

‘Van goed naar beter’

Samen zorgen voor een toekomstbestendige organisatie

Advies van de werkgroepen organisatievernieuwing

Juni 2017

Inhoud

1.	Inleiding en aanleiding.....	3
2.	Waar staan we?	4
2.1.	Karakteristiek gemeente Moerdijk	4
2.2.	Ontwikkelingen	4
3.	Visie.....	5
3.1.	Waarom bestaan wij als gemeentelijke organisatie?	5
3.2.	Waarheen gaan we als gemeentelijke organisatie?.....	5
3.3.	Waar staan we voor als gemeentelijke organisatie?	5
3.4.	Waar in blinken wij als Moerdijkse gemeente uit ?.....	6
3.5.	Inbedden cultuur	6
4.	Besturingsfilosofie (bouwstenen voor een organisatiemodel).....	7
4.1.	Uitgangspunten.....	7
4.2.	Orderingsprincipes	9
5.	Dienstverlening.....	10
6.	Structuur	10
6.1.	Algemene kaders:.....	11
6.2.	Het eindplaatje gebaseerd op de visie en de besturingsfilosofie:	12
6.3.	Twee nieuwe functies	13
6.4.	Het secretarisoverleg.....	14
6.5.	Span of control gemeentesecretaris.....	14
6.6.	Ondersteuning	15
6.7.	Bestuurlijke ontwikkeling en vergroten strategisch vermogen	16
6.8.	Gefaseerd op weg naar het eindplaatje	17
7.	Het veranderen van cultuur	18
8.	De realisatie en het onderhoud van de visie	19

1. Inleiding en aanleiding

Veel zaken gaan goed in Moerdijk: de opgaven vanuit het raadsprogramma lopen op schema; de Moerdijkregeling krijgt waardering in het dorp Moerdijk én trekt de aandacht in Nederland; de dienstverlening wordt hoog gewaardeerd; participatie is onderdeel van ons dagelijks werk; we verrichtten provinciale bouwtaken voor de OMWB; de gedecentraliseerde taken voor Jeugd, Zorg en Werk zijn in recordtempo succesvol doorgevoerd; ten opzichte van andere werkgevers scoren we bovengemiddeld met het medewerkersonderzoek, Van Afval Naar Grondstof leidt tot een duurzamere samenleving en kostenreductie voor de inwoner; qua veiligheid hebben we afgelopen jaren enorme stappen gezet; we werken op diverse terreinen samen met onze partners, etc. etc.

De basis is dus voor een groot deel op orde. En zelfs meer dan dat. We doen het goed, maar we willen beter. Afwachten op wat er op ons af komt, past niet bij de onze ambities, we willen klaar zijn voor de toekomst. We willen nu doorpakken naar een toekomstbestendige organisatie. Op welke wijze doen we dat? Door meer en beter gebruik te maken van de kracht van de samenleving, door meer en beter gebruik te maken van de kracht van de medewerkers, door nog meer te laten zien wat we doen. Door ons sneller aan te passen aan de opgaven van deze tijd, door in gesprek met de burger tot nieuwe oplossingen te komen en deze uitdragen. Door met nieuwe werkwijzen andere oplossingen te verzinnen voor nieuwe uitdagingen. Om daar vervolgens actief over te communiceren.

Diverse werkgroepen vanuit onze organisatie zijn daarmee aan de slag gegaan, het resultaat ligt hier nu voor. Zoals in het plan van aanpak organisatievernieuwing staat aangegeven: de werkgroepen Visie en Besturingsfilosofie leveren het fundament voor wat nodig is om de organisatie te vernieuwen en waarom dat nodig is. De andere werkgroepen vertalen dit fundament naar wat nodig is op het gebied van cultuur, structuur en dienstverlening. Zo is dit document ook opgebouwd.

De visie geeft weer welke kant we op willen en welke waarden we belangrijk vinden. De besturingsfilosofie beschrijft de manier waarop wij als organisatie kunnen werken aan de opgaven waar de gemeente Moerdijk voor staat. Nu, maar ook in de komende jaren. Cultuur loopt als een rode draad door het hele document. Op welke wijze werken we samen, op welke wijze spreken we elkaar aan? Uiteraard sluit dit aan op de wijze waarop onze dienstverlening er uit ziet. Externe dienstverlening moet naadloos aansluiten op de interne dienstverlening. De structuur zorgt voor een logische opbouw van de organisatie, waardoor medewerkers eenvoudiger in staat worden gesteld om hun bijdrage aan de opgaven te leveren.

We hebben er vertrouwen in dat we met de geformuleerde visie en bijbehorende uitwerking antwoord geven op de opgaven waarvoor we als gemeente komen te staan. Het proces van het organisatievernieuwingstraject is op zichzelf een mooi voorbeeld van waar we naar toe willen: verantwoordelijkheden laag in de organisatie, gebruik makend van de aanwezige kennis en kunde in de organisatie en werkend vanuit verschillende disciplines aan één centrale opgave. De visie geeft de ambtelijke organisatie richting in wat nodig is om snel en adequaat op de dynamiek van de politiek en samenleving in te spelen. Als het gaat om de vraag wát er moet gebeuren in het belang van samenleving - de bestuurlijke ambitie - ligt het primaat bij de politiek.

2. Waar staan we?

De karakteristiek van onze gemeente geeft samen met de (autonome) ontwikkelingen een goed beeld waar we als organisatie op dit moment staan. Daar kunnen we mee aan de slag.

2.1. Karakteristiek gemeente Moerdijk

Onze gemeente is een atypische gemeente. Enerzijds een landelijke gemeente met veel kernen en een groot buitengebied. Anderzijds een gemeente met de 4de zeehaven van Nederland, een bovenregionaal logistiek- en industrieterrein en multimodale voorzieningen en infrastructuur. Economisch gezien daardoor op regionaal, provinciaal en nationaal niveau een speler van betekenis. Een karakteristiek die uiteraard de politieke kleuring en agenda voor een groot deel bepaalt. Voorbeelden hiervan zijn het benoemen van veiligheid als speerpunt, het nadrukkelijke streven naar evenwicht van de 3 P's (people, planet en profit) en een sterk op de kernen gerichte politiek met gebiedsgericht werken in gebiedsplannen.

Het vormgeven van een gemeente waar oog is voor elkaar en voor de menselijke maat, waar participatie eerder regel dan uitzondering is, bepaalt voor een groot deel de opgaven van de Moerdijkse organisatie.

Een atypische gemeente heeft te maken met onderscheidende en niet alledaagse vraagstukken. Dit vergt onder meer een flexibele organisatie die moet kunnen schakelen op meerdere niveaus (lokaal, regionaal, provinciaal en nationaal).

2.2. Ontwikkelingen

Naast de politieke agenda bepaalt de dynamische omgeving onze (ontwikkel)opgaven. Vele autonome ontwikkelingen kleuren onze maatschappij en beïnvloeden keer op keer de uitdagingen waar wij als gemeentelijke overheid de komende jaren mee te maken krijgen. De snelheid waarmee ontwikkelingen plaatsvinden wordt steeds hoger. Dat vergt wat van het aanpassingsvermogen van de gemeentelijke organisatie. In deze snel veranderende maatschappij schrikken we echter niet terug voor veranderingen, we zien deze juist als een uitdaging om continu aan verbetering van onze dienstverlening te werken.

Sinds jaar en dag zijn demografische en maatschappelijke ontwikkelingen van invloed op ons beleid. Denk hierbij aan trends als ontgroening, vergrijzing en individualisering. Technologische ontwikkelingen zijn vooral het laatste decennium van invloed op onze dienstverlening en bedrijfsvoering. Zo zijn we de weg ingeslagen naar de digitale overheid, een ontwikkeling die van grote invloed is op onze wijze van dienstverlenen.

Naast genoemde ontwikkelingen heeft zich afgelopen jaren een trend ingezet die de rol en positie van gemeenten drastisch verandert. De ontwikkelingen die hieraan ten grondslag liggen zijn onder meer de steeds actievere, zelfstandige inwoner, de kanteling van de maatschappij en de netwerksamenleving, waarin zaken op een andere manier worden georganiseerd. Dit leidt onder meer tot een (lokale) overheid die zich meer en meer transformeert van een leidende rol naar een faciliterende rol. In lijn met de contouren van de participatiemaatschappij leidt dit tot een gemeente en organisatie die meebeweegt met de samenleving. Samen met betrokkenen werken aan gemeenschappelijke opgaven. Dat is dan ook een terugkerend gespreksonderwerp in het politieke debat, zowel landelijk als lokaal. Het is goed om te beseffen dat tegelijkertijd de discussie over de veranderende samenleving en de rol van de gemeente daarin ook invloed heeft op de rol van de raad.

Een andere ontwikkeling die in gang gezet is, is het vormgeven van de gemeente als eerste overheid. Zo hebben gemeenten de verantwoordelijkheid gekregen voor nieuwe taken: uitvoering Wmo, Jeugdwet, Participatiewet en Omgevingswet.

3. Visie

Onze visie op de organisatie geeft concreet antwoord op de volgende vragen: Waarom bestaan wij, waarheen gaan wij, waarvoor staan wij en waarin blinken wij uit.

3.1. Waarom bestaan wij als gemeentelijke organisatie?

Als gemeentelijke organisatie leveren wij meerwaarde voor de Moerdijkse samenleving. We werken constant aan de inrichting van de samenleving. Enerzijds door de uitvoering van de wettelijke taken, anderzijds door de lokale, bestuurlijke opgaven vorm te geven. Dat doen we samen met de samenleving. Daarbij wegen wij het algemeen belang zorgvuldig mee en hebben wij oog voor de menselijke maat.

We streven naar een inrichting van de Moerdijkse samenleving waarin mensen zich comfortabel, prettig en veilig voelen.

3.2. Waarheen gaan we als gemeentelijke organisatie?

In 2022 staat de Gemeente Moerdijk bekend om de manier waarop gemeente en samenleving op heldere wijze (open en duidelijk) en met wederzijds vertrouwen samenwerken aan het bepalen en realiseren van maatschappelijke opgaven en doelen. De manier waarop meerwaarde voor de samenleving wordt gecreëerd, beweegt mee met de maatschappelijke opgave en context. Uitgangspunt is dat we samen de opgaven mogelijk willen maken.

Er is ruimte voor het experiment, omdat experimenten ons en onze partners helpen om te leren hoe we de gezamenlijke opgaven nog beter kunnen realiseren. Door integrale samenwerking en betrokkenheid, intern en extern, halen we als medewerkers steeds het beste uit onszelf en elkaar.

Als gemeentelijke organisatie leveren wij bijdragen aan de gemeenschapskracht: samen met bestuurders, medewerkers, burgers en instellingen bouwen we onderling aan een wezenlijke nieuwe verhouding met elkaar.

Bevoegdheden zijn niet doorslaggevend, wel wat je bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke meerwaarde. Door zo samen te werken groeit het maatschappelijk gezag en vertrouwen. We stralen uit: Wij zijn Moerdijker!

3.3. Waar staan we voor als gemeentelijke organisatie?

Het antwoord op deze vraag ligt vast in onze kernwaarden. Deze kernwaarden geven aan wat van wezenlijk belang is en geven zodoende richting aan onze keuzes en handelingen. We worden door onze collega's, onze partners en onze inwoners en bedrijven gezien als samenwerkend, aansprekend, bevlogen en vertrouwd. Natuurlijk is niet iedere relatie of ieder contact gelijk, maar de rode draad komt terug in deze **kernwaarden**.

Samenwerkend: wij werken samen

We werken mét mensen vóór mensen. Samen met collega's doen we ons werk voor de burger, samen met de burger en onze partners zorgen we voor meerwaarde voor de samenleving. We werken vanuit 'de bedoeling', ook in bijvoorbeeld de manier waarop we met regels omgaan. We zijn betrokken, kennen elkaar en weten elkaar te vinden. We weten van elkaar wat ons beweegt, als collega's onderling en naar de samenleving toe.

Samenwerken is ook Samen Werken, we beleven er plezier aan om ons werk gezamenlijk te doen en elkaars kwaliteiten te gebruiken. We zijn met recht trots op de resultaten die we samen behalen.

Aansprekend: wij spreken (elkaar) aan

We zijn een aansprekende, innovatieve en ambitieuze gemeente en we gaan ervoor om aansprekende resultaten te behalen. Dat kunnen we omdat we ons snel kunnen aanpassen. We zijn ondernemend, waar we mogelijkheden zien voor vernieuwing of verbetering, nemen we initiatief en durven we te experimenteren. Als collega's en bestuurders spreken we elkaar aan op basis van

wederzijds begrip en respect en we vragen erom aangesproken te worden. Opbouwende feedback geven en krijgen is heel gewoon.

Bevlogen: wij zijn trots op ons werk

We zijn toegewijd, loyaal en betrokken bij ons werk, onze collega's, de organisatie én de samenleving voor wie we er zijn. We doen ons werk met plezier, passie en vol enthousiasme. Dat maakt ook dat we waardering voelen en geven. De medewerkers zelf zijn onze kracht. We waarderen en benutten hun kwaliteiten.

Vertrouwd: vertrouwen staat centraal

In Moerdijk werken we in een plezierige, veilige en open werksfeer. We zijn zelfbewust en stralen zelfvertrouwen uit. We investeren in wederzijds vertrouwen, zowel intern als extern. We hebben begrip voor de ander. Betrouwbaarheid, eerlijkheid en integriteit staan bij ons hoog in het vaandel. Wij zijn ons bewust van de politiek-bestuurlijke omgeving waarin wij werken.

3.4. Waarin blinken wij als Moerdijkse gemeente uit ?

Het zijn de kernkwaliteiten die aangeven waarin de medewerkers van een organisatie 'van nature' uitblinken. Zij geven aan waarin een organisatie excelleert.

Kernkwaliteiten komen van binnenuit: ze maken deel uit van de organisatiecultuur en ze staan aan de basis van de competenties en vaardigheden van medewerkers.

Gewenste **kernkwaliteiten** voor onze gemeente zijn: Ambitieuw, Betrokken & Loyaal, Flexibel, Inwonergericht en Deskundig.

Voor wat de huidige Moerdijkse cultuur betreft is een aantal karakteristieken te benoemen. Aan de hand van diverse onderzoeken en gesprekken kan onderstaand beeld worden geschetst:

- Over het algemeen wordt gesteld dat gemeente Moerdijk vooruitstrevend, ambitieus en inwonergericht is.
- Medewerkers in Moerdijk zijn heel loyaal aan hun werkgever. Ze zijn trots op de gemeente en de organisatie. Medewerkers voelen zich ook gewaardeerd voor hun bijdragen.
- Er wordt veel vrijheid in het werk ervaren en de conclusie is dat er hard gewerkt wordt.
- De goede sfeer in de organisatie wordt gewaardeerd vooral in relatie tot inspiratiesessies, kerstcabaret, maar ook zeker binnen de teams.
- Er is waardering voor de collegialiteit en de afwisseling in het werk.
- Er werken veel gedreven en goede mensen in de organisatie.
- We staan als gemeente op de kaart.
- Als er snel geschakeld moet worden dan gebeurt dat, bij calamiteiten en nieuwe uitdagingen staan we er.

Het is goed te constateren dat de huidige waargenomen cultuuraspecten zichtbaar de gewenste kernkwaliteiten weergeven en dus vanzelfsprekend samenvallen.

3.5. Inbedden cultuur

Om te komen tot de gewenste ontwikkeling is het van groot belang dat de cultuur in de organisatie hieraan een bijdrage levert en deze ontwikkeling mogelijk maakt. Als organisatie willen we uiteindelijk toewerken naar gedeelde kernwaarden. Met als vertrekpunt: zien en snappen wat er in de samenleving gebeurt en daar adequaat en slagvaardig op reageren.

Dat al veel gewenste kwaliteiten aanwezig zijn in onze organisatiecultuur betekent natuurlijk niet dat we geen aandacht meer hoeven te hebben voor de cultuuraspecten. Cultuur wordt niet gewijzigd door dit op te leggen of door te besluiten dat het plots anders moet. Voorop staat voorbeeldgedrag van de sleutelfiguren van de organisatie. Daarnaast is het van belang dat aan medewerkers uitgelegd wordt welke kant we op willen met de organisatie, waarom we dit willen en welke kwaliteiten onze

medewerkers moeten hebben om deze doelen te bereiken. Hierbij is het uitgangspunt van een lerende organisatie zoals benoemd in de visie van wezenlijk belang. Ook het organiseren van reflectie en feedback is hierbij belangrijk.

Wij geloven niet in een cultuurverandering die achter de tekentafel is bedacht. Vandaar dat wij het accent van onze inzet in dit veranderproces verleggen van denken naar doen. De precieze invulling van dit traject geven we vorm in samenwerking met onze collega's.

Hierbij kunnen we van allerlei soorten 'gereedschap' gebruik maken om medewerkers duidelijk te maken wat we van hen verwachten. Kernwaarden zijn belangrijk voor de identiteit van de organisatie; ze verschaffen houvast aan de mensen; houding en gedrag worden erdoor bepaald.

4. Besturingsfilosofie (bouwstenen voor een organisatiemodel)

Zoals in bovenstaande visie is verwoord, willen we als overkoepelend doel meerwaarde leveren voor de samenleving: samen zorgen voor een duurzame, comfortabele toekomst. Dat is een blijvend ankerpunt voor onze organisatie. De leefwereld is de wereld waarin de burger en de gemeente elkaar ontmoeten. Dit betekent terug naar 'de bedoeling'. De aandacht moet gericht zijn op de essentie van het werk: waar doen we het voor? De aandacht moet gericht zijn op de waarde die de organisatie toevoegt aan de samenleving.

Zoals gezegd maken wij zelf deel uit van de samenleving en willen als gemeentelijke organisatie bijdragen aan de gemeenschapskracht: samen met bestuurders, medewerkers, professionals en burgers bouwen we onderling aan een wezenlijke nieuwe verhouding met elkaar. De besturingsfilosofie is ondersteunend aan de (maatschappelijke) opgaven zoals benoemd in de visie.

4.1. Uitgangspunten

Integraal werken en eigenaarschap

Om bij te dragen aan een wezenlijk nieuwe verhouding met onze omgeving vraagt dat wat van de manier waarop wij integraal werken willen vormgeven. Wij vinden dat elke taak of elk vraagstuk een eigen eigenaar verdient. Deze eigenaar is verantwoordelijk voor het betrekken van de juiste mensen om samen te werken aan het vraagstuk en daarbij alle relevante invalshoeken (People, Planet en Profit) te belichten en stakeholders te betrekken. Dit beperkt zich dus niet tot de grenzen van de organisatie.

Het voorstel is te werken met domeinen waarin een aantal disciplines op logische wijze gebundeld is. Elk domein heeft haar eigen opgaven en werkt samen / integraal aan gezamenlijke en domein overstijgende opgaven. Er is dan ook geen sprake meer van primair / secundair proces. De aanpak en ondersteuning kunnen per vraagstuk verschillen. Waar het ene past binnen een regulier proces, vergt het andere een projectmatige aanpak, een interactief proces, programmatische sturing of zelfs het ontwerpen van een nieuwe aanpak. Een dergelijke flexibele werkwijze draagt bij aan een organisatie waar medewerkers gemakkelijk kunnen werken aan verschillende opgaven. Al deze werkvormen richten zich op leggen van dwarsverbanden in de organisatie. Onze inzet en handelen is daarbij altijd gericht op het creëren van meerwaarde voor de samenleving. De inwoner (in zijn meest brede betekenis) en zijn leefwereld staan hierbij centraal.

Leiderschap vooral gericht op samenwerking eigen verantwoordelijkheid

Nieuw leiderschap betekent niet alleen een andere wijze van leren, maar ook een andere wijze van sturen: loslaten, medewerkers vertrouwen en waarderen en een lerende context bieden waarin geëxperimenteerd wordt en fouten mogen worden gemaakt.

De leidinggevende begeleidt, faciliteert en coacht medewerkers hierbij en toont voorbeeldgedrag. Het gaat om mensen te laten groeien en te stimuleren om meer uit zichzelf te halen. De leidinggevende is oprecht betrokken en heeft aandacht voor ontwikkeling, zowel van individuele medewerkers als het

team als geheel. Daarmee wordt de leidinggevende vooral sparringpartner op aanpak en prioriteitsstelling. Dit richt zich met name op zaken als bestuurlijke sensitiviteit, het aanreiken van andere invalshoeken, het beheersen van risico's en een bijdrage leveren aan communicatie. De leidinggevende is eigenaar van de te bereiken gezamenlijke teamdoelen die zijn afgeleid van de organisatiedoelen. De leidinggevende hakt bij knelpunten, in overleg met de medewerkers, knopen door om processen vlot te trekken.

De leidinggevende zorgt ervoor dat het team een veilige basis is voor alle medewerkers. Affiniteit met het vakgebied kan de leidinggevende helpen om inhoud te geven aan zijn rol, maar verregaande inhoudelijke expertise is een risico wat betreft de span of control. Het risico bestaat dat inhoudelijke werkzaamheden verschuiven naar de leidinggevendenden waardoor er minder aandacht is voor de medewerker. Sparren op inhoud kan natuurlijk ook door anderen binnen het netwerk (in- en extern) van een medewerker worden ingevuld.

Kortom een cultuur die gebaseerd is op samenwerking, flexibiliteit en eigen verantwoordelijkheid. De leidinggevende faciliteert dit.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk

We willen als organisatie vanuit wederzijds vertrouwen samenwerken aan het bepalen en realiseren van maatschappelijke opgaven en doelen. De bijbehorende opgave is het continu vertalen van ontwikkelingen in de samenleving naar gemeentelijk beleid en handelen door de inzet van (burger)participatie en gebiedsgericht werken. Dit vraagt niet alleen om flexibiliteit en adaptief vermogen, maar levert ook een belangrijke aanleiding om de huidige toedeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tegen het licht te houden.

Hierbij is het van belang verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. Dit sluit aan bij de gedachte van integraal werken en het bijbehorend eigenaarschap. We doen ons werk steeds meer naar buitengericht, hier hoort een passend mandaat bij zodat zaken op een goede en snelle manier in gang kunnen worden gezet.

Ook bij de leidinggevendenden willen we de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk beleggen, zij moeten voldoende ruimte hebben om de geschetste beweging te faciliteren en op een juiste manier de doelen van hun team kunnen bereiken. Primair is iedere medewerker verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn/haar eigen werk. Samen met de leidinggevende wordt vooraf de te leveren kwaliteit bepaald en worden doelen gesteld.

Het is de ambitie door te groeien naar de situatie waarin teams zelf in staat zijn om gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen voor kwaliteit en kwantiteit van het werk. Dit vergt een groeiproces. Op weg naar die situatie blijft de leidinggevende vooralsnog eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het team.

Nadenken over het lager wegleggen van verantwoordelijkheden, betekent dat er ook nagedacht moet worden over de wijze waarop control en informatievoorziening worden vormgegeven. De vastgestelde visie op control uit 2015 sluit mooi aan bij de uitgangspunten van de besturingsfilosofie. Er moet sprake zijn van eenvoudig planning & control instrumentarium. Ten aanzien van control gaat het om het samenspel tussen de taakvolwassen medewerker, de leidinggevende, de helpende ondersteuning (controller en adviseur bedrijfsvoering) en het eenvoudige, gebruiksvriendelijke instrumentarium. Ten aanzien van control geldt ook dat er sprake moet zijn van het goed organiseren van voldoende spraak en tegenspraak.

Gebruiksvriendelijke ondersteuning

Een belangrijke behoefte die gedurende dit organisatieontwikkelingsproces naar voren kwam, is de opgave om als organisatie te werken met meer gebruiksvriendelijke en op elkaar afgestemde systemen, inclusief de daarbij behorende ondersteuning door vakbekwame medewerkers. Alleen als iedereen optimaal kan presteren kunnen we als organisatie samen de meerwaarde leveren. Er voor

zorgen dat iedereen zich de vraag stelt wat een actie aan waarde toevoegt in het licht van waar de organisatie voor is.

4.2. Ordeningsprincipes

Bovenstaande uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende principes. De principes gaan in op de aansturing, samenwerking en ondersteuning

- *Integraal werken:* Ter bevordering van de integraliteit worden teams met aan elkaar gerelateerde aandachtsgebieden/ vraagstukken binnen in één domein georganiseerd. Beleid en uitvoering worden samengevoegd en bij elkaar ondergebracht in teams. Dit draagt bij aan een betere afstemming tussen beleid en uitvoering en de verhoging van kwaliteit. Zo blijft het doel duidelijker bij de uitvoering en kunnen aspecten die belangrijk zijn voor de uitvoering van beleid, beter in een vroegtijdig stadium van beleidsvorming worden betrokken. Dit maakt het mogelijk om sneller in te kunnen spelen op verandering en het schept meer duidelijkheid voor het eigenaarschap in werkprocessen. Domeinen hebben uiteraard raakvlakken en overlap. Tezamen dragen de domeinen bij aan het realiseren van de strategische koers van de organisatie.
- *Domeinen:* Er wordt gewerkt met drie domeinen: Op hoofdlijnen (dus niet volledig):
 - o Ondernemen en Leefomgeving: ruimtelijke ordening, openbare ruimte, V&H, projecten, economie, veiligheidstaken en beleidstaken gekoppeld aan dit domein
 - o Mens en Maatschappij: balieproducten, zorg, welzijn, werk en inkomen, verenigingen, vastgoed en subsidies en beleidstaken gekoppeld aan dit domein
 - o Ondersteuning: informatie, P&O, financiën, juridische zaken, communicatie en bestuursondersteuning en beleidstaken gekoppeld aan dit domein

Er resteren domeinoverstijgende zaken zoals strategische koers, regionale samenwerking en bestuurlijke en politieke aangelegenheden.

- *Kleine flexibele teams:* naast inhoudelijk sparren zorgt de omvang voor voldoende aandacht van leidinggevende (zie gewenste leiderschapstijl). Richtlijn is een span of control van 20-30 medewerkers, maar hier kan bij het nader vormen van de teams gemotiveerd van worden afgeweken. Dit is afhankelijk van onder meer diversiteit aan taken en taakvolwassenheid van betreffende medewerkers. De mogelijkheid bestaat om slagvaardiger in te spelen op de veranderende omgeving en bijbehorende opgaven). Vooralsnog resulteert dit in 3 teams voor het domein Mens en Maatschappij en het domein Ondersteuning, en 4 teams voor het domein Ondernemen en Leefomgeving.
- *Inhoudelijk sparren:* Vakdeskundigheid komt het best tot zijn recht in eenheden met medewerkers met inhoudelijke raakvlakken/deskundigheid
- *Aansturing organisatie:*
 - o De leidinggevendenden van de teams vormen samen respectievelijk het Domeinoverleg Mens en Maatschappij, Domeinoverleg Ondernemen en Leefomgeving en het Domeinoverleg Ondersteuning. Er is een ruim mandaat om zaken die het domein betreffen zelfstandig af te handelen
 - o Domein overstijgende zaken, zoals de strategische koers, bestuurlijke samenwerking, voortgang collegeagenda en budgetcyclus, worden in het overkoepelende Secretarisoverleg geborgd. Dit overleg bestaat uit in ieder geval de gemeentesecretaris, de strategische bestuursadviseur en 3 domeinregisseurs (1 per domein) als kernbezetting. Dit kan desgewenst worden aangevuld op basis van de agenda. Het strategisch vermogen wordt op deze manier versterkt, er kan adequaat op ontwikkelingen worden ingespeeld en er kunnen (tijdig) nieuwe verbindingen worden gelegd. Ook wordt een bijdrage geleverd aan het versterken van de samenwerking tussen het bestuur en de organisatie. De domeinregisseur wordt aangewezen als verantwoordelijke voor de realisatie van de doelen per domein. De domeinregisseur vervult de rol van strategisch adviseur richting zowel gemeentesecretaris als binnen het betreffende domein. Domein overstijgende

besluiten worden genomen door de gemeentesecretaris in het secretarisoverleg. De 3 domeinregisseurs zitten de overleggen per domein voor.

4.3. Samengevat

Samengevat kenmerkt de besturingsfilosofie zich door:

- Het vergroten van de integraliteit: indeling in domeinen op basis van opgaven en taken, waarbij beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering bij elkaar zitten: samenwerken aan opgaven met 1 eigenaar. Op strategisch gebied vindt afstemming in het Secretarisoverleg plaats.
- Een andere aansturing: Een faciliterende en coachende leiderschapsstijl, waarbij de medewerker ruimte gegeven wordt om zelf verantwoordelijkheid te nemen en te dragen.
- Verantwoordelijkheden laag in de organisatie, korte lijnen en mandatering die daar recht aan doet. Het eigenaarschap wordt duidelijk vormgegeven.
- Ondersteuning door systemen die passen bij de opgaven, ondersteund door medewerkers wiens kwaliteiten optimaal ingezet worden.

Iedere medewerker is anders en heeft eigen talenten, bekwaamheden en ambities. Het is aan de leidinggevende en medewerker samen om naar een taakvolwassen rol te ontwikkelen. Het is steeds van groot belang om in overleg duidelijke doelen te stellen en af te spreken welke grenzen er zijn. Het betreft een groeiproces, met per team of zelfs per medewerker een verschillend tempo.

5. Dienstverlening

Dienstverlening zit in ons DNA en bestaat uit alle interacties of transacties met onze inwoners en bedrijven of instellingen, overheidsorganisatie(s), zowel intern als extern. Het gaat hierbij onder andere om de wijze waarop we met elkaar willen werken, elkaar aanspreken en hoe wij met onze inwoners en bedrijven omgaan. Dit verdient daarom inbedding in de gehele organisatie en moet tot uiting komen in alles wat we doen. Daarmee is het een gemeentebreed thema waaraan niemand zich aan kan onttrekken.

De wijze waarop wij onze dienstverlening willen vormgeven is zowel gedrag als cultuur. Maar we zullen ook onze organisatie en systemen erop moeten inrichten. Het vinden van een goede balans tussen de systeemwereld en leefwereld is hierbij van groot belang.

Een duidelijke strategiekeuze voor de ontwikkeling van onze dienstverlening is van groot belang. De gekozen strategie is bepalend voor de aanpak en inzet van mensen, middelen en instrumenten. Met een ontwikkelstrategie kunnen de consequenties van de keuze op de verschillende gebieden dienstverlening, bedrijfsvoering en informatievoorziening in kaart worden gebracht. In de visie van organisatieontwikkeling wordt de grote invloed van de technologische ontwikkelingen op dienstverlening en bedrijfsvoering erkend. De digitale overheid is van grote invloed op het handelen en wijze van dienstverlening. Kernbegrippen voor de ontwikkeling van de dienstverlening zijn innovatie, modern en flexibel.

5.1. Ambitie

Als we de uitgangspunten van de visie vertalen naar onze nieuwe dienstverlening betekent dit: Een moderne dienstverlening en bedrijfsvoering rekening houdend met de trends op het gebied van sociale media, mobiele devices, appifisering, individualisering, mondigheid van de burger, vergrijzing, eigen kracht en taakvolwassenheid. De gemeente durft ook op het gebied van dienstverlening te experimenteren en nieuwe mogelijkheden te verkennen.

6. Structuur

De uitgangspunten zoals in de visie en besturingsfilosofie zijn beschreven, moeten landen in een contour voor de organisatiestructuur. Hiermee wordt vanuit een schets gefaseerd het gevormde eindbeeld weergegeven. Met het oppakken van de opgaven op het gebied van visie,

besturingsfilosofie en cultuur wordt toegewerkt naar de stip op de horizon. Dit is de schets die we de komende jaren verder gaan inkleuren. De geschetste contour geeft een beeld van hoe de organisatie er rond 2020 uit zou moeten zien en zou moeten werken.

Structuur is altijd ondersteunend, de gewenste veranderingen binnen de organisatie zullen hoofdzakelijk vanuit de cultuur vorm moeten krijgen.

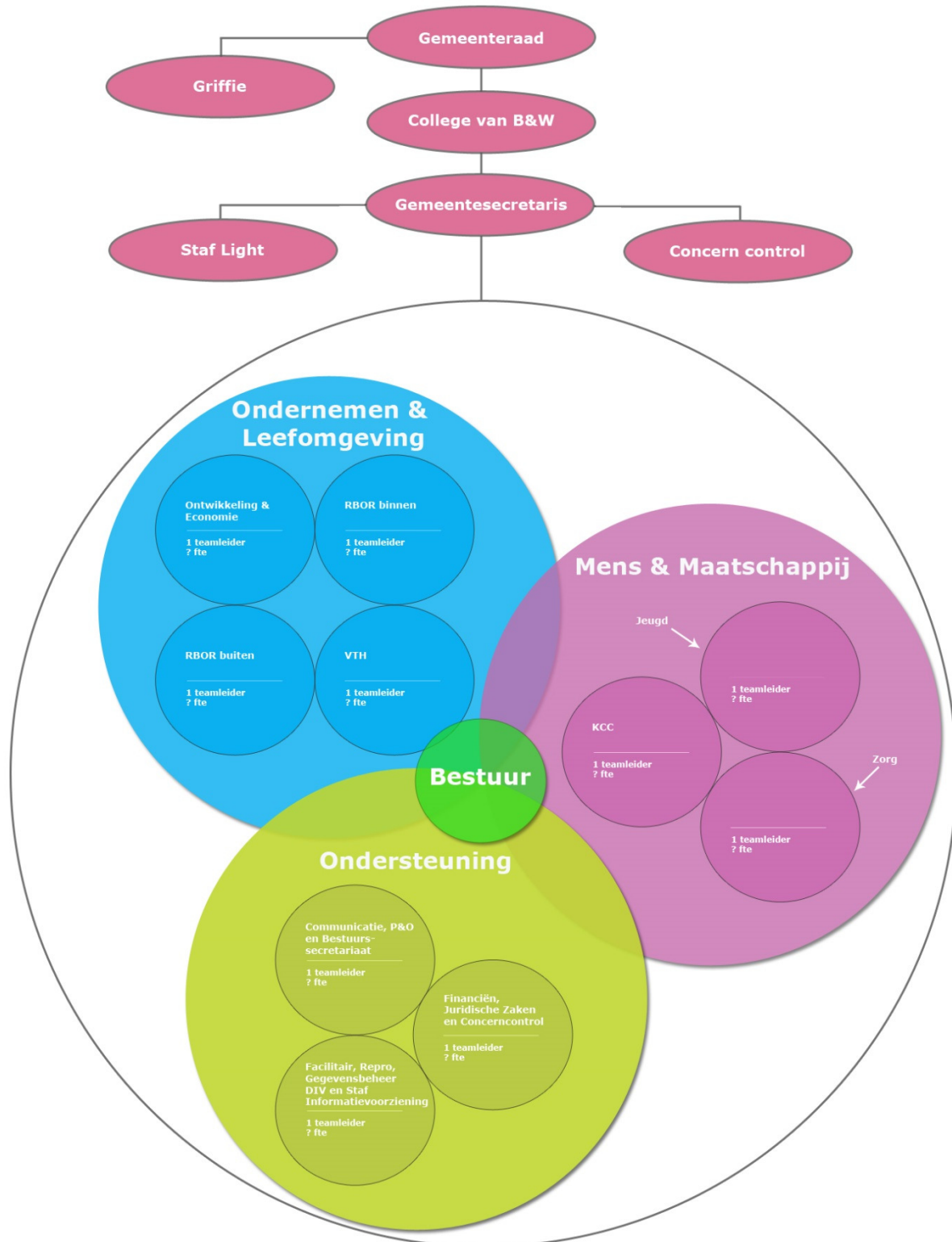
6.1. Algemene kaders:

- Behoud wat goed is, verander alleen wat nodig is. Verander niet om te veranderen. We hebben een organisatie om trots op te zijn. Dit wil niet zeggen dat er geen verbeteringen mogelijk zijn. De organisatievernieuwing moet energie geven aan de medewerkers en het bestuur. We doen het goed, maar gaan voor beter!;
- De organisatievernieuwing moet leiden tot een interne toename van de efficiëntie en effectiviteit, maar ook van het werkplezier. Ook moet de klanttevredenheid toenemen. Verandering brengt ook onzekerheid. Ga zorgvuldig om met medewerkers en laat de medewerkers meedenken in wat nodig is;

We gaan verbouwen, maar 'de winkel' moet wel open blijven. De gepresenteerde contouren kunnen niet in één keer bereikt te worden. Een gefaseerde aanpak is daarom nodig, waarbij zo veel mogelijk gebruik gemaakt kan worden van natuurlijke momenten. Maar wel met een duidelijk eindplaatje en een concreet tijdpad om dit te bereiken. De motivatie en de energie in de ontwikkeling moet behouden blijven.

6.2. Het eindplaatje gebaseerd op de visie en de besturingsfilosofie:

Het eindplaatje is gebaseerd op besturingsfilosofie, met onder andere teams in plaats van afdelingen, ondergebracht in drie domeinen. Een 'staf light', het secretarisoverleg, één leidinggevende per team en het in het leven roepen van Domeinregisseurs. De besturingsfilosofie is de basis voor de onderstaande uitwerking in structuur.



Zoals eerder aangegeven beweegt de organisatie de komende jaren naar de stip op de horizon, die het meest ideaal is om de doelstellingen uit de visie waar te maken. Die stip zal steeds een beetje

wijzigen omdat de maatschappelijke context ook steeds in beweging blijft. De gepresenteerde contouren moeten vooral houvast bieden voor de komende 2 jaar, waarin we de nieuwe structuur gaan fijn slijpen. Dit onder sturing van de domeinregisseurs, leidinggevend en gemeentesecretaris.

De indeling van de teams wordt afgeleid van de geschetste contouren. De teams zijn flexibele eenheden die zich aanpassen aan wat de externe opgaven van ons vragen. Er worden zo veel mogelijk activiteiten geclusterd die inhoudelijk raakvlak hebben in een team en domein. De organisatie blijft ook in de toekomst flexibel en "in beweging" en is nooit uit-ontwikkeld. Het is belangrijk die energie ook naar de toekomst vast te blijven houden en open te blijven staan voor gezamenlijke verbetering.

6.3. Twee nieuwe functies

1. Domeinregisseur

Nieuw is de functie van domeinregisseur. De domeinregisseur is inhoudelijk verantwoordelijk voor het bereiken van de domeindoelen, is daarop aanspreekbaar en bepaalt mede de strategische koers van de organisatie. De invoering van de functie domeinregisseur moet (mede) leiden tot het volgende resultaat:

- Ondersteuning bij een integrale totstandkoming van college- en raadsprogramma en versterking van de doorwerking daarvan in de taken van de teams;
- Versterking van de afstemming van de majeure programma's, projecten en werkzaamheden tussen de teams binnen de domeinen. Denk bijvoorbeeld aan:
 - o Begeleiding en verdere implementatie van het programma Havenstrategie, zowel in- als buiten het huis;
 - o Kerngerichte vertaling van het sociale beleid gekoppeld aan het gebiedsgericht werken;
 - o Over de volle breedte de begeleiding van de implementatie van burger- en overheidsparticipatie als belangrijk instrument;
 - o De programmatische aansturing van alle aspecten die horen bij het programma Moerdijk Marketing;
 - o Vertegenwoordiging van de gemeente binnen ICT WBW.
- Verbeterde afstemming van opgaven tussen de domeinen;
- Een éénduidige cultuurontwikkeling van de teams binnen en tussen de domeinen;
- Het vormgeven van stakeholdermanagement zodanig dat:
 - o Informatie van de meest relevante partijen naar binnen wordt gehaald om te betrekken bij het gemeentelijk handelen;
 - o Relevante externe ontwikkeling tijdig worden opgepikt en worden vertaald in het gemeentelijk handelen;
 - o Er samen met stakeholders gericht wordt gewerkt aan het bereiken van gemeentelijk gestelde doelen;
 - o En versterken van de positionering van de gemeente in netwerken.
- Versterken van de strategische samenwerking op inhoud tussen bestuur en ambtelijk apparaat.

Belangrijk om te vermelden dat deze resultaten niet enkel voorbehouden zijn aan de functie domeinregisseur, maar het betreft een gezamenlijke opgave. Het model van de organisatie is mede gebaseerd op een scheiding tussen 'inhoud' en 'het hiërarchisch aansturen van mensen'. De leidinggevend sturen de mensen hiërarchisch aan, de domeinregisseur voert regie op de inhoud. De domeinregisseur is een coördinerende functie gebaseerd op inhoud en gezag, maar ook met bevoegdheden vergelijkbaar met een 'programmamanager'. De benodigde doorzettingsmacht wordt tevens georganiseerd door een stevige positionering en een rechtstreekse adviesfunctie aan gemeentesecretaris en bestuur. De domeinregisseur is gepositioneerd binnen het domein.

2. Leidinggevend

De functie van leidinggevende van een team is een functie die nog nader uitgewerkt moet worden. Het profiel kan per team afwijken, omdat de opgaven, taken en samenstelling per team verschillen. De leidinggevend is verantwoordelijk voor de te behalen resultaten voor het team, zijn verantwoordelijk voor de prioriteitstelling in het team, bepalen mede de prioriteitstelling in het domein en adviseren situatief via het secretarisoverleg aan de algemeen directeur. De leidinggevende zorgt voor de faciliteiten die nodig zijn voor het functioneren van het team, is ook als coach verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de teamleden en voor de gewenste cultuur. De leidinggevende is ook verantwoordelijk voor de indeling van rollen en taken binnen het team en heeft geen inhoudelijke taak. Dit laatste is in de huidige situatie wel vaak het geval, hetgeen een gefaseerde overdracht van taken naar medewerkers en domeinregisseurs vergt. De leidinggevend hebben een fysieke werkplek tussen de collega's.

6.4. Het secretarisoverleg

De domeinregisseurs nemen rechtstreeks deel aan het secretarisoverleg. Dat overleg is besluitvormend voor zaken die de organisatie aangaan. Dit overleg kent een vaste 'romp bezetting' met de gemeentesecretaris, de bestuursadviseur en de domeinregisseurs. Afhankelijk van de onderwerpen op de agenda wordt de samenstelling van dit overleg uitgebreid met andere mensen uit de organisatie. Het secretarisoverleg gaat over:

- De (nieuwe) zaken die van belang zijn voor de strategische koers van de organisatie;
- De geformuleerde opgaven voor de domeinregisseurs;
- En voor bedrijfsvoering enkel over organisatie brede onderwerpen (zoals HR21, P-budget, wervings- en selectiebeleid, etc.) die niet binnen de domeinen geregeld kunnen worden.

De zaken die binnen het domein geregeld kunnen worden, zijn bijvoorbeeld de invulling van vacatures, verschuivingen tussen teams of het lean maken van werkprocessen. De bestuursadviseur zorgt samen met de gemeentesecretaris voor de agenda van het overleg en voor de gewenste bezetting van het overleg.

6.5. Span of control gemeentesecretaris

In de opzet om te komen tot één laag leidinggevend en één gemeentesecretaris-directeur is de span of control/support/attention voor de gemeentesecretaris een aandachtspunt. Het gaat om het beperken van het tijdsbeslag voor de gemeentesecretaris als direct leidinggevende van de leidinggevend van de teams en de domeinregisseurs. Het tijdsbeslag bestaat, uitgaande van de geformuleerde visie op leidinggeven, vooral uit:

- vormgeven persoonlijke ontwikkeling;
- coaching met name op aanpak en deels op inhoud;
- sparringpartner;
- beslisser.

De beperking in tijdsbeslag is vooral te bereiken door de eerste drie onderdelen van het bovenstaande rijtje anders te organiseren.

Daar wordt in de nieuwe organisatiestructuur voorzien door het instellen van het domeinoverleg. Dit overleg bestaat uit de leidinggevend van de teams in het domein en de domeinregisseur. Dit overleg wordt onder andere gebruikt voor de inhoudelijke afstemming van activiteiten, projecten en programma's in het domein. Dit overleg wordt door de leidinggevend en domeinregisseur ook gebruikt om te sparren en elkaar te coachen op aanpak en inhoud en het bewaken van de gewenste cultuur.

Een ander uitgangspunt is om andere zaken (ook m.b.t. bedrijfsvoering) die zich voordoen binnen het domein, allereerst binnen het domein en het domeinoverleg tussen de leidinggevend en de domeinregisseur op te lossen. Daarnaast verdient het aanbeveling om te kijken naar welke mandaten en bevoegdheden op dit moment voor gemeentesecretaris/ directeur zijn geregeld, waarvan het wenselijk (mogelijk) is om die lager in de organisatie te beleggen. Dat geldt ook voor zaken die nu op

DT/MT niveau zijn belegd. Dat past binnen het uitgangspunt, de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te organiseren. Daarbij is uiteindelijk de domeinregisseur als adviseur de *linking pin* richting de gemeentesecretaris via het secretarisoverleg. Het secretarisoverleg is besluitvormend.

We willen een lerende organisatie zijn, die experimenteert. Mede vanuit die optiek is het voorstel om de leidinggevenden en de domeinregisseur onderling de coaching, persoonlijke ontwikkeling en het monitoren daarvan grotendeels vorm te laten geven. Die aanpak past in de gelijkwaardige verhoudingen waarbij leidinggevenden meer verantwoordelijk zijn voor de aansturing en ontwikkeling van het personeel en de domeinregisseur voor de regie op inhoud. Dat versterkt de integraliteit en bevordert onderling het gesprek over wat je bijvoorbeeld van elkaar verwacht en de onderlinge coaching. De gemeentesecretaris heeft hier dan geen directe rol in. Voor de leidinggevenden en de domeinregisseurs heeft de gemeentesecretaris daarmee geen directe rol in de aansturing. De gemeentesecretaris is voor deze functionarissen enkel 'het besluit- en escalatieniveau'.

Daarmee wordt het tijdsbeslag voor de gemeentesecretaris als direct leidinggevende beperkt tot de stafadviseur en de concerncontroller. De gemeentesecretaris heeft wel een functie als inhoudelijk sparringpartner voor de domeinregisseurs. De vertaling van bestuurlijke wensen en opdrachten richting de organisatie ligt vanzelfsprekend bij de gemeentesecretaris.

Het advies is verder om de rol van loco-secretaris niet specifiek te koppelen aan één soort functie, maar te koppelen aan de kwaliteiten van een persoon. Wie bezitten er in de organisatie de juiste vaardigheden en hebben in combinatie daarmee een positie die het mogelijk maakt om deze rol te vervullen? Dat moet bepalend zijn bij de toewijzing van deze rol.

6.6. Ondersteuning

Op het gebied van ondersteuning ligt een belangrijke opgave. Het zwaartepunt daarvan ligt in het domein Ondersteuning, maar het is zeker niet alleen een opgave van het domein Ondersteuning. De ondersteunende processen 'zijn van ons allemaal'. Daar ligt allereerst wel een veranderopgave. Het voldoen aan de 'systeemwereld' (bijvoorbeeld via 'vinklijstjes') lijkt soms dan belangrijker dan voortuitgang realiseren in de 'leefwereld'. Vanuit de organisatie is aangegeven dat hier prioriteit aan gegeven moet worden. Daarbij moet een aantal zaken worden bereikt:

- Terugbrengen administratieve lasten voor medewerkers;
- Verbeteren digitale ondersteuning;
- Beter samenspel tussen de wensen van 'de interne klant', ondersteunende faciliteiten en werkprocessen.

Op het gebied van 'Ondersteuning' ligt er een belangrijke opgave. Dit is nadrukkelijk ook een gezamenlijke opgave. In algemene zin is het doel een ieder in zijn kracht zetten zodat we uiteindelijk de hoogste toegevoegde waarde bereiken voor 'de burger' (maar ook voor maatschappelijke organisaties, verenigingen etc). Dat is een gezamenlijke opgave van de drie domeinen, sterker nog, dat is de opgave van de hele organisatie.

Specifiek met betrekking tot de opgave ondersteuning zullen de volgende elementen daar onderdeel van uit moeten maken:

1. Kom tot een actuele en gedragen visie op 'ondersteuning' :

Het is belangrijk om te komen tot een breed in de organisatie gedragen visie op ondersteuning. In welke mate vinden we dat medewerkers moeten worden ondersteund? Kiezen we voor 'een zakelijke benadering'? Het minimale ondersteunen? Of kiezen we voor het 'maximaal ontzorgen'? Of iets er tussenin. En elke keuze heeft ook consequenties. Maximaal ontzorgen betekent een hogere output voor medewerkers, maar ook meer benodigde capaciteit voor ondersteuning. De meest zakelijke benadering betekent 'minimale' capaciteit aan ondersteuning, maar ook een lagere output 'per

medewerker. Het is zaak om hier gezamenlijk een gedragen keuze in te maken. Het formuleren van gedragen uitgangspunten en vervolgens ook gezamenlijk de consequenties hiervan accepteren en mee uitdragen.

2. Inventariseer de huidige omvang van administratieve taken:

Binnen de organisatie wordt een hoog en steeds toenemend tijdsbeslag ervaren van met name 'administratieve werkzaamheden' die steeds meer tot de dagelijkse werkzaamheden gaan behoren. Dit zorgt ervoor dat er daarmee minder tijd beschikbaar is voor de inhoudelijke werkzaamheden. De eerste stap is om allereerst in beeld te brengen wat op hoofdlijnen nu de omvang is van de administratieve taken. Welk probleem hebben we het hier precies over. Welke taken zijn er voor de medewerkers, is er globaal inzicht te krijgen in het tijdsbeslag. En welke van die taken zijn:

- wettelijk verplicht:
- welke komen voor uit een gemeentelijke ambitie
- en voor welke taken is de basis niet meer helder.

Deze inventarisatie en de visie moet leiden tot een keuze in:

- a. welke van de lasten/activiteiten kunnen komen te vervallen door het schrappen van regels of andere zaken
- b. of bevestigen we gezamenlijk de in het verleden gemaakte keuzes/besluiten en blijven de huidige administratieve taken in stand.

3. Inventariseer de manier waarop de ondersteuning nu plaatsvindt:

Hoe is de ondersteuning nu in brede zin geregeld?

- hoe zetten we de ambtelijke capaciteit nu in?
- hoe zien de werkprocessen eruit?
- en welke 'middelen/faciliteiten' gebruiken we?.

Kan het effectiever/efficiënter? En hoe sluit wat we doen aan bij de klantvraag. Zijn hier verbeteringen in mogelijk zodanig dat de eerder beschreven situatie wordt bereikt?

4. Het opstellen van een implementatieplan

Het implementatieplan moet antwoord geven op de vraag: hoe gaan we gefaseerd de gewenste situatie bereiken?

- welke stappen gaan we nemen?
- wat is daarvoor nodig?
- wanneer gaan we dat doen?
- En wie doet dat?

Bovenstaande opdracht raakt inhoudelijk de taakbeschrijving zoals nu opgesteld voor een domeinregisseur. Het voorstel is dan ook om bovenstaande opgave uit te laten voeren door de aan te stellen domeinregisseur, in samenspraak met de leidinggevenden van de afdeling en een representatieve vertegenwoordiging vanuit de andere domeinen.

Vooruitlopend op het realiseren van deze opgave is het advies om in het najaar:

- binnen de organisatie op te halen wat exact de grootste ergernissen zijn van de medewerkers in de organisatie voor wat betreft de administratieve taken;
- en aansluitend een bijeenkomst te plannen voor het gehele management waarbij gekeken wordt welke van de ergernissen per direct weggenomen kunnen worden.

6.7. Bestuurlijke ontwikkeling en vergroten strategisch vermogen

Het besturingsmodel draagt bij aan het vergroten van het strategisch vermogen van de ambtelijke organisatie. Dit wordt vormgegeven met de nieuwe functie van domeinregisseur. Deze functionarissen opereren dichtbij de gemeentesecretaris en het college, hetgeen ook kan bijdragen aan het vergroten van de politiek-bestuurlijke sensitiviteit van de organisatie.

Het besturingsmodel gaat voor de organisatie uit van drie domeinen, Mens en Maatschappij, Ondernemen en Leefomgeving en Ondersteuning. Er is echter ook nog 'een vierde domein', het bestuurlijke domein. De veranderende positie van de overheid en de aanpassing van de gemeentelijke organisatie op die ontwikkeling vraagt ook om ontwikkeling van het 'bestuur'. Het feit dat steeds meer op ambtelijk niveau met de buitenwereld wordt voorbereid of zelfs deels wordt geregeld, betekent ook iets voor de positie van het college en de gemeenteraad. Er moet aandacht gegeven worden op welke wijze dit vorm wordt gegeven. Zoeken naar de balans tussen voldoende 'loslaten', maar tevens invulling geven aan de bestuurlijke verantwoordelijkheden. Invulling geven aan de rol van volksvertegenwoordiger om met plannen die grotendeels met de buitenwereld zijn voorbereid. Met elkaar afspraken maken waar in het proces als raadslid op een goede manier input kan worden geleverd. En met elkaar zorgen voor voldoende zichtbaarheid van het bestuur. Een actuele opgave, waar we met elkaar voor staan. Dat vergt afstemming in de driehoek gemeentesecretaris, griffier en burgemeester, maar ook tussen dagelijks bestuur en organisatie en binnen onder andere het secretarisoverleg. Het in de volle breedte implementeren van burger- en overheidsparticipatie is een opgave voor de gehele organisatie.

6.8. Gefaseerd op weg naar het eindplaatje

De hiervoor geschetste contour kan niet in een keer worden gerealiseerd. In deze paragraaf wordt een advies gedaan over de fasering om tot dat eindplaatje te komen. In het onderstaande schema is die fasering **indicatief** weergegeven. In het tekstdeel daarna wordt dat wat meer uitgewerkt



In 2017 wordt gestart met de eerste fase, die in 2018 zal worden afgerond. Feitelijk gaat het in de eerste fase over:

- De entiteit 'afdeling' komt te vervallen, maar de teams blijven gewoon bestaan. De medewerkers zitten primair in een team;
- De functie afdelingsmanager komt te vervallen, na aantreden domeinregisseurs.
- Er worden 3 Domeinregisseurs aangesteld ;
- In het leven roepen nieuwe functie 'leidinggevende'. Elk team heeft 1 leidinggevende; hiermee wordt de organisatie platter;
- Ordening van teams wordt in 3 Domeinen aan de hand van opgaven gedaan: Ondernemen en Leefomgeving, Mens en Maatschappij en Ondersteuning
- Het 'verdelen' van het (beleids-) team RMO Advies. De opzet van de nieuwe eenheden zal zo zijn dat elke eenheid een mix is van beleids- en uitvoeringsfuncties;
- Een andere opgave is de verbetering van de ondersteuning door de te formuleren veranderopdracht, die moet leiden tot vermindering van administratieve lasten en verbetering van de ondersteuning;
- Het overleg MT vervalt en er komt het 'Secretarisoverleg'.

- Aanstellen leidinggevenden conform nieuwe profielen.

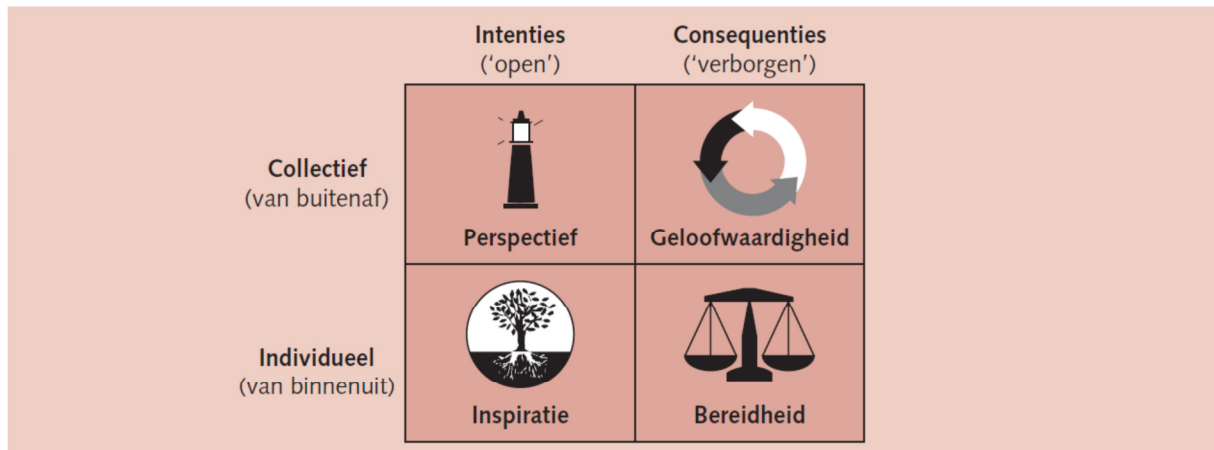
7. Het veranderen van cultuur

Voor een geslaagde organisatiewijziging is het essentieel dat de organisatiecultuur hierbij past. De moeizame praktijk rond concepten als 'de lerende organisatie' en 'zelfsturende teams' noopt tot bezinning. Hoe te komen tot een werkzame en werkbare agenda voor cultuurverandering? Cultuur manifesteert zich in verschillende gedaantes en om deze te veranderen moet ook op de verschillende "niveaus" worden ingestoken.

Krachten bij cultuurverandering

Voor het resultaat van een cultuurverandering zijn niet alleen de intenties, ofwel de 'goede bedoelingen', bepalend, maar ook de consequenties van het gewenste gedrag voor de betrokkenen, in de praktijk van alledag. De volgende krachten kunnen onderscheiden worden:

- Intenties: de open krachten
- Consequenties: de verborgen krachten
- Individuele krachten: veranderen van binnenuit
- Collectieve krachten: veranderen van buitenaf



De kracht van Perspectief (collectief en intenties)

Als het gaat over collectieve intenties, dan hebben we het over visie en perspectief voor de organisatie. Een goede visie geeft richting aan hoe men denkt die toegevoegde waarde te vergroten. De door ons omschreven Visie en Besturingsfilosofie zijn dan ook zeer van belang.

We willen in gaan zetten op de volgende acties:

- Creëren van besef van de noodzaak voor cultuurverandering. Nagaan hoe breed de noodzaak voor cultuurverandering in de organisatie wordt beleefd? Verwoord het perspectief in een duidelijke visie door de kerncompetenties en de kernwaarden van de organisatie te verwoorden en verwerk dit in organisatieplannen, domeinplannen en de competentieprofielen.
- Het inzichtelijk maken van de winst van veranderen of de gevolgen van niet-veranderen voor iedereen. We willen gesprekken en discussies op gang brengen met en tussen alle betrokkenen. Tot op heden is dit ook al gebeurd door de gehele organisatie te informeren over de plannen en mee te laten denken over de Visie en besturingsfilosofie.

De kracht van Inspiratie (Individueel en intenties)

De intenties voor cultuurverandering uit de ambities of ideeën, persoonlijke inspiratie hebben alles te maken met de wens tot zelfbeschikking, de mogelijkheid zelf vorm en invulling te geven aan de toekomst en bij te dragen aan het scheppen van iets positiefs. Een intrinsieke motivatie om te veranderen.

We willen in gaan zetten, en voortbouwen op, de volgende acties:

- Een frisse kijk en nieuwe ideeën importeren via werkbezoeken, gastsprekers, artikelen, nieuwe medewerkers, adviseurs, et cetera. Een goede transfer naar de werkplek, naar de organisatie. De inspiratiesessies dragen hier nu al toe bij maar kunnen wellicht nog wat meer toevoegen indien er nabesprekingen worden georganiseerd waarin besproken kan worden wat in de praktijk met de opgedane inspiratie gedaan kan worden.
- Eigen initiatieven, ideeën en *best practices* opsporen, expliciteren doorspreken en oefenen en bij succes/goed voelen tot standaard verheffen.
- Mensen motiveren door snelle besluitvorming over voorstellen vanuit de organisatie.

De kracht van geloofwaardigheid (collectief en consequenties)

Bij de collectieve consequenties van gedrag gaat het om de (positieve en negatieve) 'prikkel's, die mensen dagelijks ervaren vanuit de organisatie. Prikkel's die bewust, onbewust en bedoeld, onbedoeld gegeven worden. Hierbij horen allerlei systemen en procedures die gedrag aanmoedigen of afremmen.

We willen in gaan zetten op de volgende acties:

- 'Practice what you preach', voorbeeldgedrag, kwetsbaar durven opstellen (feedback op eigen gedrag opzoeken) en heilige huisjes durven slechten, taboes doorbreken ten gunste van de gewenste cultuur.
- Weet wat er speelt in de organisatie, ken elkaar en weet wat iedereen doet. Dit vergemakkelijkt het aanspreken en het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag.
- Iedereen is verantwoordelijk voor alles, het is niet per se je taak maar altijd de keuze iets te doen.
- Organiseer en bewaak dat (on)gewenst gedrag laagdrempelig bespreekbaar is en pak blokkades, die de bestaande cultuur in stand houden (en de gewenste cultuur belemmeren) aan.

De kracht van veranderingsbereidheid (individueel en consequenties)

Hoe ingrijpend beleven mensen de verandering voor zichzelf? Mensen wegen de 'kosten' van veranderen af tegen de 'opbrengsten': Kan ik wel aan de nieuwe eisen voldoen en wat levert me dat op? Ben ik bereid deze investering te doen voor mijzelf en de organisatie.

We willen in gaan zetten op de volgende acties:

- Investeren in vertrouwen, betrouwbaarheid. Mogelijkheden creëren om oud zeer te spuien en het daarmee af te sluiten. Weerleg deze gevoelens niet (feelings are facts!).
- Respecteren dat afscheid nemen van vertrouwde waarden, normen en gewoontes pijn doet en realiseren dat 'weerstand' en verliesverwerking onlosmakelijk verbonden zijn met dit soort veranderingen.

8. De realisatie en het onderhoud van de visie

Met deze koers nemen we een belangrijk voorschot op de toekomst. Maar met slechts een papieren versie komen we er niet. Het proces om de organisatie te vernieuwen begint eigenlijk nu pas en blijft een continue proces. Immers, de wereld om ons heen staat niet stil en vergt verandering en flexibiliteit. Om het proces levend en dynamisch te houden is periodiek onderhoud noodzakelijk. Dat moet in de organisatie ingebed worden.

Het resultaat dat nu voor ligt komt voort uit de inbreng van vele collega's in de werkgroepen, de werksessies en van het college. Dat tekent de kracht van onze organisatie en geeft vertrouwen dat we het proces levend kunnen houden.

We danken het college voor het vertrouwen dat ze hebben gegeven om als medewerkers zélf met een uitwerking van de ontwikkelopgave te komen. De volgende stap is nu samen de visie onderdeel te maken van onze organisatie en deze met elkaar levend te houden. Hierbij staat het verandervermogen centraal.