten van de programma's hangen nauw samen met de ambitie die we er in willen leggen. De uitwerking zal in ieder geval voorzien in dekkingsvoorstellen.

Waalwijk
12 november 2014