



Ontwikkelagenda 2024-2028
Gemeente Pijnacker-Nootdorp



LEREN IS
FOUTEN
MAKEN



TIJD EN
AANDACHT
VOOR
ELKAAR



Inhoudsopgave

.....	1
Aanleiding & context	4
De richting	4
De sporen	5
Hoe gaan de sporen verder?	6
1. De thema's	6
1.1 Korte termijn/ Quick wins	7
1.2 Randvoorwaarden en kaders voor organisatieontwikkeling	9
Eigenaarschap	9
Monitoring en evaluatie	9
1.3 Financiën	9
1.4 Leeswijzer	9
2. Dienstverlening	10
Inleiding	10
Belangrijkste opbrengsten uit dit thema	10
Analyse	11
Gekozen richting	12
Wat is er nodig in de uitwerking?	13
3. Bestuurlijk- ambtelijk samenspel	14
Inleiding	14
Belangrijkste opbrengsten uit dit thema	15
Analyse	16
Gekozen richting voor dit thema	17
Wat is er nodig in de uitwerking?	18
4. Samen werken en samen leren	19
Inleiding	19
Belangrijkste opbrengsten uit dit thema	19
Analyse	21
Samen werken	21
Samen leren	21
Gekozen richting voor dit thema	22
Wat is er nodig in de uitwerking?	23
5. Wendbaar, flexibel & innovatie	24
Inleiding	24

Belangrijkste opbrengsten uit dit thema.....	24
Analyse	25
Gekozen richting voor dit thema	25
Wat is er nodig in de uitwerking?.....	26
6. Interne Organisatie	28
Inleiding	28
Belangrijkste opbrengsten uit dit thema.....	28
Analyse	29
Gekozen richting voor dit thema	30
Wat is er nodig in de uitwerking?.....	30
7. Leiderschap.....	31
Inleiding	31
Belangrijkste opbrengsten uit dit thema.....	31
Analyse	32
Gekozen richting voor dit thema	32
Wat is er nodig in de uitwerking?.....	33
Bijlage Top 10.....	34
Bijlage keuze in uitwerking per thema	35
Bijlage Organisatiepatronen	36

Aanleiding & context

De maatschappelijke ontwikkelingen volgen elkaar in snel tempo op. Veranderingen op het gebied van technologie, digitalisering, social media, een krappe arbeidsmarkt hebben steeds meer invloed op het functioneren van de samenleving en daarmee ook op de ambtelijke organisatie.

Daarnaast neemt de druk op de gemeenten steeds meer toe. De rijksoverheid belegt steeds meer taken bij de lokale overheden omdat zij dichterbij de inwoners staan. De Nederlandse samenleving en daarmee de overheden hebben te maken met verschillende crises die integrale samenwerking vragen van meerdere overheidslagen. De afgelopen jaren ging het om de toeslagenaffaire, coronacrisis, en de opvangcrisis voor vluchtelingen en asielzoekers.

De criseswerkzaamheden komen boven de bestaande grote opgaven op gebied van energietransitie, woningtekort, invoering van de Omgevingswet met de daarbij behorende transformatie op het gebied van ruimtelijke ordening en beheersing van de kosten in het sociaal domein.

Verder zien wij al langere tijd dat de samenleving verder individualiseert, dat inwoners zich - in relatie tot de overheid - opstellen als veeleisende “consumenten” die maatwerk en een hoge kwaliteit van dienstverlening verwachten. Inwoners verwachten sneller een passend antwoord bij hun situatie en belang. Verharding in de samenleving leidt ertoe dat mensen heftig reageren op elkaar of op beslissingen van overheden. Ook het vertrouwen in de overheid staat onder druk 1. Dit vraagt dat overheden meer en meer moeten samenwerken met inwoners en investeren in participatieprocessen om te komen tot goede besluitvorming. Allemaal ontwikkelingen die van invloed zijn op de ambtelijke organisatie en haar dienstverlening aan inwoners en ondernemers.

De maatschappelijke ontwikkelingen vragen om een gemeentelijke organisatie die flexibel en wendbaar is, vraagstukken meervoudig en integraal benadert en zich blijft ontwikkelen en aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Met de geschetste context als achtergrond heeft uw college in januari 2024 een bestuursopdracht (zaaknummer 1460658) vastgesteld waarin het organisatieontwikkeltraject is geagendeerd in drie deelopdrachten:

1. Organisatieontwikkeling (spoor 1: leiderschap en de ontwikkelagenda).
2. Organisatievisie (spoor 2) met aandacht voor visie, besturingsfilosofie, ambitie en organisatiestructuur.
3. Startnotitie voor een visie op dienstverlening aan inwoners en ondernemers.

In dit document is de uitwerking van spoor 1 te vinden: de ontwikkelagenda.

De richting

De ontwikkelagenda zal worden uitgevoerd binnen de richting die bepaald is in het document “Organisatievisie Pijnacker-Nootdorp, op weg naar een toekomstbestendige gemeentelijke organisatie”. Deze ontwikkelagenda is daar een bijlage van.

De sporen

Samen met het GMT en de teamleiders is het ontwikkeltraject als volgt ingericht en hiervoor externe expertise en begeleiding georganiseerd.

De aanpak van de organisatieontwikkeling is voorzien in twee sporen en twee fasen:

Spoor 1. Effectief leiderschap: Doel van dit spoor is te werken aan een goed functionerend managementteam bestaande uit GMT leden en teamleiders. De inhoud en het proces om tot de agenda te komen, vormen tegelijkertijd het oefenmateriaal om het leiderschap te ontwikkelen. Het betrekken en horen van medewerkers stond centraal gedurende de eerste fase. De opdracht in dit spoor gaat over het formuleren van de opgaven in een ontwikkelagenda. De externe begeleiding ondersteunt hierbij. Het betrekken van medewerkers heeft vorm gekregen via de zogenoemde gesprekstafels die voor zes thema's zijn georganiseerd.

Spoor 2. Koers voor inrichting organisatieontwikkeling (visie, kernwaarden, besturingsfilosofie¹, structuur). Deze visie is de basis voor en bepaalt de randvoorwaarden voor de uitvoering van de ontwikkelagenda. Hierin wordt ook invulling aan de structuur- en organisatiewijzigingen die nodig zijn om te kunnen werken aan een toekomstbestendige ambtelijke organisatie. Dit spoor is opgestart nadat uw college in januari 2024 de bestuursopdracht had vastgesteld.

Dit document is het resultaat van spoor 1 en wordt opgeleverd als afronding van fase 1. Bij de uitwerking van dit document is bewust gekozen voor een uitgebreide weergave van de gesprekstafels. In het document "Organisatievisie" is er een samenvatting hiervan verwerkt.

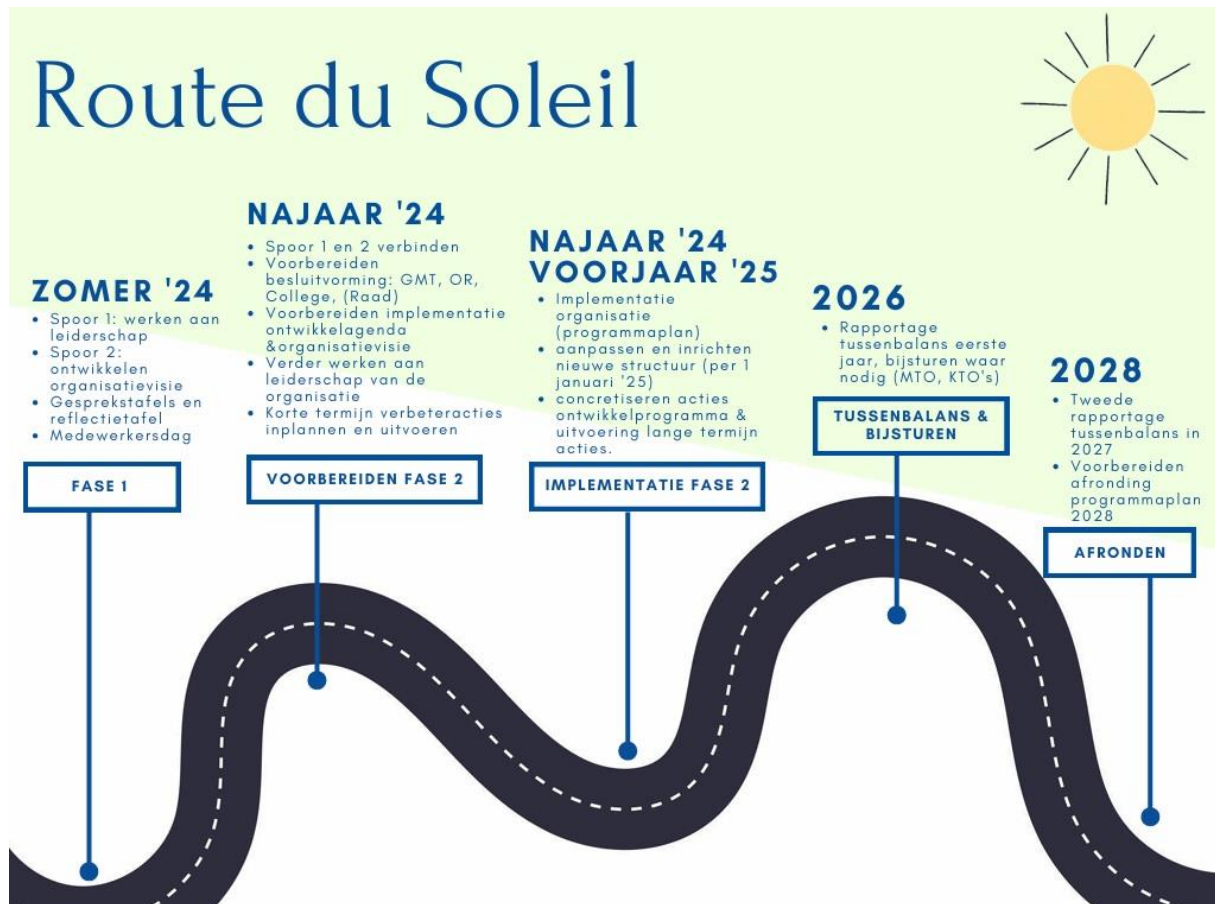
Binnen spoor 2 is er een rapport "Bouwen langs lange lijnen" opgeleverd door Haagse Beek.

Beide sporen komen bij elkaar in het proces van besluitvorming en zullen in fase 2 uitvoering krijgen via een Programmaplan 2024-2028 met ontwikkellijnen gestoeld op de thema's zoals verwoord in voorliggende ontwikkelagenda.

¹ Een besturingsfilosofie is de wijze waarop het bestuur een organisatie wil aansturen. De sturingsfilosofie beschrijft de basisnormen en waarden waarmee de organisatie de missie, visie en strategie wil waarmaken. Op basis van de besturingsfilosofie wordt het besturingsmodel van de organisatie ingericht. Het maakt transparant wat anderen van het bestuur mogen verwachten.

Hoe gaan de sporen verder?

Op onderstaande plaat is verder te lezen hoe de sporen verder lopen.



1. De thema's

In spoor 1 zijn vijf thema's door het gemeentelijk managementteam en teamleiders benoemd om verdere betekenisgeving vorm te geven samen met medewerkers en teamleiders.

Na bespreking van de kaders en randvoorwaarden van deze thema's zijn, via gesprekstafels, medewerkers expliciet uitgenodigd om de thema's mee vorm te geven. Hierin hebben meer dan 140 medewerkers deelgenomen en is een zesde thema voortgekomen, die als een rode draad door veel gesprekstafel liep: de interne organisatie.

Het doel van de gesprekstafels was tweeledig. Enerzijds was het doel samen betekenis geven aan de thema's die iedereen bezighoudt, in positieve en negatieve zin. Anderzijds was het gericht op het samen met elkaar helder maken van de verwachtingen en dromen voor 2028 en daarmee samen richting te geven aan de organisatie.

Uiteindelijk heeft dat geleid tot de rijke oogst die wij hier delen, waarop de gemeente de komende vier jaar verder zullen bouwen. Het gaat om deze thema's:

1. Dienstverlening
2. Ambtelijk-bestuurlijk samenspel
3. Samen werken, samen leren
4. Wendbaarheid, flexibiliteit en innovatie
5. Interne organisatie

6. Leiderschap

In dit document delen en vieren wij de opbrengsten, kijken wij vooruit naar fase 2 en benoemen wij behoeften om in fase 2 goed aan de slag te gaan.

De opbrengst van spoor 1 fase 1 is een vaststellen van het wat. Welke thema's zijn relevant en welke onderwerpen zijn daarin belangrijk. Hoe dat gebeurt vindt in het programmering- en uitvoeringsplan plaats in fase 2. Ook de ordening en fasering van de ontwikkelthema's vindt plaats in de volgende fase van de organisatieontwikkeling.

1.1 Korte termijn/ Quick wins

Deze ontwikkelagenda is een agenda voor de lange termijn. De verdere uitwerking zal dan ook per thema zijn. Een uitzondering zijn de 10 punten voor de korte termijn/ de quickwins.

In de gesprekstafels bleek echter ook aanpassingen nodig op de korte termijn. Uit de gesprekstafels zijn een 10-tal onderwerpen gegaan die goed gaan en een aantal onderwerpen die verbetering behoeven op de korte termijn. Deze zijn te vinden in bijlage 'Top 10'. Hieronder schetsen wij de prioritering die daarin is aangebracht in punten die we graag vast willen houden en punten die verbetering behoeven op korte termijn.

Veel werk met weinig mensen

We willen als eerste onze waardering uitspreken voor de enorme betrokkenheid en inzet van iedereen om met weinig mensen veel werk te doen. Tegelijkertijd constateren we dat dit ook een prijs heeft en heeft gehad. We zien dit terug in de hoge werkdruk in combinatie met een zorgelijk verzuim². Dit willen we **niet** voortzetten naar de toekomst.³

We brengen het werk op korte termijn in kaart, om overzicht te krijgen in de werkdruk en deze weg te kunnen verminderen. Het is nodig om hierin op korte termijn een verschil te maken. Afhankelijk van de afdeling zal dit een aanpassing op de werkvoorraad, de capaciteit of de normeringen zijn. We zullen per afdeling moeten kijken.

We hebben inmiddels de overlegstructuur met het bestuur aangepast en sturen op helder opdrachtgever- en opdrachtgeverschap, met als doel meer rust in samenwerking met bestuur. Een uitkomst hiervan is dat we kijken naar waar korte lijnen met het bestuur functioneel zijn en ons werk ondersteunen. En waar ze niet behulpzaam zijn en ons werk frustreren.

² De toename in het ziekteverzuim onder de medewerkers van de gemeente Pijnacker-Nootdorp leidt tot zorgwekkende verzuimcijfers. Een groei in zowel het aantal ziekmeldingen, als ook de ziekte duur, vraagt om nader onderzoek naar de oorzaak van deze stijging in verzuim. Bovendien dient er een adequate ingreep te worden gedaan om verdere stijging van het verzuim te voorkomen. (Uit onderzoek Mentaris, Strategisch plan voor Recruitement en Retentie, 2024)

³ Op basis van de samenvatting van bestaande en nog te vervullen vacatures, moeten er naar schatting 493 à 521 vacatures gevuld worden om, gedurende de komende 5 jaar, het medewerkersbestand gelijk te houden. Dit betekent dat er per jaar zo'n 100 vacatures gevuld moeten worden. (Uit onderzoek Mentaris, Strategisch plan voor Recruitement en Retentie, 2024)

Vitaliteit

Wij willen een organisatie zijn waarin wij floreren in ons werk, fysiek en mentaal. We zetten het faciliteren, prikkelen en stimuleren om vitaal te leven en werken door, waarbij we jouw eigen keuze in wat en hoe je dat doet bij jou laten.

- a) Prioriteren door GMT:
We zullen de werkvoorraad naar beneden brengen door keuzes te maken, dat we samen in gesprek bespreken. Daarbij kun je ook verwachten dat we soms nee tegen jouw gewenste project/opdracht zeggen en je vragen te prioriteren op iets anders binnen de kaders van de ontwikkel agenda.
- b) We gaan gesprekken voeren wanneer je verzuim frequent wordt. Om samen te verkennen wat er nodig is om je fitter, beter te voelen.
- c) Iedere medewerker heeft minimaal x keer een resultaatgerichte dialoog met zijn of haar LG (voor sommigen zal dit niet nieuw zijn).
- d) Nieuwe medewerkers zullen een training krijgen over een resultaatgerichte dialoog. (In de onboarding) en op verzoek voor wie wil.

Samenwerking binnen teams

De samenwerking binnen teams loopt goed. Wij willen deze samenwerking vasthouden (en verbeteren) richting de toekomst en daar een dimensie en focus aan toevoegen: de samenwerking over de teams. Dat komt nu onvoldoende van de grond.

Veel jonge (en nieuwe) mensen

We zien heel veel nieuwe jonge mensen in onze organisatie binnenkomen en we willen ze graag ondersteunen in hun ontwikkeling als ambtenaar. We ontwikkelen het bestaande traineeship binnen de gemeente door. Dit valt onder HR-beleid en is reeds gestart. Daarnaast kijken we ook specifiek naar de groep jonge mensen die niet binnen een traineeship vallen (bijvoorbeeld die nog studeren).

Hybride werken

We werken al een ruime tijd hybride, maar er is ruimte voor verbetering. ICT en facilitair komen dit jaar met een voorstel hoe dit verder te brengen.

Zes verbeteringen voor Q3 en Q4 2024:

- 1) Onboarding. Per 1 september 2024 hebben we een algemeen onboarding programma voor de hele organisatie. Daarnaast ligt er een opmaak voor een afdelingsspecifiek programma.
- 2) Smoelenboek. Dit jaar is het Smoelenboek voorzien van foto en werkfunctie.
- 3) Mind your pass. We faseren dit uit dit jaar. Dit lijkt eenvoudig, maar is het niet. Nog even geduld dus.
- 4) Communicatie. Elke afdeling geeft minimaal 1x 2 weken een terugkoppeling uit GMT en bestuur. Medewerkers kunnen hier fysiek of online bij zijn.
- 5) Als 1 organisatie te werk gaan. We zetten de vorm van gesprekstafels voort als vorm van ontwikkeling en raadplegen medewerkers.
- 6) Samenwerking met bestuur. Er komt een nieuwe overlegstructuur per 1 september 2024. 3x per jaar komen het GMT en bestuur bij elkaar om te werken aan hun samenwerking. De organisatie gaan we in 2025 klaar maken voor de komst van een nieuw college per maart 2026.

1.2 Randvoorwaarden en kaders voor organisatieontwikkeling

In dit document leveren wij de ontwikkelagenda op voor de periode 2024-2028. Dit document geeft de reiskaart om de komende jaren de organisatieontwikkeling van Gemeente Pijnacker-Nootdorp vorm te geven. In combinatie met de visie op de organisatie zijn dit de ingrediënten voor verdere ontwikkeling richting 2028. Daarbij is het van belang te benoemen dat dit geen eenmalig document is. Het is een **levend** document, dat telkens meeloopt met de organisatie. Voortschrijdend inzicht wordt hier verwerkt, zodat het telkens iedereen in de organisatie duidelijk is waar de organisatie staat, waar de organisatie voor gaat en wat de volgende stap is. In elke fase wordt dit document geüpdatet en wijzigingen en keuzes geagendeerd door teamleiders en GMT als vast onderdeel van de overlegstructuur.

Eigenaarschap

De gemeentesecretaris eigenaar van het ontwikkeltraject en het programma in brede zin. De programma-opdrachten zullen onder GMT-leden worden verdeeld, maar er is een collectieve verantwoordelijkheid voor de voortgang. De uitzonderingen hierop zijn het thema Interne Organisatie, een thema dat landt bij de directeur Bedrijfsvoering en het thema Leiderschap dat landt bij de gemeentesecretaris.

De thema's worden in fase 2 uitgewerkt in programmering en uitvoeringsplan. In het programma- en uitvoeringsplan zullen ook rollen, verantwoordelijkheden en activiteiten verder worden uitgewerkt.

Monitoring en evaluatie

De monitoring vindt twee keer per jaar plaats aan het begin van het jaar en na de zomer in het GMT en in de raad. Evaluatie van de koers vindt tussentijds plaats, voor de zomer van 2026 en nogmaals in het laatste jaar 2027.

1.3 Financiën

Er is een budget van 500.000 euro beschikbaar voor ondersteuning van de ontwikkelagenda, verdeeld over 4 jaar tot 2028.

1.4 Leeswijzer

Binnen elk thema delen wij telkens:

- 1) De belangrijkste opbrengsten,
- 2) Een analyse van de resultaten,
- 3) De droom, richting en eerste prioritering van GMT/Teamleiders
- 4) Een vooruitblik van wat er nodig is in de uitwerking.

De thema's worden in fase 2 uitgewerkt in een programma- en uitvoeringsplan.

Kluspunten

- 1) Bewoners krijgen veel voor elkaar, soms ongelimiteerd.
- 2) Voor wie niet wil zoeken is het lastig, veel informatie staat 'ergens'.
- 3) Onduidelijk wie waarvan is, eilandjes, samenwerking tussen teams.
- 4) Geen basis(documenten) voor nieuwe medewerkers.
- 5) Steeds vaker ontevreden bewoners.
- 6) Overname dossiers naar nieuwe medewerkers.
- 7) Tempo gemeente t.o.v. burgers.
- 8) Interne systemen (bijvoorbeeld k2f).
- 9) Denken in onmogelijkheden, het 'kan sowieso niet, tenzij.'
- 10) Veel prioriteiten zorgt voor half/niet optimaal/te laat werk.

Analyse

De gemeente Pijnacker-Nootdorp (KTO etc.) is een gemeente die snel inspeelt op wijzigingen en veranderingen in de dienstverlening. Informeel worden er veel problemen opgelost en zijn er korte lijntjes. Dit heeft echter een keerzijde. Het leidt soms tot onnodig ad hoc werk en verlies van professionele rol ('wij regelen het wel even'). Risico hiervan is maatwerk per burger zonder een heldere afweging wanneer wel en wanneer niet.

Aansluitend worden burgers steeds mondiger en weten de politiek sneller te vinden. Dit is een groot goed en in zichzelf positief. Het wordt ingewikkelder als inwoners of bedrijven gaan 'shoppen' of hun zin proberen door te drijven. Dan is het belangrijk dat het politiek-ambtelijk samenspel goed op elkaar is afgestemd. Daar is verbetering mogelijk.

Om de inwoner en de ondernemer zo goed mogelijk van dienst te zijn, moet de ambtenaar kunnen vertrouwen op de interne organisatie (denk aan systemen, basisdocumenten, overdracht dossiers). Daar is werk aan de winkel.

Tenslotte is er veel bevorderend gedrag (saamhorigheid binnen veel teams is goed, persoonlijk contact met inwoner/ondernemer), maar ook werk aan de winkel op houding & gedrag. Zo wordt er nog (te vaak) gedacht in onmogelijkheden, het kan sowieso niet, tenzij...', zijn er te veel prioriteiten en is de samenwerking tussen teams een aandachtspunt.

Dit alles maakt dat er een goed tempo is binnen Pijnacker-Nootdorp, maar ook kansen zijn die tempo meer aan te sluiten op de behoefte van de inwoner en ondernemer. De dienstverlening aan inwoners en ondernemers⁴ daalt de laatste jaren in beoordeling in gemiddelde. Er zijn ook uitschieters.

⁴ Uit de ondernemerspeiling door Ecorys in 2019 en 2021 blijkt dat de ondernemers de dienstverlening van de gemeente beoordelen met een onvoldoende. Het rapportcijfer is een 5,0. Ten opzichte van de in 2019 uitgevoerde peiling is de waardering met 0,8 punt gedaald. Over het algemeen zijn de bedrijven met meer dan 10 werknemers positiever over de dienstverlening van de gemeente, zij beoordelen de dienstverlening wel met een voldoende (5,9).

Rondom vergunningen, handhaving en toezichthoeden in negatieve zin⁵ en bij de WMO-taken in positieve zin.⁶

Gekozen richting

Droom 2028

Wij staan voor onze dienstverlening in 2028.

In 2028 leveren wij integrale en gedegen dienstverlening aan onze inwoners en ondernemers. In klantwaardering zien we dat de inwoners overwegend tevreden zijn over onze dienstverlening. Die dienstverlening is eenduidig, transparant en helder in toon. Als we ja zeggen en als we nee zeggen.

Wij geven er samen vorm aan met inwoners en ondernemers, ieder vanuit zijn verantwoordelijkheid. Wij onderzoeken voortdurend (kort cyclisch en periodiek) hoe de ondernemers en inwoners onze dienstverlening ervaren en verwerken we de feedback om te sturen op een steeds betere dienstverlening. Wij werken nauw samen met onze maatschappelijke partners om nog meer impact te maken.

Daarbij kijken we vaker naar de mogelijkheid van maatwerk. Om dit goed te kunnen doen, luisteren wij en zoeken wij vanuit verbinding en nabijheid naar passende oplossingen samen met de inwoners en ondernemers. Wij wegen hierbij de belangen en beargumenteren hoe wij tot een besluit zijn gekomen.

Wij doen dat met open en nieuwsgierige houding richting inwoners en ondernemers. Ambtenaren werken aan integrale oplossingen voor inwoners en ondernemers in overleg met hen. Van buiten naar binnen, bijvoorbeeld door gebiedsgericht en wijkgericht te werken en regie te voeren.

Het is voor ambtenaar, inwoner en ondernemer duidelijk wat van de gemeente verwacht kan worden en wat niet. De raad en college spelen een actieve rol in het meegeven van kaders voor het niveau van dienstverlening. Samen maken wij meer mogelijk.

Wij willen ons, als start van dit thema, hierbij richten op drie belangrijke deelonderwerpen:

- 1) Wij werken volgens onze servicenormen. Het gestructureerd werken aan het behalen van (bestaande) servicenormen. We actualiseren de servicenormen in ons beleid bij de uitwerking van de visie op de dienstverlening.
- 2) Wij zijn eerste aanspreekpunt voor inwoners en ondernemers. Het organiseren van eigenaarschap rondom vragen van inwoners en ondernemers langs de lijn 'jij bent (als eerste klantcontact) contactpersoon en toegang tot de gemeente'. Als een medewerker niet zelf het antwoord heeft, is hij/zij eigenaar van het proces om de vraag op de juiste plek te beleggen

⁵ Ruim een derde van de respondenten geeft aan niet tevreden te zijn over wat hun contact met de gemeente heeft opgeleverd. Dit komt doordat hun vraag niet naar wens is afgehandeld of het te lang heeft geduurd voordat deze is behandeld. De afgesproken, vaak standaard in de reactiemail gegenereerde, behandeltijd wordt zonder berichtgeving overschreden en terugbelverzoeken zijn genegeerd. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat de terugkoppeling over de afhandeling te summier is waardoor burgers zich niet serieus genomen voelen. Dat geldt ook voor het geven van informatie en adviezen. Burgers hebben de ervaring dat de medewerker zich onvoldoende inleeft in de situatie en zich onvoldoende inspant om tot een gezamenlijke oplossing te komen. (Uit Adviserende analyse Klanttevredenheidsonderzoek, 2022)

⁶ Cliëntervaringsonderzoek Wmo 2023 blijkt een grote tevredenheid met gemeente Pijnacker-Nootdorp, *6% is tevreden met de dienstverlening.

en verbinding te leggen. De proceseigenaar van de inhoud neemt de verantwoordelijkheid over.

- 3) Wij werken met inwoner en ondernemer aan een oplossing. Het werken aan 'ja en' als grondhouding voor het fysiek (en sociaal) domein. Het meedenken over de vraag van de inwoner of ondernemer is meer dan een ja of een nee als antwoord. Als een initiatief niet gelijk kan, betekent dit niet dat het altijd onmogelijk is. Onderzoeken wat er nodig is om een initiatief wel mogelijk te maken doen we met een "open" houding waarbij wij de belangen (benutten en beschermen) goed afwegen. Wanneer onze beleidsregels onnodig beperken doen we voorstellen aan raad en college om het beleid aan te passen.

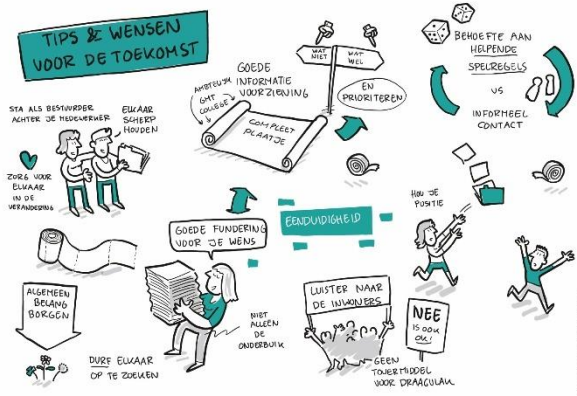
[Wat is er nodig in de uitwerking?](#)

In het komend jaar wordt er een nieuwe visie op dienstverlening ontwikkeld (met daarin een uitvoeringsplan). Hierin komen alle contouren samen. Dit thema is de plus op dat programma en richt zich vooral op het leren via casuïstiek, omgaan met complexiteit van maatwerk/standaardisatie etc. Dit thema zal dus gekoppeld worden in tijd en fasering aan die ontwikkeling.

3. Bestuurlijk- ambtelijk samenspel

Inleiding

We werken in een politieke en ambtelijke omgeving. Bij dit thema gaat het erover dat de ambtenaar (en bestuurder) weet wat dit voor jouw vakmanschap betekent zodat beiden effectief kunnen zijn in hun rol. We weten samen wie en waar de besluiten genomen worden. Wanneer wij dit gezamenlijk rolvast en standvastig kunnen doen, kunnen wij als gemeente onze ambtelijke rol effectief oppakken.



Belangrijkste opbrengsten uit dit thema

In elke uitwerking van een thema is een samenvatting en parafrasering te vinden van de genoemde punten tijdens sessies met GMT, teamleiders en gesprekstafels. Hiervoor is gekozen om de lengte van dit document wat te beperken.

De opbrengsten zijn telkens ingedeeld in pluspunten en kluspunten. Bij de pluspunten is er tevredenheid over wat er nu gaat of mogelijkheid tot uitbouw ervan. Bij de kluspunten is er werk aan de winkel de komende vier jaar.

Pluspunten

1. Tussen collega's onderling is het makkelijk om contact te houden. Bellen, mailen en appen gaat erg goed. De bereidheid om elkaar te helpen is heel hoog. Er is een grote wil om samen alles met elkaar te verbeteren.
2. Het bestuur is heel benaderbaar. Ze maken tijd voor je.
3. Soms wordt er wel samen gezeten en samen besproken vanuit iemands expertise om het goed aan te pakken.
4. Er is ruimte om over de inhoud van de moties het gesprek over aan te gaan. Normaliter gaat het heen en weer. Waardevol want dan kan je nog sturen.
5. Vertrouwen vanuit het college. Staan open voor keuzes en luisteren. Varen op de expertise van de medewerkers. Bestuur maakt goed gebruik van de expertise van het ambtelijk orgaan en hebben respect voor de expertise van de ambtenaar.
6. Informele werkwijze leidt over het algemeen tot snellere besluitvorming. Snel schakelen door informele cultuur. Er is vertrouwen in het ambtelijk apparaat.
7. Erkenning voor de expertise van uit ambtelijke organisatie. Wethouders maken gebruik van de expertise van het ambtelijke orgaan en ze hebben ook respect ervoor.
8. Bij ruimtelijk domein en bij sociaal domein is een andere beleving. Sociaal domein is positief in de samenwerking met de wethouders, bij ruimtelijk domein schuurt wel eens tussen bestuurs-keuzes en ambtelijke adviezen.

Kluspunten

1. Het wordt snel formeel als het om politiek gaat. Er is minder transparantie.
2. Sparren over moties/ amendementen om besluitvorming te faciliteren.
3. De procedure is soms erg ingewikkeld. Het moet wat structureler.
4. De ambities van het college zijn niet altijd gelijk met wat uitvoerbaar is. Die realiteit mag vaker ingebracht worden. Ogenschijnlijke simpele vragen kosten soms erg veel tijd. Er is niet overal capaciteit en financiële mogelijkheden voor. Het college is soms te gevoelig om de burgers te pleasen, maar het ambtelijke orgaan kan niet zo hard.
5. Soms weten we niet goed van een ander waar we mee bezig zijn. De integrale afstemming in de organisatie en het college kan beter. Er is soms geen idee waar iemand mee bezig is.
6. Hoe kunnen we raadsleden beter faciliteren? De materie is niet altijd eenvoudig te begrijpen en expertise is niet altijd aanwezig. Ruimte om informele presentaties te geven is steeds meer beperkt. Het is een fijne manier van gesprek voeren. Want het wordt niet opgenomen en dan durven raadsleden meer vragen te stellen.
7. Behoeft aan duidelijkheid, spelregels en afspraken. Terugkoppeling gebeurt anders in de hele organisatie. Doe dat tegelijkertijd en eenduidig.
8. Dat we niet alleen bezig zijn met korte termijn plannen bezig zijn. Verder blijven kijken en werken aan opgaven op lange termijn (> bestuursperiode).

9. Gezamenlijke keuzes maken/ prioriteiten stellen organisatie en college (rol GMT). Uitgaande van het maatschappelijk belang.
10. Integraler werken als GMT en alle portefeuilles(college) en dwarsverbanden doorzien. Dit helpt goede keuzes maken en scherp prioriteren. Dat is nu nodig.
11. De interne terugkoppeling kan beter tussen GMT, college en organisatie.
12. De rolvastheid en rolverdeling is een aandachtspunt. Het is belangrijk om de rollen goed in beeld te hebben welke rol je hebt als ambtenaar. Het één op één ontvangen van opdrachten vanuit het bestuur is een risico voor de rolvastheid.
13. Politieke sensitiviteit kan beter op verschillende plekken binnen de organisatie. Help elkaar hierin.
14. Informele setting is ook een valkuil voor besluitvorming. Met risico op precedentwerking.
15. Rugdekking voor medewerkers is belangrijk. Ambtenaren proberen ook goed werk te leveren (en maken ook weleens fouten).

Analyse

De gemeente Pijnacker-Nootdorp is een gemeente die snel inspeelt richting bestuur en maatschappij. Dat gaat gepaard met een groot verantwoordelijkheidsgevoel en bereidheid om alles mogelijk te maken. De besluitvorming is te kenmerken als informeel en er is over het algemeen veel erkenning voor de expertise van ambtenaren.

Dit heeft echter ook een kostprijs. Via korte lijnen worden vanuit de historie veel problemen opgelost. Enerzijds is dit fijn werken en een van de redenen om bij een gemeente van de omvang van Pijnacker-Nootdorp te werken. Anderzijds leidt dit tot vertroebelde rollen en onduidelijke spelregels. Daarin gaat ambtelijke en politieke inhoud en proces niet altijd naar wens. Deze dynamiek draagt bij aan een 'waan van de dag' en een verhoogde werkdruk op een smal bemenste organisatie.

Er is een grote behoefte aan duidelijkheid, spelregels, afspraken en heldere processen. Traditioneel ingesleten processen zijn ook bij nieuwe medewerkers niet altijd bekend en zijn niet beschreven. Ook is de politieke gevoeligheid van medewerkers soms onvoldoende.

Door de wens om zoveel mogelijk te maken als ambtenaren, wordt weleens de toets van realiteit en lange termijn vergeten. Kan de organisatie dit ook op een goede manier waar maken? Is dit ook een goed plan op de langere termijn voor Pijnacker-Nootdorp? En komt die informatie ook ter ore van de bestuurder via loyale (ambtelijke) tegenspraak?

Als dan eenmaal besluiten zijn genomen, is het niet iedereen in de organisatie altijd duidelijk wat er is besloten. Dat moet anders.

Tenslotte moet de rol van de ambtenaren ten opzichte van de raad verder uitgewerkt worden. De raad heeft soms extra facilitering nodig op complexe dossiers. De vraag is hoe hier mee om te gaan.

Het leidt tot een beeld waarin professionalisering van zowel bestuur als ambtenaren en de relatie tussen beiden wenselijk lijkt.

Droom 2028

We bewegen naar heldere communicatielijnen tussen bestuur en ambtenaren. Wij werken volgens een herkenbare overlegstructuur en systematiek. Daarbij hoort wederzijds begrip voor ieders rol en verantwoordelijkheid. We versterken elkaar en benutten elkaars krachten. We zijn trots op ons samenspel. Van Bestuur tot GMT, bestuursadviseurs en medewerkers.

Wij werken in een politieke en ambtelijke omgeving. Ambtenaren weten wat dit van hun vakmanschap vraagt en bieden opties/ advies aan, maar ook tegenspraak. Het is van belang om ruimte te maken om samen met bestuur plannen te toetsen op haalbaarheid en daarbij oog te houden voor ambitie en realiteit. Onze ambtenaren weten wie en waar de besluiten genomen worden. Wanneer wij dit gezamenlijk rolvast en standvastig kunnen doen, kunnen wij als gemeente onze ambtelijke rol effectief oppakken. Dat kan met korte functionele lijnen en heldere rollen. Maar vraagt van ons ook oog voor integraliteit in de advisering.

Natuurlijk doen wij dit als ambtenaren niet alleen, het samenspel vraagt ook van bestuurders rolvastheid en vertrouwen. Samen zijn we verantwoordelijk voor een fijne samenwerking en vergroten van ons lerend vermogen.

Het geheel gaat in essentie over rolvastheid (eigenaarschap), rust (vanuit prioritering) en regelmaat (plannend vermogen) in 2028. De politiek blijft deels onvoorspelbaar, maar de reactie vanuit ambtenaren hoeft dat niet te zijn. Prioritering zorgt voor een goede afweging tussen ambitie en realiteit. Daarbij hoort ook nee zeggen.

Richting

Wij willen ons, al bij de start van dit thema richten op drie belangrijke deelonderwerpen: 'onvoorziene opdrachten, vrijheid om vrijmoedig spreken en rolvastheid'.

Onvoorziene opdrachten

- Onvoorziene opdrachten zorgen geregeld voor inboeten aan kwaliteit. Dat moeten we met elkaar niet willen en anders proberen te organiseren.
- Deze opdrachten zorgt voor een toename van werkdruk.
- Ander werk blijft als gevolg liggen en ook hier komt weer druk op te liggen.
- Dit zorgt voor frustratie bij medewerkers en leidinggevenden.
- Maar ook doen medewerkers hier zelf iets in, grote bevlogenheid en loyaliteit om het voor elkaar te krijgen. (Oud patroon van de uitvoeringagenda altijd met vlag en wimpel voor elkaar boksen).

Vrijmoedig spreken & loyale tegenspraak

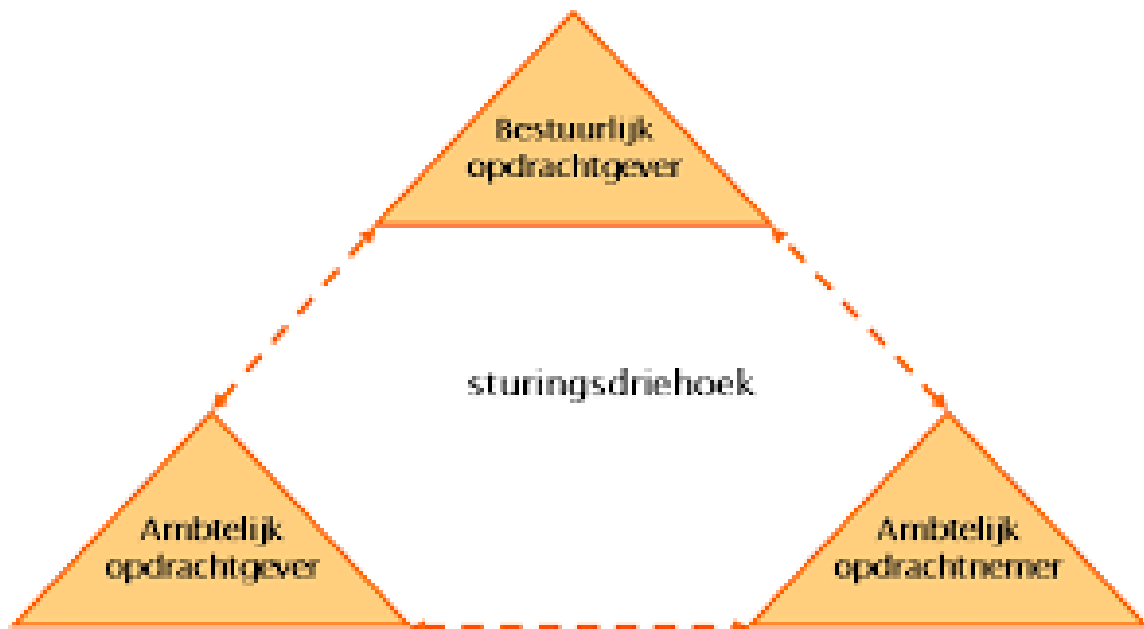
- Sommige opdrachten zijn onuitvoerbaar en toch wordt soms gevoeld dat ze toch moeten worden uitgevoerd.
- Er wordt soms om management heen gewerkt om toch te voldoen.
- Consequenties werken door naar anderen. Ja zeggen betekent extra werk voor anderen.
- Er is ook intentie om 'ja' te blijven zeggen, hoe zit dat?
- (Advies)vaardigheden medewerkers ondersteunen. Hoe geef en ontvang je feedback?
- Van monologen en overtuiging naar samen zoeken naar oplossingen.

Rolvastheid

- Er wordt soms gestuurd op capaciteit en voorkeur door bestuur. Dit is de verantwoordelijkheid van de ambtelijke organisatie.
- Bestuurders laten onderlinge afstemming aan ambtenaren. Dit is een gezamenlijk (vorm te geven) proces.
- De ambtenaar komt soms onbedoeld voor een politiek karretje of geeft zelf aan 'dan moet je die en die (ambtenaar) bellen'.

Wat is er nodig in de uitwerking?

Vanwege het gezamenlijk belang de samenwerking te professionaliseren zal de programmering van dit thema met bestuur (en raad) vormgegeven moeten worden. Het model van bestuurlijk opdrachtgeverschap, ambtelijk opdrachtgeverschap en ambtelijk opdrachtnemerschap helpt hierbij om rollen met elkaar te herijken.⁷



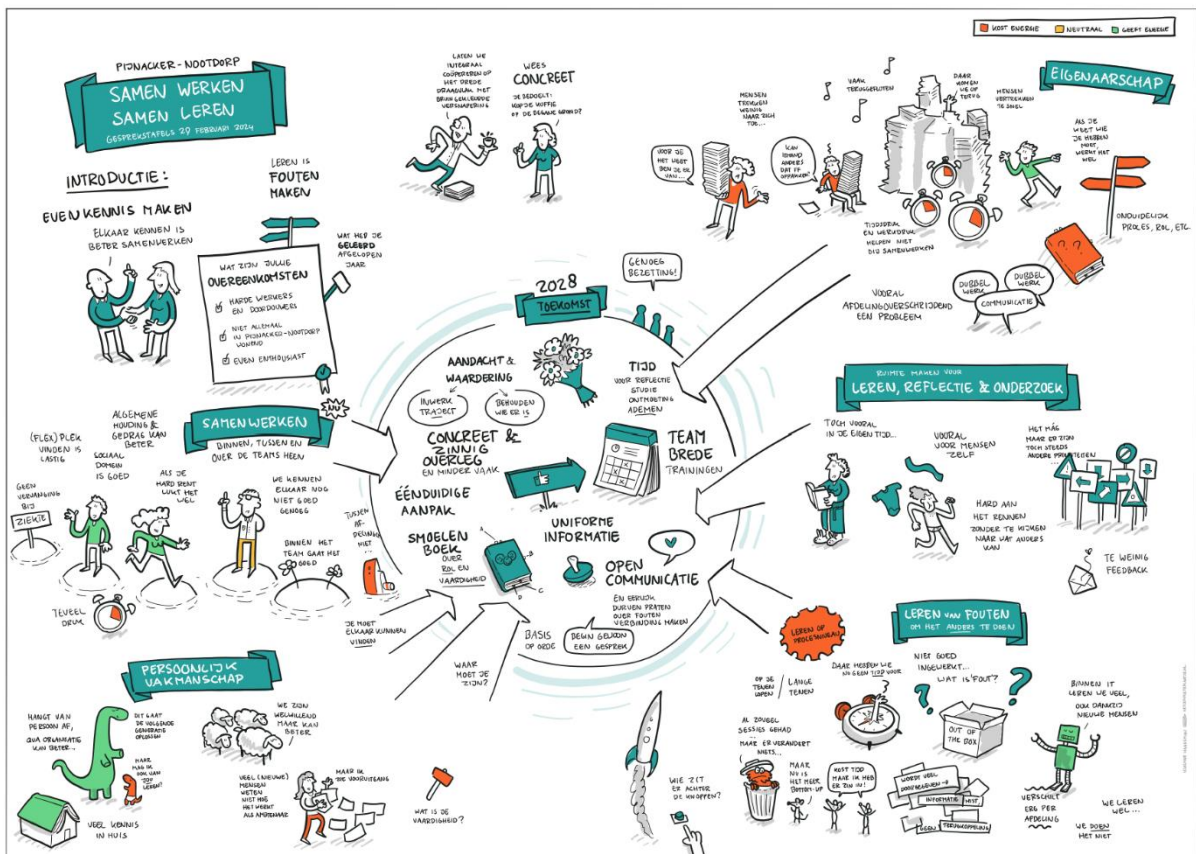
⁷ Inmiddels is de Herinrichting bestuurlijk-ambtelijke overlegstructuur in voorbereiding voor start per 1 september 2024.

4. Samen werken en samen leren

Inleiding

Een lerende organisatie is een organisatie die bewust gericht is op het vergroten en met elkaar verbinden van het leren en het leervermogen van medewerkers, groepen en de organisatie als geheel. Daarin maken we ruimte en tijd om ons continu te ontwikkelen. Zo blijven we up-to-date bij wat de samenleving (en bestuur) van ons vraagt.

Hierbij gaat het om een aantal concrete voornemens: samenwerken binnen, tussen en over de teams heen vergroten, werken aan persoonlijk vakmanschap en eigenaarschap, ruimte maken voor leren, reflecteren en onderzoeken, de plan-do-check-act cyclus volledig maken en van fouten leren.



Belangrijkste opbrengsten uit dit thema

In dit hoofdstuk is een samenvatting en parafrasering te vinden van de genoemde punten tijdens sessies met GMT, teamleiders en gesprekstafels. Hiervoor is gekozen om de lengte van dit document wat te beperken.

De opbrengsten zijn telkens ingedeeld in pluspunten en kluspunten. Bij de pluspunten is er tevredenheid over wat er nu gaat of mogelijkheid tot uitbouw ervan. Bij de kluspunten is er werk aan de winkel de komende vier jaar. De opbrengsten zijn rijp en groen door elkaar heen.

Pluspunten Samen Leren

Er is in algemene zin tevredenheid over de ondersteuning op persoonlijk gebied. Studieplein voldoet in een (leer)behoefte en het aanbod op individueel niveau is naar behoefte. Vakmanschap en expertise op het (eigen) vakgebied zit goed.

Kluspunten Samen Leren

1. De ervaring is dat er zoveel werkdruk is dat het niet mogelijk is om te leren en te ontwikkelen. De studies die er zijn persoonsgebonden en niet afdelingsbreed.
2. Er wordt te weinig feedback gegeven en soms niet op de juiste manier.
3. Meer stimuleren wat kunnen we als afdeling leren. Als groep, maar ook als team meer naar elkaar toe groeien.
4. Belangrijk is dat wanneer collega's weggaan de kennis blijft. Kennisdeling die je in de toekomst wil borgen. Er gaat elke keer een stukje informatie verloren. Het is daarom belangrijk om hieraan aandacht te besteden. (Kennismanagement).
5. De bezetting is binnen sommige afdelingen onvoldoende op orde. Op een aantal dossiers is er sprake van éénpitters, dat is een risico voor de organisatie.
6. Feedback geven en ontvangen is een aandachtspunt. Dat gebeurt niet altijd en/of niet altijd op een fijne manier. Er zijn veel onuitgesproken verwachtingen naar elkaar. Hoe helpen wij elkaar? Wordt het verteld wat je fout doet? Vaak voelt de ontvanger van de feedback zich aangevallen. De goede dingen worden benoemd (vaker en makkelijker) dan de lastigere feedback. In de toekomst wil je een bepaalde cultuur creëren waarin dit kan.
7. Persoonlijk vakmanschap is de basis. Daarin kun je ontwikkelen, maar die ontwikkeling is erg breed ingestoken. Smaller kan zorgen voor meer kwaliteit.
8. De vindbaarheid van de expertise van collega's moet je vinden in andere afdeling. Je moet soms even gluren bij de burens.
9. Meer integraal gaan werken zodat je elkaars kennis en expertise en reflectie kan benutten.
10. In de ervaring die wij hebben is van fouten leren is er wel. Maar het anders doen dat is nog een uitdaging. Het verschilt ook heel erg per team. Het ene team heeft er meer ruimte voor dan de ander.
11. Het is goed om vaker de checks te doen op PDCA, zitten we op de route? Stellen we bij en/of evalueren we?

Pluspunten Samen Werken

Er is in het algemeen tevredenheid over de samenwerking binnen de eigen afdeling. Met hard werken en doen valt er vaak wel een omweg te vinden.

Kluspunten Samen werken

1. Processen zijn onduidelijk en met name de rollen.
2. Samenwerken wordt bemoeilijkt omdat er geen overzicht is. Door het weggaan van collega's ontstaan er gaten in het systeem. Het smoelenboek helpt hier niet bij omdat het weinig informatie geeft.
3. Eigenaarschap is nog niet altijd even goed ingericht. Als je dingen oppakt, dan ben je ervan, ook als je weinig tijd hebt ervoor. Dat maakt handelingsverlegen.
4. Duidelijkheid over opslag van bestanden zodat alles goed kan worden teruggevonden worden.
5. De medewerkers voelen zich niet altijd gezien en gewaardeerd.
6. Vergaderingen duren soms onnodig lang en er wordt veel vergaderd.

7. Eilandjescultuur zorgt voor redelijke samenwerking binnen afdelingen, maar is nog veel winst te behalen over de grenzen heen. Dit zorgt soms voor dubbelingen, botsingen en een dubbele workload.
8. De wijze waarop we communiceren top-down mag frequenter.
9. Tijd om te ademen. Leren om nee te zeggen en elkaar de tijd te geven om dingen netjes af te ronden, adem te halen en verder te gaan.
10. We zetten ons in om mensen binnen te halen, maar zet je ook in medewerkers niet te verliezen.

Analyse

Samen werken

De gemeente Pijnacker-Nootdorp is een gemeente die in hoge mate samenwerkingsgericht is binnen de eigen afdeling en gericht is op de productie van het werk. Ook is het gemeente waarin processen en samenwerking slecht of niet beschreven worden, maar aan personen hangen. Met het vertrek van een aantal collega's en de komst van nieuw collega's ontstaat hier onduidelijkheid.

Tegelijkertijd vraagt de tijdsgeest juist veel meer integraliteit tussen afdelingen en over de grenzen heen kijken. Zowel van buiten naar binnen van inwoner/ondernemer richting de gemeente als van ambtenaren over de grenzen van hun afdeling.

Aan de ontwikkeling van 'eigen afdeling' naar 'over de afdelingen heen' zitten twee kanten. De structuurkant ervan zit in spoor 2 rondom de vraag 'hoe organiseren we de samenwerking?'. De houding- en gedrag kant wordt hier beschreven rondom de vraag 'hoe werken we goed samen?'

Bij beiden is werk aan de winkel.

Daarin wordt de hoge werkdruk als grote belemmering ervaren. De hoge productie vanuit de afdelingen wordt als belemmering ervaren om breder te kijken. Er leeft daarnaast het gevoel dat er ook weleens sprake kan zijn van dubbelingen, twee afdelingen die met hetzelfde bezig zijn. Hierin zal management een rol moeten spelen, zodat er tijd en ruimte is om te leren in de 'waan van de dag'.

Een andere belemmering is het ontbreken van proces(beschrijving)en heldere rollen. Dit bemoeilijkt de samenwerking: wie is de volgende aan zet en wat betekent het dan om aan zet te zijn? En wanneer volgt de terugkoppeling? Er is een grote behoefte aan duidelijkheid, spelregels, afspraken en heldere processen.

Tenslotte is er een grote behoefte aan meer persoonlijke aandacht van leidinggevendenden, een punt dat bij het thema Leiderschap terugkomt.

Samen leren

Dit is één van de thema's waar gemeente Pijnacker-Nootdorp nog veel ontwikkelkansen geniet. Waar de contourennota nog spreekt over vernieuwen & leren, gaat het hier expliciet om een doorontwikkeling van de organisatie. Het studieplein biedt al de mogelijkheid aan medewerkers (vak)opleidingen te volgen. Deze opleidingen zijn individueel beschikbaar. Er is echter geen organisatie- of afdelingsspecifiek aanbod of leerinfrastructuur aanwezig.

De gemeente Pijnacker-Nootdorp is een gemeente die vooral individueel of per afdeling leert van successen en fouten. Er is dan ook veel kennis, ervaring en vakman/vrouwschap te vinden. Daar kunnen we trots op zijn.

Daarin wordt de hoge werkdruk als grote belemmering ervaren. De hoge productie vanuit de afdelingen wordt als belemmering ervaren om de ruimte te voelen te mogen reflecteren. Belangrijke lessen, ook voor de organisatie, blijven daarmee liggen.

Ook wordt het ontbreken aan feedback, elkaar aanspreken, gevoeld als een gemis. Ook daar ligt potentie om te verbeteren en te leren.

In verschillende gesprekken wordt aangegeven dat er weinig leren is verankerd. Evaluaties die niet plaatsvinden en/of worden vastgelegd. Als risico wordt tenslotte aangegeven dat kennis bij personen zit en niet in processen verankerd.

Gekozen richting voor dit thema

Droom 2028

Een lerende organisatie is een organisatie die bewust gericht is op het vergroten en met elkaar verbinden van het leren en het leervermogen van medewerkers, groepen en de organisatie als geheel. Daarin maken we ruimte en tijd om ons continu te ontwikkelen en weet je waar je als medewerkers op wilt ontwikkelen. We gaan samen werken en samen leren, maar houden aandacht voor verschillende tempo's in het leren.

Medewerkers (en leidinggevendenden) nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces, vakmanschap en persoonlijke vaardigheden. Zodat we up-to-date blijven bij wat de samenleving (en bestuur) van ons vraagt. Daar hoort ook helder opdrachtgeverschap bij. We breken schotten af zodat we integraal kunnen werken en leren.

Samenvattend gaat het om een aantal concrete voornemens: samenwerken binnen, tussen en over de teams heen vergroten, werken aan persoonlijk vakmanschap en eigenaarschap, ruimte maken voor leren, reflecteren en onderzoeken, de plan-do-check-act cyclus volledig maken en van fouten leren. We tonen lef en ondernemerschap in wat de maatschappij en het bestuur van ons vraagt.

Wij willen ons, al bij de start van dit thema, richten op drie belangrijke deelonderwerpen: rolduidelijkheid, eigenaarschap en (het vormgeven en organiseren van) collectief leren.

Rolduidelijkheid

1. Medewerkers pakken (extra) taken/verantwoordelijkheden op die wellicht niet binnen diens taakgebied horen.
2. Aannames dat een taak bij iemand hoort zonder dat te toetsen.
3. Functieprofielen zijn (te)generiek waardoor taken niet helder zijn.
4. Opdrachtgeverschap niet goed ingericht (BOG, AOG, AO).
5. Verantwoordelijkheden tussen afdelingshoofd/TL en TL/medewerker soms niet helder.
6. Duidelijkheid voor medewerkers wanneer men het goed doet, welke resultaatdoelstelling moet behaald worden?
7. Duidelijkheid over waar afdelingen voor aan de lat staan en waarover mee beslist kan worden.

Eigenaarschap

1. Inrichten proceseigenaarschap, wie houdt de lange lijn/keten? (Denk aan IDU, werkplek, WOO, servicenormen, etc.)
2. Niet oppakken van punten.
3. Onrust bij bestuur.
4. Reparatie.

5. Integraal of gefragmenteerd, geen integraal beeld bij medewerkers.
6. Tijd is schaars. Ondersteunen we mensen voldoende met middelen. Check: wat heb je nodig?
7. Leren ondersteunen op procesniveau.
8. Belemmerend gedrag: vooroordelen, verwijten, ander eindproduct dan gevraagd, niet bereid zijn zaken van 'anderen' op te pakken. Eigen belang > algemeen belang, angst voor verandering.
9. Bevorderend gedrag: meer onderzoekend kijken, breder kijken, wederkerigheid inbrengen, samendoen.

Collectief leren

Het collectief (afdelingen/organisatie) leren is niet ingericht en wordt vanuit de organisatie slechts op uitzondering gefaciliteerd.

Beoogde activiteiten

1. Een gezamenlijke kalender voor leidinggevende is zeer wenselijk met daarop afdelingsplannen, beheersplannen, beleidsstukken. Dit creëert helderheid op wat wanneer moet, helpt om de planbare werkzaamheden op elkaar af te stemmen voor de samenwerking en geeft rust.
2. Er wordt een aantal processen aangegeven met grote impact op samenwerken en samen leren (IDU, servicenormen, WOO, werkplek...)

Wat is er nodig in de uitwerking?

De invloed van spoor 2 op dit thema is groot. Spoor 2 zorgt voor structuuraanpassingen die sommige samenwerking vooruithelpen en andere lastig maken. Het is belangrijk daar oog op te houden, zodat de integraliteit bewaakt wordt.

Het werk is nu via teams en afdelingen georganiseerd. Het is verstandig om ook het werk integraler te organiseren.

Bij reflectie en evaluaties, ook van dit thema in de gaten houden dat het gaat om 'hoe deden we dat samen?' en 'hoe doen we dat collectief' en minder op eigen rol.

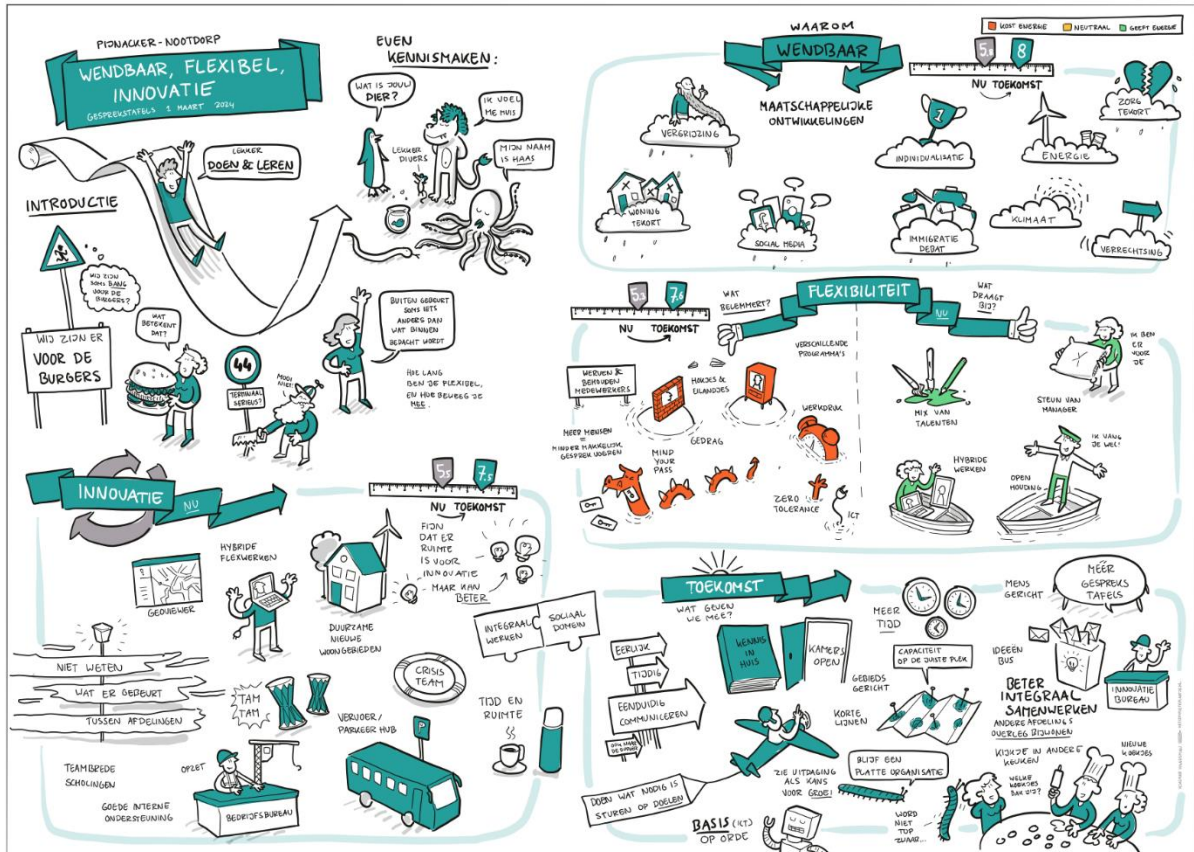
Met betrekking tot leren is het van belang een leerinfrastructuur te organiseren. Dit betekent concreet de uitbouw van een studieplein tot een Leeracademie in opdracht van het management.

Bij het inrichten hiervan is er bijzondere aandacht voor (psychologische) veiligheid op de werkvloer en de balans tussen ontwikkeling persoonlijk vakmanschap en vakmanschap als organisatie.

5. Wendbaar, flexibel & innovatie

Inleiding

Dit thema staat voor het inspelen als organisatie op grote maatschappelijke ontwikkelingen. Wendbaar gaat daarbij over het kunnen inspelen op de continue veranderingen in onze samenleving. Flexibel gaat over de manier waarop wij dit doen als organisatie. Bijvoorbeeld via opgavegericht of projectmatig werken. Innovatie gaat over het lef en vermogen om je ideeën om te zetten in een experiment. Durven experimenteren dus.



Belangrijkste opbrengsten uit dit thema

In dit hoofdstuk is een samenvatting en parafrasering te vinden van de genoemde punten tijdens sessies met GMT, teamleiders en gesprekstafels. Hiervoor is gekozen om de lengte van dit document wat te beperken.

De opbrengsten zijn telkens ingedeeld in pluspunten en kluspunten. Bij de pluspunten is er tevredenheid over wat er nu gaat of mogelijkheid tot uitbouw ervan. Bij de kluspunten is er werk aan de winkel de komende vier jaar. De opbrengsten zijn rijp en groen door elkaar heen.

Pluspunten

1. De gesprekstafels en de zorgvuldigheid waarmee dit gedaan wordt vinden wij erg fijn. We leggen (opnieuw) contacten en kunnen wat meer gemeentebreed in gesprek komen. Doorzetten dus.
2. Er zijn veel innovaties binnen de gemeente, die vaak naar buiten goed worden uitgedragen.
3. Het benoemen van dit thema is een enorm pluspunt, er is aandacht voor.

Kluspunten

1. De inrichting van ICT en telefonie, materialen, printers etc. mag beter. Dat geeft een basis om vanuit wendbaarheid, flexibiliteit en innovatie te organiseren.
2. Integraal werken aan dossiers behoeft aandacht, de organisatie erg op afdeling georganiseerd.
3. Meer aandacht voor verbinding en erkenning in de organisatie. Dat wakkert ook enthousiasme aan!
4. Veel externe ontwikkelingen met medium tot grote impact op ons als gemeente, we zijn daar onvoldoende mee bezig.
5. Door de organisatie in silo's is de flexibiliteit lager dan zou kunnen.
6. Er is weinig tijd om dit thema nu invulling te geven.
7. We kunnen de innovaties die we al wel doen veel meer delen. Die successen zijn er!
8. Wat muren doorbreken en minder 'kamertjes' zou al meer verbinding kunnen creëren.
9. De maatschappelijke ontwikkelingen vragen om wendbaar, flexibel en innovatief te zijn. Innovatie staat wat ons betreft bovenaan het lijstje. Als je de tijd en vertrouwen geeft aan de medewerkers zorgt dat voor innovatie.
10. Wendbaar en flexibel moet gecombineerd blijven bij helderheid naar de inwoner/ondernemer. Ga vooral geen valse beloftes doen en wees eerlijk over wat niet en wel kan.'

Analyse

De gemeente Pijnacker-Nootdorp is een gemeente die in hoge mate gericht is op de directe productie binnen afdelingen en teams. De thema's die landelijk spelen en invloed hebben op Pijnacker-Nootdorp worden herkend en van grote impact voorzien in de gesprekstafels. Alhoewel ze herkend worden, is er geen proces om proactief met deze thema's aan de slag te gaan. Ook wordt er weinig integraliteit opgezocht *tussen* thema's, terwijl in deze verbindingen wellicht wel innovaties en kansen schuilen. Daarmee blijft de wendbaarheid vooralsnog beperkt.

De organisatie in afdelingen voelt soms als silo's. Waardoor de flexibiliteit van medewerkers en organisatie wordt beperkt. Het is nog niet normaal om 'voor een andere afdeling' te werken. Het normaliseren hiervan zou de organisatie dynamischer en flexibeler kunnen maken.

Er wordt veel geïnnoveerd binnen de gemeente. Dit worden echter in beperkte mate uitgedragen als organisatie binnen en buiten. En dat is jammer. Inspiratie van anderen blijft daarmee achter.⁸

Een blinde vlek is het thema van digitalisering, waar artificiële intelligentie een onderdeel van vormt. Dit is voor gemeenten een groot vraagstuk de komende jaren en wordt niet of nauwelijks genoemd.

Een belemmering voor verdere ontwikkeling vormt de interne organisatie, die het lastig maakt om flexibel te werken. In het thema Interne Organisatie wordt dit verder uitgewerkt. Ook wordt de werkdruk hier expliciet genoemd als belemmering: 'er is gewoon geen tijd voor'.

Gekozen richting voor dit thema

Droom 2028

⁸ Dit is ook terug te zien in bijvoorbeeld de Rapportage Ondernemersonderzoek (Ecorys, 2019) waarin slechts 6% van de respondenten de gemeente ervaart als innovatief. Dit onderzoek vond plaats in de context van het programma Natuurlijk Pijnacker-Nootdorp waarin expliciet ingezet werd op citymarketing van Pijnacker-Nootdorp als innovatieve gemeente. In 2021 is dit onderzoek herhaalt en zijn veel ondernemers wel bezig met innovatie (60%), maar de vraag over de gemeente is niet gesteld.

We zijn ook nu al op plekken innoverend, flexibel en wendbaar. Dit bouwen we uit. In 2028 zijn we een meer wendbare, flexibelere en innovatievere gemeente. Met de wetenschap van nu kiezen we ervoor het verschil te maken op de (strategische) onderwerpen van woningtekort, stijgende zorgbehoefte (o.a. vergrijzing en jeugd), energie & klimaat (duurzaamheid), immigratiedebat en de technologische ontwikkelingen (zoals digitalisering en AI) die razendsnel gaan en grote impact hebben op het functioneren van de hele samenleving. We kijken via deze maatschappelijke vraagstukken naar onze organisatie.

Wij durven daarin een verhaal voor middellange en lange termijn te hebben. De politiek maakt natuurlijk de keuzes.

Wendbaarheid

We versterken onze strategische functie als organisatie. Concreet betekent dit dat we strategen inzetten voor de middellange en langetermijn lijn. Natuurlijk kunnen we de toekomst niet voorspellen en hanteren de 'boekenplank'. Komt er een onderwerp bij, dan gaat er ook een af.

Flexibiliteit

We bewegen van een belasting van 120% van onze medewerkers naar een 80/20. 20% van de inzet willen we reserveren voor flexibele inzet. Dit gaat zowel over inrichting personeelbestand (in/externen) als binnen functies. Wij houden hierbij goed oog voor het verandervermogen en de vitaliteit van medewerkers.

Daarnaast werken we aan het thema digitalisering en artificiële intelligentie. Dit heeft een enorme impact op onze burgers, de democratie en ook intern. We richten ons op het flexibel en innovatief gebruik van deze kansen en het mitigeren van risico's?

Innovatie

We bewegen naar een datagerichte digitale gemeente waarin we denken met de inwoner/ondernemer in plaats van voor de inwoner/ondernemer (van buiten naar binnen). We durven te experimenteren, onszelf uitdagen het anders te doen. En lopen we voorop in ontwikkelingen samen met het bestuur en in innoverende netwerken.

Onze innovaties zijn gericht op een duurzame toekomst. Bijvoorbeeld bouw een school (voldoet aan de behoefte nu) die later ook weer woning kan worden (voldoet aan de behoefte later).

Bij Wijkzaken zijn er mogelijkheden om met flexibiliteit te experimenteren vanwege de al aanwezige kennis en ervaring met projectmatig en gebiedsgericht werken. De flexibele vormen van organiseren doen al een beroep op flexibiliteit. Hier kan geëxperimenteerd worden met het organiseren van integraal maatwerk met mandaat. Waarbij dat mandaat natuurlijk ook teruggegeven kan worden aan inwoner/ondernemer.

Naast toepassing in externe relaties willen we dit ook zelf toepassen. Dus ook integraal maatwerk voor ambtenaren.

We ontwikkelen een heldere toekomstgerichte visie op digitalisering, zodat we de digitale transitie als gemeente kunnen maken.

Wat is er nodig in de uitwerking?

De invloed van spoor 2 op dit thema is groot. Spoor 2 zorgt voor structuuraanpassingen die sommige flexibiliteit op de ene plek vooruithelpen en andere lastig maken. Het is belangrijk daar oog op te houden, zodat de integraliteit bewaakt wordt.

Teams en afdelingen functioneren op dit moment alsnog veel eilandjes. In de uitwerking moet gekeken worden waar er al eenvoudig bruggen te leggen zijn.

De organisatie lijkt niet zo naar buiten gekeerd op ontwikkelingen daar. Als ze toch benoemd worden, passen ze vrijwel allemaal in 'grote impact'. Wijkgericht werken wordt genoemd als positief voorbeeld, maar ook als negatief voorbeeld (wie heeft de ruimte, zin of mogelijkheid om iets met de opgehaalde signalen te doen). Dit vraagt een expliciete ambtelijke keuze in de sturing van de organisatie. (Gebiedsgericht of niet).

Al wordt nauwelijks genoemd, waar het toch in grote mate beïnvloed waar inwoners mee bezig zijn. Nu al. In de uitwerking moet dit meegenomen worden.

De organisatie is door werkdruk veel gericht op interne processen en er is weinig blik naar buiten. Wat komt er aan ontwikkelingen op ons af, welke innovaties kunnen we al adopteren? De eerste reactie is soms om dit maar buitenom te organiseren, in de uitwerking moet een manier gevonden worden om dit in het huidige werk te organiseren.

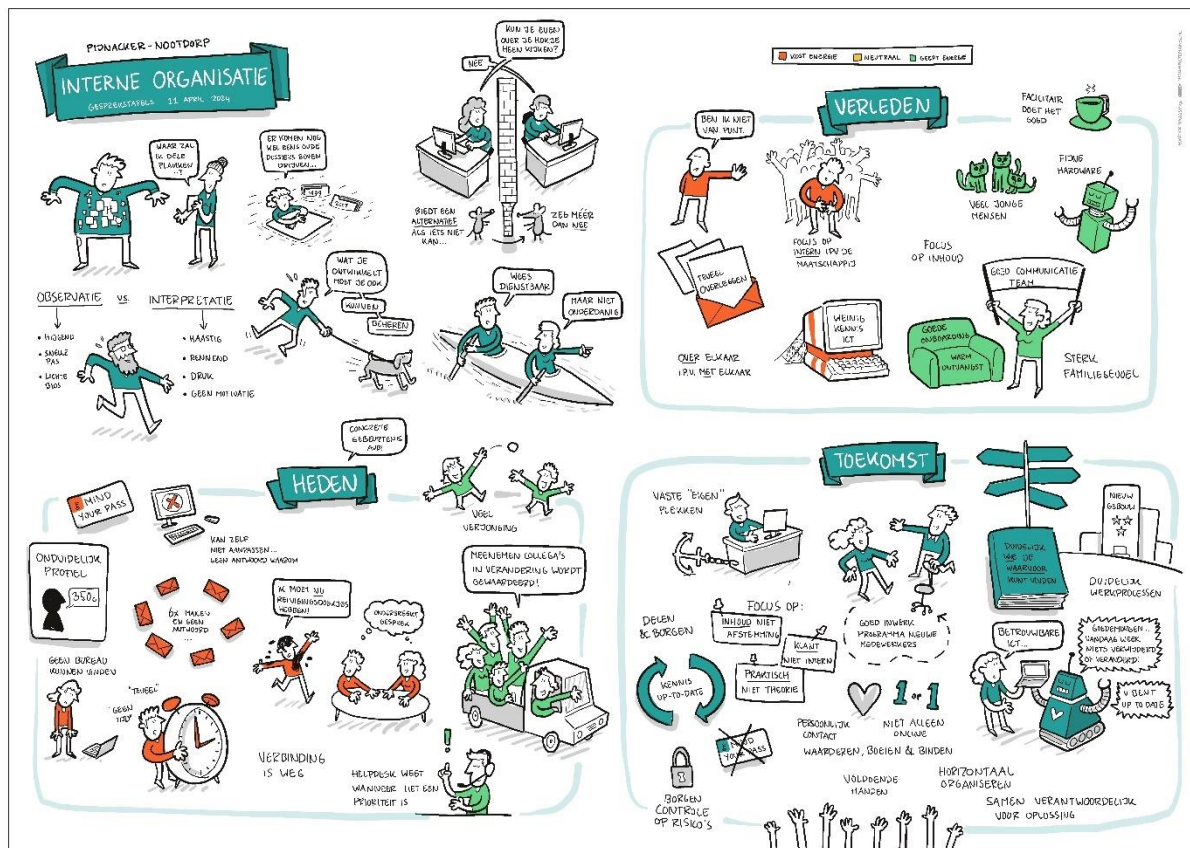
In het programmeren van de ontwikkelagenda kunnen de volgende ideeën voor de vorm meegenomen worden: organiseren van ontmoeting, innovatiewerkplaats, lunchbijeenkomst rondom strategische onderwerpen, mee- en tegendenksessies.

6. Interne Organisatie

Inleiding

Dit thema staat voor het organiseren van interne processen als organisatie. Zodat ambtenaren de ondersteuning en uitrusting genieten om het verschil te maken. Dat gaat om het professionaliseren van de bedrijfsvoeringsfuncties van de gemeente, maar ook bijvoorbeeld om de vraag hoe samen processen worden beschreven en beheerd en hoe we met elkaar communiceren.

De interne organisatie, dat zijn wij.



Belangrijkste opbrengsten uit dit thema

In dit hoofdstuk is een samenvatting en parafrasering te vinden van de genoemde punten tijdens sessies met GMT, teamleiders en gesprekstafels. Hiervoor is gekozen om de lengte van dit document wat te beperken.

De opbrengsten zijn telkens ingedeeld in pluspunten en kluspunten. Bij de pluspunten is er tevredenheid over wat er nu gaat of mogelijkheid tot uitbouw ervan. Bij de kluspunten is er werk aan de winkel de komende vier jaar. De opbrengsten zijn rijp en groen door elkaar heen.

Pluspunten, wat is al succesvol?

1. Collega's bij ICT Helpdeks, heel behulpzaam.
2. Hulp van collega's uit team, samen even oplossen.
3. Vertrek van collega is heel voortvarend (binnen 2 weken) opgepakt door teamleider met uitzetten vacature.
4. Idee dat ik opperde werd opgepakt. Blij en zin om het verder te brengen.
5. Actief luisteren.
6. Aandacht voor elkaars werk.
7. Proactief gedrag. Bijv. collega's die week voor event even langskwamen om de puntjes op de i te zetten.

Kluspunten, waar knelt het?

1. De binding en gezamenlijkheid van de organisatie is een beetje weg. Wat is het organisatiebelang? Kernwaarden organisatie zijn onhelder, waar staan/gaan we voor?
2. Geen helicopterview, focus op team. Focus soms ook op interne organisatie i.p.v. buitenwereld. Geen (over)zicht op werkdruk en capaciteitsbehoefte.
3. Onvoldoende borging in (beschrijving van) werkprocessen. Collega's niet ingewerkt op procesniveau. Procesbeschrijvingen kunnen beter worden gemaakt en vastgesteld. Zodat de organisatie steeds weer terug kan grijpen, ook bij nieuwe medewerkers.
4. Het zou fijn zijn dat de teams profielen actueel en bijgehouden worden met informatie wie in welk team behoort, wie doet welke taken, welke taken voeren het team uit en persoonlijke werkdagen. Het zou fijn zijn om een duidelijk smoelenboek, organogram met foto's, interactief vragen antwoord systeem te hebben.
5. Systemen niet afgestemd. Dubbel werk. Mindyourpass/Topdesk.
6. Veel vergaderen, veel meningen zonder besluit. Te veel overleggen.
7. Onboarding was in het verleden beter. Het zou fijn zijn dat dat nu weer zo is en dat medewerkers zich snel prettig en fijn voelen.
8. 'Hooft niet bij mij'
9. Kennis binnenhouden, maar ook op pijl houden. We merken dat soms kennis behoorlijk laag is. Je moet kennis borgen en stimuleren. Misschien moet je het soms verplichten om een cursus of opleiding te doen. Waar kan ik kennis vinden? Het is leuk dat je kennis deelt en denkt iedereen weet ervan, maar intussen zijn er al zoveel nieuwe medewerkers. Het is daarom belangrijk om dingen te herhalen.
10. Over elkaar in plaats van met elkaar praten/ indirecte communicatie. Veel mail, weinig persoonlijk contact. Informeren en communiceren niet alleen online. Ga teams en afdelingen langs en vertel wat er gebeurt en waar het jou raakt als medewerker. Volle mailboxen.
11. Onvoldoende (inhoud en proces) kennis aanwezig.
12. Te weinig terugkoppeling GMT (wat houdt hen wakker?)
13. Ondersteuning vanuit bedrijfsvoering (communicatie, inkoop en salarisadministratie) is soms (te) minimaal.
14. Ruimte om fouten te maken en waarin je kan groeien als medewerker.

Analyse

De gemeente Pijnacker-Nootdorp is een gemeente waar de ambtenaren meer dan bereid zijn een stap extra voor elkaar te doen. Er wordt veel werk met weinig mensen verzet. Toch is de interne organisatie de laatste jaren onder druk komen te staan.

Door een steeds krappere bezetting, vertrekkende en nieuwe medewerkers en door focus op de afdelingen, teams en resultaten is er minder aandacht geweest voor elkaar. En is dit ten koste gegaan van het overzicht en de interne organisatie zelf.

Dit heeft de binding van de organisatie verminderd en medewerkers meer gericht op hun team en hun afdeling en hun klant.

Dit heeft gezorgd dat ontwikkeling van een strategische functie (kernwaarden, proceseigenaarschap, kennismanagement, HR-beleid, ICT, Facilitair) is achtergebleven. Dit heeft ervoor gezorgd dat interne processen niet op orde zijn (onboardingproces, niet beschreven werkprocessen, informatievoorziening) en ook zijn weerslag op houding & gedrag ('hoort niet bij mij' en 'weinig persoonlijk contact' en 'veel vergaderen zonder besluit').

Gekozen richting voor dit thema

Droom 2028

We hebben helder welke organisatie we willen zijn en daarbij zijn de ondersteunende diensten volwaardige partner en adviseur voor de organisatie. Zij vormen het kloppende hart van onze organisatie. Zij zorgen dat het primair proces uitgevoerd kan worden. Er is sturingsinformatie beschikbaar om samen (met) de organisatie de koers te bepalen. We zijn een organisatie met medewerkers die een antwoord hebben – samen met burgers en ondernemers - op vragen van nu en in de toekomst. Wij werken vanuit de grondhouding 'ja, en', ook binnen de interne organisatie.

Wij willen ons, al bij de start van dit thema, allereerst richten op een belangrijke behoefte die ons hierbij gaat helpen: eenheid in aansturing en een arbeidsmarktstrategie voor de lange termijn. Dit koppelen we aan de volgende concrete onderwerpen uit de medewerkerstafels:

1. Goed ingerichte werkplek en flexwerken (wat is het? Wat zijn regels?).
2. Persoonlijk contact bevorderen (mail of cc → langslopen).
3. Interne communicatie verbeteren (via terugkoppeling besluiten | jaarkalender).
4. Modernisering werkprocessen instroom- en doorstroom medewerkers.
5. Exitgesprekken doen en monitoren.
6. Onboardingprogramma.
7. Stabiele ICT/ verbetering ICT-ondersteuning.

Verder is het van belang de strategische functie van de organisatie verder in te richten binnen Bedrijfsvoering:

- Strategisch HR Beleid
- Strategisch financieel beleid
- Strategische visie en beleid op facilitaire dienstverlening
- Strategische visie Huisvesting

Wat is er nodig in de uitwerking?

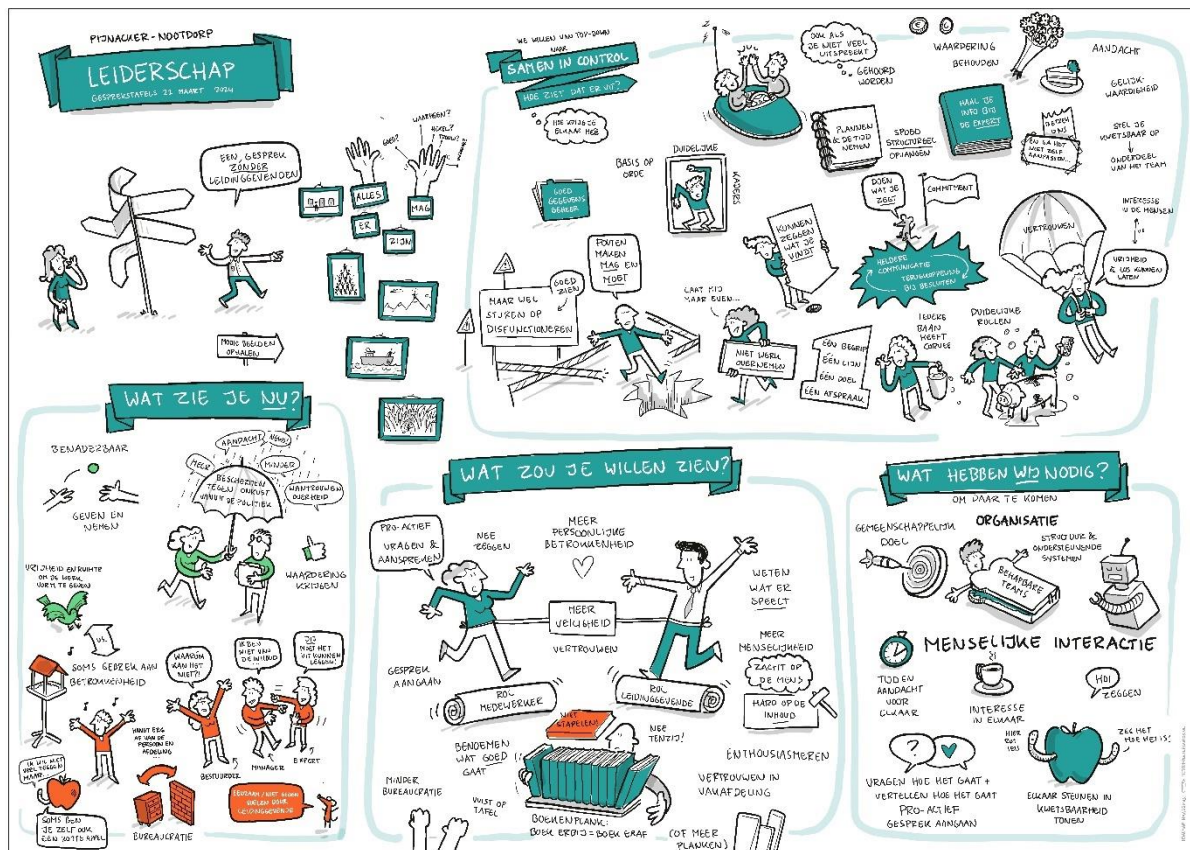
In de uitwerking is het belangrijk mee te nemen dat dit thema de hele organisatie betreft. De interne organisatie, dat zijn de alle ambtenaren van Pijnacker-Nootdorp. De scope mag dus breder zijn dan bedrijfsvoering, maar vooral op de interactie zitten tussen bedrijfsvoering en anderen. Want dat is waar het verschil wordt gemaakt, in de dagelijkse ondersteuning als proces tussen afdelingen.

7. Leiderschap

Inleiding

Zonder ambtelijk leiderschap aan onze organisatie kunnen we geen van de voorgaande thema's waarmaken. In dit thema zetten we in op de ontwikkeling van leidinggevenden binnen Pijnacker-Nootdorp om de ontwikkeling optimaal te ondersteunen.

Dit vraagt een andere leiderschapsstijl dan de laatste jaren gewoon was, met nadruk op verbinding. Verbinding tussen inhoud en proces, maar ook verbinding tussen managementlagen en tussen manager en medewerker. Samen bouwen we verder aan de organisatie.



Belangrijkste opbrengsten uit dit thema

Pluspunten

1. De eigen teamleider wordt goed beoordeeld, ook in MTO.
2. In verschillende teams is er al tevredenheid over beschikbaarheid teamleider.
3. Er is veel tevredenheid over de gesprekstafels en de uitnodiging om mee te praten over gewenst leiderschap.

Kluspunten, waar knelt het?

1. Voor het GMT denk ik toch het gezamenlijk visie uitdragen. Dat ze allemaal hetzelfde verhaal vertellen.
2. Persoonlijk betrokkenheid en empathie. Zowel in weten wat er met je medewerkers speelt, maar ook werkinhoudelijk. Weet van jezelf als leidinggevende waar je kennis stopt en waar je je specialist bij roept. Als medewerker toch aanspreken als het niet goed gaat.

3. Wij een nee moeten kunnen zeggen. En dat nee zeggen hebben we een metafoor voor bedacht. Elke medewerker is een **boekenplank**. Eigenlijk moet je leren nee, tenzij zeggen. Tenzij er een boek van af gaat dan is er weer plek om iets erbij te pakken. En als je meer boeken dan boekenplanken hebt, moet je concluderen meer boekenplanken erbij te hangen.
4. Zorg voor behapbare teams zodat er meer betrokkenheid kan zijn.
5. Open en transparante communicatie. Vertrouwen, gelijkwaardigheid en met respect met elkaar omgaan. Je moet je eerlijk durven uitspreken over de dingen die minder goed gaan. Blijven werken aan het gezamenlijk doel. Waardering, enthousiasmeren, faciliteren. Niet iedereen voelt zich vrij om iets te zeggen.
6. De verbindingen tussen medewerker, teamleider en GMT samenbrengen en versterken. Ik merk dat de afstand echt groter aan het worden is en de commitment daarmee verdwijnt. Het heeft met openheid te maken, betrokkenheid, kwetsbaarheid. Als team is het belangrijk dat je de kwetsbaarheid van je teamleden draagt.
7. Ook het gesprek aangaan met elkaar. Als je iets constateert elkaar op aanspreken. Meer benoemen wat goed gaat. Cultuurverandering (containerbegrip) is iets waar we aan de slag moeten.
8. Vergadercultuur. Waarom moeten we vergaderen om het vergaderen? Waarom moeten we bevestiging bij een ander? Minder bureaucratie. Wij vinden als groep dat we moet openstaan voor verandering. Ook in leiderschap. Hier moeten we ook onze rol inpakken.

Analyse

Gemeente Pijnacker-Nootdorp kent sterke vakafdelingen met veel kennis en ervaring. De nadruk die vanuit het leiderschap is gelegd op die afdelingen past echter niet meer. In de huidige context van een snel veranderende wereld wordt steeds vaker integrale oplossingen gevraagd. Daarbij past ambtelijke leiderschap dat verbindend optreedt via het verbinden van inhoud en proces en persoonlijke verbinding.

Daarin wordt een gemis gevoeld binnen gemeente Pijnacker-Nootdorp. De relaties zijn om meerdere (ook in dit rapport al genoemde) redenen onder spanning komen te staan. Dit vraagt meer aandacht en waardering voor het individu door leidinggevend. Dit kan zijn het uitspreken van waardering en het echt horen van (de behoeftes van de) medewerkers, maar ook het aanspreken als het niet goed gaat.

De afstand tussen GMT, teamleiders en medewerkers wordt als te groot ervaren en meerdere medewerkers noemen een gesprek aan visie en heldere doelen vanuit GMT/management als gemis.

In de rol als coördinator/werkverdelers heeft het management een belangrijke rol het boekenplank-principe vast te houden. Werk erbij is ook werk eraf. Dit vraagt discipline van medewerker en leidinggevende. Daar liggen dus kansen om samen op te trekken en een verschil te maken.

Gekozen richting voor dit thema

Op de GMT/TL bijeenkomst is een selectie gemaakt van onderwerpen die op zijn gevallen in het voortraject en in de uitkomsten van de medewerkerstafels. Op deze bijeenkomst zijn twee onderwerpen geprioriteerd voor verdere uitwerking. Om zo ook richting te geven aan de vele opmerkingen.

Droom 2028

Leiderschap ontstaat in het samenspel van medewerker en leidinggevende, ieder vanuit zijn/haar rol. De leidinggevende geeft daarbij de voorbeeldrol en de medewerker toont ook persoonlijk leiderschap. Zo werken we samen aan leiderschap. Leiderschap is van ons samen!

De leidinggevende geeft ruimte voor vrijmoedig spreken en de rollen zijn helder. Er is aandacht voor elkaar aanspreken vanuit de bedoeling. Leidinggevers en medewerkers kunnen goed schakelen in hun leiderschap op basis van wat de organisatie nodig heeft. Leidinggevers houden daarbij oog voor en stimuleren de talenten van hun medewerkers.

Wij willen ons, al bij start van dit thema, allereerst richten op twee belangrijke behoeftes die genoemd zijn in de medewerkerstafels: heldere doelen en aandacht voor het individu.

Heldere doelen

Op sommige onderdelen zijn de doelen nog niet helder genoeg en genoeg afgestemd. Dit zorgt voor inefficiëntie, te veel kosten en onduidelijkheid bij medewerkers. Medewerkers mogen van hun leidinggevers heldere doelen verwachten. Als er doelen zijn dan zijn ze soms niet SMART genoeg en bieden daarmee onvoldoende sturingsinformatie voor teamleiders en GMT.

Aandacht voor het individu

De feedback vanuit de medewerkerstafel laat zien dat er behoefte is aan meer (persoonlijke) aandacht vanuit de leidinggevers. En ook leidinggevers stellen dit persoonlijke contact op prijs. Op sommige plekken verscherpt het gebrek aan aandacht voor elkaar de relatie en kunnen we daarmee niet samen de stappen zetten die we nodig vinden.

Daarnaast vinden wij een aantal normen zeer belangrijk voor het leiderschap binnen de organisatie:

1. Eerst horen en dan gehoord worden als uitgangspunt. De dialoog staat centraal.
2. Alle stemmen willen we horen. Leidinggevers en medewerkers spreken zich uit en belichten verschillende kanten die we samen verkennen. Samen weten we meer.
3. Leidinggevers geven richting. Ze hakken knopen door, kiezen, besluiten en maken onderscheid. Dit vraagt ook volgerschap van medewerkers. Medewerkers brengen hun informatie, advies en tegenspraak voor en bij de besluitvorming. Na een genomen besluit steunen we allemaal dit actief.

Wat is er nodig in de uitwerking?

Om de ontwikkeling van de organisatie mogelijk te maken is het nodig om in te zetten op een langdurige ondersteuning van het leiderschap bij hun ontwikkeling. Elke fase zal weer zijn uitdaging geven in dit proces en soms vragen om te varen in de mist en zullen organisatiepatronen de kop opsteken⁹. Dan is het verstandig in de uitwerking regelmatige evaluatie op te nemen en de tijd te nemen om gedragspatronen te doorbreken.

⁹ Bijlage Organisatiepatronen.

Top 10 dingen die goed gaan:

- ✓ Aandacht vitaliteit
- ✓ Laagdrempelig contact
- ✓ Veel jonge mensen
- ✓ Met weinig mensen veel voor elkaar krijgen
- ✓ Hoge betrokkenheid onder collega's
- ✓ Samenwerking binnen eigen teams
- ✓ Hardwerkende collega's
- ✓ Korte lijnen
- ✓ Ruimte om je werk vorm te geven
- ✓ Hybride werken

Top 10 verbeteringen

- ✓ Smoelenboek
- ✓ Mind your pass
- ✓ Onboarding
- ✓ Flexplekken
- ✓ Eigenaarschap
- ✓ Projectoverzicht (wie doet welk project)
- ✓ Communicatie (boven naar beneden)
- ✓ Kennis borgen
- ✓ Bezetting
- ✓ Als 1 organisatie te werk gaan
- ✓ Samenwerking met bestuur

Bijlage keuze prioriteiten in uitwerking per thema

Hieronder de prioriteiten voor de belangrijkste thema's waar op korte termijn aandacht voor moet zijn, deze zijn vetgedrukt.

Samen werken en samen leren:

- 1. Rolduidelijkheid (wie doet wat waarom)**
- 2. Eigenaarschap/lef (doen, er van zijn)**
3. Aansturing op samenwerking
4. Prioriteren/ vasthouden aan afspraken
5. Omgaan met verandering
6. Eigen belang versus groeps/organisatiebelang (gemis van ik in de opbrengst)
7. Risico eenpitters/kwetsbaarheid
8. Fouten maken mag en we leren ervan
9. Elkaar kennen
10. Heldere verwachtingen naar elkaar/ weten wat de ander doet
11. Benutten van elkaars kennis onvoldoende
12. Gevoel van 'Ze snappen het niet, er wordt niet naar ons geluisterd'
13. Management te veel op stoel van de medewerker/heldere rollen
14. Instrueren nieuwe medewerkers onvoldoende

Bestuurlijk en ambtelijk samenspel

- 1. Duidelijke rolopvatting/spelregels**
- 2. Nee zeggen, ambities versus haalbaarheid**
3. Politieke sensitiviteit
4. Koers houden: lange termijn vs. waan van de dag (niet telkens iets nieuws)
5. Prioriteren context politiek
6. Communicatie met bestuurders. Spanning tussen laagdrempeligheid en bestuurlijke druk op medewerkers.
7. Bestuur steunt/staat voor de organisatie en haar medewerkers.
8. Integrale afstemming
9. Kan korter duren, sneller antwoord.
10. Benaderbaar

Leiderschap

- 1. Heldere doelen en duidelijke richting**
- 2. Aandacht geven aan individu en relatie**
3. Mensen door verandering leiden
4. Prioritering, keuzes maken en boekenplank (kan er ook iets af?)
5. Vertrouwen geven
6. Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling
7. Empathie
8. Communicatie
9. Sturen op disfunctioneren
10. Voorbeeldgedrag
11. Veilige werkomgeving
12. Kaders
13. Top-down- samen in control

Observatieverslag gesprekstafels: een spiegel

Van elke gesprekstafel is een inhoudelijk verslag en een beeldverslag gemaakt. Daarnaast is het ook waardevol een weergave te hebben hoe de gesprekken en werkwijzen tijdens de gesprekstafels zijn verlopen: hoe verlopen de onderlinge gesprekken, hoe komen we tot een besluit, etc.

Gedragspatronen zijn de manier waarop we met elkaar omgaan, hoe we samenwerken en hoe we tot beslissingen komen. Ze kunnen veiligheid en zekerheid bieden, maar kunnen ons soms ook gevangen houden. Ze kunnen zowel functioneel zijn als disfunctioneel. Afhankelijk van wat je bereiken als organisatie. HOE we met elkaar omgaan en communiceren bepaalt WAT we met elkaar kunnen bereiken. Bij het herkennen van patronen geldt altijd de stelregel: 1 keer zien is toeval, 2 keer zien is opvallend en 3 keer zien is een patroon. Dit zijn dus dingen die we meervoudig zien.

Organisatiepatronen

Sommige gedragspatronen hebben we steeds terug gezien in gesprekstafels en tussentijdse gesprekken. Dan noemen we het vaak organisatiepatronen, ze komen overal in de organisatie terug. Ze zijn langzamerhand de manier geworden om met elkaar te communiceren en steeds weer te organiseren. Deze patronen zijn niet 'fout', wel zijn ze meer of minder effectief ten opzichte van het doel. Organisatiepatronen die voor 2022 heel functioneel zijn geweest, kunnen nu disfunctioneel worden.

Dit observatieverslag biedt inzicht in welk gedrag tijdens de tafels zichtbaar was en welke organisatiepatronen daarin opgemerkt kunnen worden. Sommige zijn helpend voor de onderlinge samenwerking, andere zijn belemmerend om de volgende stap te maken in die samenwerking. Door bewust zijn van deze patronen, krijgen we de ruimte om anders te doen.

Bevorderende gedragingen/ observaties:

- Elkaar écht zien: mensen zijn nieuwsgierig en delen hun behoefte om een collega te leren kennen ook in de pauze en na de bijeenkomst.
- Mensen stellen elkaar nieuwsgierige vragen, met name over hun plek in de organisatie
- Energie: in elke gesprekstafel is er sprake van een actieve deelname, lef om je uit te spreken.
- Bereidheid: aanwezigheid en betrokkenheid is goed, bereidheid zich te laten coachen/sturen,
- Lachen, lol maken
- Na de bijeenkomst worden relaties (verder) opgebouwd, vindt ontmoeting plaats en gaan deuren open
- Er is veel behoefte aan (meer) onderlinge contacten.
- Eensgezindheid in "we willen het anders". Iedereen kijkt er naar uit en het is spannend.

Belemmerende gedragingen/ observaties

- Voorzichtigheid: stil blijven, je vragen niet stellen. Voorbeeld is: opdracht in gesprekstafels is mensen niet genoeg helder, maar blijven stil en gaan niet aan de slag of met 'halve opdracht'. Er worden geen vragen gesteld aan mij of collega.
- Meegaan met vaagheden, weinig concreet worden. -> niet concreet maken. (Voorbeeld: gesprek voeren over situatie op afdeling, maar op de flap schrijven "communicatie!")
- De blik is vooral op de ander, andere afdeling, de organisatie, het management. Zij moeten anders. Voorbeeld: 'Als het MT meer leiderschap zou tonen en helderder zou zijn in wat ze van ons willen, dan gaat het beter lopen' (alsof helderheid creëren niet een gezamenlijk proces van medewerker/manager is), leiderschap ontstaat in de interactie tussen mensen.

- Geen voorstel doen, grote vragen stellen (we zouden, wat zou moeten, GMT zou moeten, heeft het niet hier mee te maken?)
- Intentiebesluiten maken die “goed zijn om te doen”. Maar er is geen opvolging.
- Observeren, interpreteren en oordelen. Neiging tot doorschieten in oordelen, in plaats van toetsen observaties en interpretaties. Voorbeeld: management is ongeïnteresseerd in mensen(oordeel) op basis van observatie dat MT-lid op zijn horloge kijkt (observatie). In combinatie met ‘geen vragen stellen’ is dit een lastige. Je ziet wat je denkt.
- Cynisme/sarcasme/klagen als ventiel. Dat cynisme wordt vooral geuit tegen mensen die er niet zijn (derden)
- (Alleen) horen wat je wilt horen. Bij samenvatten van de ander vooral punt herhalen dat men zelf wilde maken. Gemis vaardigheid in eerst horen dan gehoord worden. Voorbeeld: ‘ja dat is precies wat ons groepje ook zei’ en dan beginnen over onboarding (waar de andere groep het enkel over instroom medewerkers had)
- Eigen samenvattingen maken en doorduwen op zoek naar snel resultaat.
- Te snel naar consensus streven, daardoor het waardevolle verschil van inzicht en perspectief uit het oog wordt verloren. Niet eens zijn is prima tot het besluit. (Voorbeeld: Onderhandeling over juiste cijfer startte direct in aantal groepen op de vraag voor een range van waar we nu stonden op een onderwerp. 1-100)
- Weinig feedback of corrigeren naar elkaar (verwachting van de (proces)leider).
- Eilandjes gedrag veroordelen, maar zelf vooral in jouw groep blijven staan en daarmee in stand houden van eilandjes.