

RAPPORT

Sturingsfilosofie gemeente Vlaardingen

Het schip vaart wel, maar als het roer om moet ...

BEDRIJF/ORGANISATIE
Gemeente Vlaardingen

DATUM
11 februari 2021

REFERENTIE
Pol 2021.001

rīnconsult

INHOUDSOPGAVE

1. Vraag	3
2. Het traject	3
3. Sturingsfilosofie	6
4. Organisatie inrichting	10
BIJLAGEN	16
Dialoogmapsessies Harrington 4-1-2021	16
Harrington terugkoppeling Vlaardingen 23 november 2020	18
	18

1. Vraag

De gemeente Vlaardingen heeft Rijnconsult gevraagd om een document met daarin:

- een adequate, gemotiveerde en onderbouwde sturingsfilosofie, waarmee de gemeentelijke organisatie van Vlaardingen het perspectief heeft op een toekomstbestendige wijze de taken en opgaven die voor haar rekening komen op een doeltreffende wijze te vervullen;
- een voorstel met een beargumenteerd overzicht voor twee (of maximaal drie) varianten voor een organisatieindeling die logisch voortvloeit uit de sturingsfilosofie met daarbij specifieke aandacht voor de brede bedrijfsvoering, waaronder de invulling van integraal management (inclusief het beschrijven van rol, taken en bevoegdheden van de gemeentesecretaris, de directieleden en de managementlaag daaronder), aandacht voor de informatiseringsfunctie en de koppeling aan de opgaves voor Vlaardingen;
- de weerslag van het traject waar de organisatie, die nu om duidelijkheid en niet om discussie vraagt, op een vanzelfsprekende en soepele wijze wordt en is meegenomen;
- de opvattingen, wensen en verwachtingen over de organisatie van het College van B&W.

Pro memorie, het zijn twee documenten uiteindelijk. Dit document met de besturingsfilosofie en aanvullingen op het voorstel voor de organisatie inrichting en een meer grafische Power Point presentatie over het voorstel voor de organisatie inrichting.

2. Het traject

Om te beginnen met de weerslag het traject, derde punt van de vraag, dat zag er als volgt uit:



Er zijn twee momenten geweest voor terugkoppeling aan de gehele organisatie. Die waren gekoppeld aan de eerste ronde met het CMT, BMO en het College, en aan de dialoogmapsessies. De samenvattingen van de terugkoppelingen in de Haringtonsessies treft u in de bijlagen.

Het betrof 11 sessies. De meeste sessies duurden de volle 2,5 uur. De tijd vloog om volgens de deelnemers. Er was plezier, betrokkenheid en openhartigheid en tegelijkertijd een serieuze toon en houding. Er kwamen niet altijd de antwoorden op de op dat moment voorliggende vragen. Mensen wilden wat kwijt, wilden zich gehoord voelen. Het eindbeeld is congruent en vrij eenduidig.

Met name de dialoogmapsessies en overigens ook de rest van het traject heeft een aantal inzichten opgeleverd die voor een succesvolle implementatie van de sturingsfilosofie en de organisatie inrichting van belang zijn en die we als opmaat naar de sturingsfilosofie willen delen. Aandacht voor deze punten zijn serieuze randvoorwaarden voor het succes van de werking van de sturingsfilosofie en een mogelijke nieuwe organisatie inrichting. Kortom, het zijn bevindingen en aspecten waar we wat mee moeten.

Draagvlak

Via de dialoogmapsessies is gewerkt aan draagvlak voor de sturingsfilosofie. Dat lukte goed, als aangegeven zaten de deelnemers over het algemeen op dezelfde lijn. De noodzaak voor een sturingsfilosofie is een breed gedragen gevoel.

Echter, wij hebben sterk de indruk dat de inhoud van de sturingsfilosofie wel dient te zijn zoals de Vlaardingse manager en/of medewerker het zelf als individu ziet. Het denken in gezamenlijkheid is een lastig leerstuk binnen de organisatie. Veel mensen lijken hun eigen gang te gaan. *"We zijn allemaal kleine zelfstandigen"*. Er is een grote sturingsresistentie.

Bij de acceptatie van en de discussie over de sturingsfilosofie is dit een belangrijke factor. Misschien is nu de tijd gekomen om over de eigen schaduw heen te stappen en niet het eigen professionele belang of dat van het eigen werkveld, maar de toekomst van de stad op de eerste plaats te zetten. Maar daar moeten nog wel een paar slagen in gemaakt worden.

Cultuur

Regelmatig is gewezen op de factor cultuur. In dit kader zijn een aantal aspecten genoemd, die voor een succesvolle werking van de sturingsfilosofie de volle aandacht behoeven. Er is een harde en hardnekkige kant aan de Vlaardingse cultuur. Daar is al in geïnvesteerd voor verbetering. Maar veel initiatieven zijn gestrand of in de wachtkamer gezet ("de bende van zes", later van vier, het opgavegericht werken etc.). Het lijkt alsof allerlei trajecten in initiatieven (zie ook de paragraaf hieronder die daar over gaat) als water op een vette eend van de organisatie afglijden. Er zit, logischerwijze, frustratie onder hen die die initiatieven hebben genomen maar daarmee niet verder kwamen. Veel jonge mensen verlaten de organisatie zodoende al (te) snel, terwijl veel anderen juist opvallend lang in de organisatie werken. Ook het College ziet dit en maakt zich daar zorgen over.

Het lijkt soms op een generatieconflict dat sluimert en zich laat vertalen in één van de bevindingen van de dialoogmapsessies, namelijk dat de zogenaamde 'familiecultuur' zowel positief, als negatief wordt geïnterpreteerd. Men weet elkaar snel te vinden, kent elkaar, maar je moet wel passen binnen de norm. Anders zijn mensen snel weer weg, met name dus jongeren.

Feedback geven is in de familiecultuur lastig. Ook spreken sommigen van een angstcultuur. Echter, gelet op de definitie van een angstcultuur, *een organisatiedisfunctie waarbij collectieve, belemmerende angst prominent aanwezig*

is en stelselmatig wordt ingezet om loyaliteit, gehoorzaamheid en inzet bij medewerkers af te dwingen, zijn wij terughoudend om daar in mee te gaan en zijn we dat op die manier als geformuleerd niet tegen gekomen. Het lijkt een interpretatie van onbestemde gevoelens die te kort door de bocht het label 'angstcultuur' hebben gekregen.

Initiatieven

Het lijkt er op dat de ook hierboven genoemde veelheid aan initiatieven ertoe hebben geleid dat de gemeente Vlaardingen 'startverslaafd' is geworden. Dat wil zeggen dat telkens maar weer als het ware brommertjes worden aangetrapt door deze of gene, maar dat die na verloop van tijd langzaam voort hobbelen. Of met een lekke band langs de weg staan. Veel wisselingen in de top, zowel bestuurlijk en ambtelijk, alsmede een roerig, soms zelfs uitgesproken ruig politiek speelveld hebben dit proces versneld.

Sommige trajecten lopen parallel met dit traject, bijvoorbeeld de organisatie van duurzaamheid binnen Vlaardingen. Daar is vrijwel gelijktijdig aan dit organisatiebrede traject een organisatievoorstel met een uitgebreide duurzaamheidssturingfilosofie ontworpen. Ook de notitie *Visie op sturing. Kaders voor opgavegericht werken* van dit voorjaar bevat bouwstenen voor een sturingfilosofie. In het *Programma Optimalisatie Dienstverlening* treffen wij een pleidooi voor procesmatig werken.

De status van deze trajecten is in alle gevallen open en niet af. Vele trajecten die tegelijkertijd en parallel aan elkaar aan de orde zijn, groot en klein, per beleidsveld, gemeentebreed, gericht op structuur, cultuur (de leergang 'Zo werkt Vlaardingen samen') en natuurlijk de informele veranderprocessen, maken dat veel medewerkers in de wachtstand zitten.

Een heroriëntatie op de organisatie nu lijkt daarom op zijn plaats. Eerst op het knopje sturing en organisatie inrichting drukken en pas daarna een poging wagen een nieuw en fris handvat te vinden voor een cultuurinterventie is nu in het geval van Vlaardingen de logische volgorde. Want ondanks de vele initiatieven staat de organisatie nu stil. Pro memorie, wel hebben wij van alles dat er ligt en leeft zoveel mogelijk in dit document aangaande de sturingfilosofie mee proberen te nemen. Omdat we dit niet weer het zoveelste aangetrapte brommertje moet zijn. Maar vooral omdat er veel waardevolle zaken zijn begonnen en opgeschreven, waar wij graag recht aan willen doen.

Visie management

De visie van het management (CMT en BMO) op de situatie in de gemeentelijke organisatie en op hun rol, is interessant als onderlegger voor de sturingfilosofie en de organisatie inrichting.

Men constateert eerlijk en open verkokering, een gebrek aan eigenaarschap en vrijblijvendheid. De "Vlaardingse ziekte" heerst. Dit virus wordt omschreven als een gebrek aan samenwerken en integraliteit. Het CMT stuurt daar volgens velen ook niet voldoende op, zodat medewerkers hun eigen prioriteiten (kunnen) hebben.

Er doemt een beeld op van het CMT dat een pacificatiepolitiek voert. Dat wil zeggen, men is vriendelijk is naar elkaar, maar ook laconiek. Er is inmiddels en recent veel geïnvesteerd in het CMT als team, waardoor de sfeer goed is. Het CMT is ervaren, maar vooral in Vlaardingen.

Na een turbulente periode ontbreekt soms het overzicht en er is sprake van ad hoc management. Er wordt gesproken van verborgen agenda's. Het is soms knokken tussen de afdelingen. Het is dan onduidelijk wie de proceseigenaar is. Integrale vraagstukken zoals de Omgevingswet, de energietransitie, het Blankenburgtraject etc. komen daardoor niet van de grond.

Tot slot van deze paragraaf over de visie van het management, wat ook niet hielp is het zwaard van Damocles dat boven de organisatie hing in de vorm van provinciaal toezicht. Daardoor was veel binnen Vlaardingen financieel gedreven en was er weinig ruimte voor andere perspectieven.

Samenvattend beeld

U heeft gevraagd om de weerslag van het traject met de organisatie. Vooraf hebben wij meegekregen dat de organisatie nu om duidelijkheid en niet om discussie vraagt. We hebben getracht de organisatie op vanzelfsprekende en soepele wijze mee te nemen. De input van de gesprekken zijn meegenomen in de sturingsfilosofie. Samenvattend komt een beeld naar voren van verkokering en een gebrek aan gezamenlijkheid en eigenaarschap. Focus is grotendeels afwezig. Maar er gaat *nog* niks echt mis.

Wijze van ontvangst

Op basis van de ervaringen in het traject samengevat hierboven, willen wij alvorens de sturingsfilosofie en de organisatie inrichting te bespreken een wens delen voor de wijze van ontvangst van beide in de organisatie. Voor de inrichting van organisatie hebben wij een aantal voorstellen. Deze zijn mede gebaseerd op onze ervaringen elders in gemeenteland, die wij vertalen naar de Vlaardingse situatie. Wij hebben tevens goed gekeken naar de praktijk, ervaring en (wetenschappelijke) theorie rond gemeentelijke organisatiemodellen. Elk voorstel dat wij hier doen heeft voor- en nadelen (zie de bijgaande Power Point presentatie). En om alvast een voorschot te nemen op de sturingsfilosofie en filosofisch te worden, elk voordeel heeft zijn nadeel en andersom. En sinds Plato weten we dat elke oplossing nieuwe problemen creëert. Dat laatste vinden sommigen een moeilijk leerstuk, terwijl het wezenlijk is aan het werk van elke professional. Zij concentreren zich vaak op de minpuntjes die er altijd en overal zijn. In navolging van deze overwegingen, is een suggestie voor de wijze van ontvangst van de sturingsfilosofie op zijn plaats. Laten we dit keer van grof naar fijn redeneren in plaats van andersom. Ons voorstel is om niet te discuzeuren, maar om van gedachten te wisselen en vooraleerst de pluspuntjes van voorstellen met elkaar te delen. De klassieke cultuur van naar het laagste puntje zoeken, kan altijd nog. De weg van A naar B gaat via de wetten van B, dus als Vlaardingen een andere cultuur wil, dan zou dat in de implementatie en door de wijze van bespreken van dit voorstel kunnen beginnen. Kortom, er is altijd wat, maar wat gaat nu werken om het voor iedereen beter te maken?

3. Sturingsfilosofie

Het woord sturingsfilosofie is een combinatie van twee woorden. Wij willen beide kanten van het begrip tot hun recht laten komen.

Sturing zorgt voor duidelijkheid, dat je weet wat je taak of opdracht is. Maar de dialoogmapsessies leren ons dat veel medewerkers in de organisatie het belang van sturing relativeren. Dat sluit aan bij de wens van medewerkers om zelf meer initiatief te nemen en meer ruimte te voelen en te willen nemen voor hun professionaliteit. Een sturingsprincipe op zichzelf, dat we ook zo hebben gewaardeerd en mee genomen.

Kernwaarden

Dan de kernwaarden van Vlaardingen. In principe zouden deze kernwaarden de basis kunnen zijn voor de sturingsfilosofie. Er mankeert ook niks aan: Samen, Professioneel, Gelijkaardigheid, Lef, Actief, Verschillend, Leren en Trots. Maar vergeef ons, we hebben ze met respect in hun waarde gelaten voor wat ze zijn. Het is moeilijk een sturingsfilosofie op te stellen, die niet aansluit bij deze kernwaarden. Het is een *all-in* pakket, het zijn er maar liefst acht. Dat is weinig kernachtig. Probeer ze ook maar eens allemaal tegelijk te onthouden, dat lukt niemand die wij het gevraagd hebben in Vlaardingen tot nu toe ... laat staan constant ernaar te handelen. Maar je moet voor hetzelfde geld wel een heel slecht mens zijn om dat per ongeluk niet te doen. Het lijkt verstopperij spelen achter een

terminologie van onomstreden consensus die niemand betwist en die tegelijkertijd dempt, sust en verdoofd. Kortom, de familiecultuur heeft hier toegeslagen, als u het ons vraagt. Wij stellen voor hooguit vier kernwaarden te selecteren die aansluiten op de beleving van dialoogmapsessies, te weten:

- Samen
- Professioneel
- Leren
- Trots

Waarheen, waarvoor: toekomstigbestendigheid

En dat terwijl de eerste ronde met het management een duidelijk en pregnant beeld opleverde van overeenstemming over gebrek aan focus, keuzes, eigenaarschap, integraliteit, dat wil zeggen gezamenlijkheid, afstemming en samenwerking tussen de afdelingen, disciplines en mensen. Ook over gebrek aan leiderschap, opgavegerichtheid, sturing en flexibiliteit lijkt grote eensgezindheid te zijn. De vraag om te voorzien in een sturingsfilosofie krijgt daardoor enig reliëf. Er is wat aan de hand.

Een toekomstbestendige sturingsfilosofie waarmee de gemeentelijke organisatie taken en opgaven die voor haar rekening komen op een doeltreffende wijze kan vervullen, impliceert enige houdbaarheid. Toekomstbestendigheid is weliswaar een modewoord in gemeenteland en dus een doodoener, maar toch de moeite van het duiden waard. Het betekent niet zozeer de toekomst kennen of voorspellen (bijvoorbeeld door scenario's), maar klaar zijn qua organisatie voor de ontwikkelingen die op de gemeente af komen en daarop betrekkelijk gemakkelijk in kunnen spelen. Dat betekent niet direct het in alle gevallen klaar zijn voor alle zogenaamde 'zwarte zwanen'. Dat zijn onvoorspelbare gebeurtenissen die een enorme impact hebben en achteraf aannemelijk en voorspelbaar worden gemaakt, zoals corona (waar de organisatie overigens goed doorheen komt). Maar wel dat maatschappelijke ontwikkelingen snel kunnen verschuiven en een logische plaats krijgen op de gemeentelijke agenda.

Hoe ziet dat er uit? De gemeentelijke organisatie van Vlaardingen kwam in zwaar weer de laatste jaren. Vlaardingen is een havenplaats met een eeuwenoude maritieme traditie. Tijdens één van de dialoogmapsessies bracht iemand in: *"Het schip vaart wel, maar als het roer om moet ..."* Wij bouwen voort op dit gegeven beeld. Op een schip moeten bij een plotseling opkomende zware storm de scheepslieden van het schip dat denkt rustig voor anker te liggen, snel de touw van het anker lossnijden, anders gaat het schip ten onder. Het raakt daarna op drift, te laat om nog een eigen koers te kunnen bepalen. Uiteindelijk in rustiger vaarwater kun je een Herstelplan maken.

Maar boven het schip in de storm valt nog wat te leren. Daar vliegen zeevogels (nb geen mezen en roodborstjes) gewend aan de stormen op zee. Maar zoals de kapitein en de stuurman van het ene schip een storm sneller zien aankomen dan andere stuurlui (bijvoorbeeld die 'aan wal'), zo kan de ene vogel makkelijker omgaan met wind en golven dan de ander. Kijk maar eens goed als je op de Deltaweg staat en over de Maas uit kijkt. Sommige vogels zweven zelfs bij zware windstoten probleemloos door de lucht, volledig gebruik makend van hun eerdere ervaring met de thermiek. Andere vogels lijken bij deze opgave te vallen, duiken onder, komen weer boven en vechten tegen de wind, een wedstrijd die ze alleen maar uitput en veel moeite kost. En onderwijl moeten ze vooral aandacht besteden aan hun reguliere werk, de zoektocht naar voedsel, anders overleven ze niet.

Sommige organisaties zijn stabiel, bij andere is het vaak crisis. Vlaardingen hoort de afgelopen jaren bij de laatste categorie. Een crisis vraagt om nieuwe richtingen en anders denken om een nieuw perspectief te realiseren. Vlaardingen wil een organisatie zijn die adequaat reageert op ontwikkelingen en veranderingen in de omgeving en actief acteert om de omgeving te vertalen naar de situatie binnen de organisatie. Een organisatie waarvan de

binnenkant van de organisatie in balans is met de buitenkant van de organisatie, de Vlaardingse samenleving. Daarbij zijn de volgende vier factoren van belang en die vormen dan ook de principes van de sturingsfilosofie.

Principe 1: Verantwoordelijkheid kunnen nemen

Eigenaarschap en kennisontwikkeling in de lijn is een belangrijk uitgangspunt in de duurzaamheidsnotitie. Het motiveren en faciliteren van medewerkers om hen verantwoordelijkheid te kunnen laten nemen en daardoor bij te dragen aan veranderingen is cruciaal. Professionaliteit en vakmanschap zijn als begrippen en termen vaak voorbij gekomen in de dialoogmapsessies. Het volop in huis hebben van ervaren vakinhoudelijke experts, van capabele en gedreven mensen, is zonder meer een pluspunt voor de organisatie. Het gaat over de klassieke professional die beschikt over gespecialiseerde kennis, gedreven is, streeft naar autonomie, zelf leert en met anderen deelt en professionele standaarden hanteert.

In zijn rapport *Ruimte voor ontwikkeling* geeft de ervaren voormalig interim gemeentesecretaris Gerrit van Hofwegen hoog op van de kwaliteiten van de ambtenarenteams in de gemeentelijke organisatie. Het is een zeldzame positieve noot in het rapport.

Dit sturingsprincipe, ruimte geven aan de professional, is essentieel en de winst die hiermee is te behalen ligt voor het oprapen. Medewerkers zelf verantwoordelijkheid geven om te handelen, is de sleutel om een hernieuwd vertrouwen te winnen in de organisatie. Want dat lijkt even weg.

Wij doen een aanbeveling dat managers meer inhoudelijke focus krijgen. We hoorden in de dialoogmapsessies een hartstochtelijke wens om een terugkeer naar meer inhoudelijk gericht management. Alleen verwacht de Vlaardingse professional niet iemand die alleen de ondersteunde beheersfuncties doet, "HRM" praktiseert of 'inspirerend' is. Dat voldoet niet in Vlaardingen. Vakmensen verwachten ook niet iemand die alle details kent, laat staan een manager die zich overal mee bemoeit, wel een coachende vakgenoot waarmee ze vakinhoudelijk kunnen sparren.

Principe 2 Opgavegericht

Vlaardingen maakt de indruk een nogal doenerige organisatie te zijn. In de laatste INK scan bleef de organisatie hangen op de fase *activiteiten georiënteerd*. Als er iets ad hoc moet gebeuren loopt het allemaal wel. Of het loopt met een sisser af. Of het loopt weg.

"Duurzaam rentmeesterschap", een term die viel in sessies, ontbreekt. Het meer laten leven van het strategisch bewustzijn bij medewerkers is een voorwaarde om uitvoering en opgave qua gedeeld belang meer in evenwicht te brengen. De opgaves leven namelijk tot nu toe onvoldoende in de organisatie. Het enthousiasme voor de geformuleerde opgaves lijkt beperkt. Velen doen het af als 'een platte bezuinigingsoperatie'. In het *Bespreekstuk imago gemeente Vlaardingen, stad en organisatie* is de halfslachtigheid onder woorden gebracht: 'Vanwege de financiële situatie in Vlaardingen werken we vanuit het herstelplan. De kern van dat herstelplan is constructief bouwen aan Vlaardingen voor een betere toekomst voor de stad en haar inwoners.' Deze ambivalente houding behoeft een meer krachtige keuze.

De opgaves uit het Herstelplan zijn:

- Nieuwe woonvisie
- Aanpak high impact projecten
- Nieuwe aanpak gebiedsontwikkeling
- Terugdringen ondermijning
- Samenwerking verbeteren met zorg
- Bestrijden woonadresfraude

- Wijkfunctie en sociale structuur van scholen
- Care Innovation Academy
- Verbetering regie, sturing en monitoring Sociaal Domein
- Omslag naar preventie en vroegsignalering
- Naar integraal en vraaggericht werken in Sociaal Domein

en (niet in het Herstelplan):

- Omgevingswet
- Energietransitie

Voorbijgaan aan deze opgaves of ze onvoldoende aandacht geven, is ongewenst. Dit sturingsprincipe verdient nu alle aandacht. Het is zaak deze maatschappelijke opgaves, waarmee we de problematiek van Vlaardingen vrij precies te pakken hebben, centraal te stellen. Wat helpt is dat in het Herstelplan vier heldere domeinen zijn gedefinieerd:

- ✓ Wonen
- ✓ Veiligheid
- ✓ Onderwijs
- ✓ Sociaal

Principe 3: Omgevingsgericht

De constatering over het gebrek aan focus momenteel voor de opgaves sluit aan bij bevindingen over de focus op de buitenwereld in (delen van) de organisatie. Het ambtelijk apparaat maakt bij tijd en wijle een in zichzelf gekeerde indruk, bezig met veel interne zaken. Trends en ontwikkelingen uit de omgeving intern bespreken en daar een zoveel mogelijk integraal een platform voor creëren, zal de organisatie veel kunnen bieden.

Alles wijst er op dat de geformuleerde opgaves ook de urgente zaken zijn waar de Vlaardingse samenleving ook echt wel aan toe is. Het rapport *Trends, ontwikkelingen en opgaven Waterweggemeenten* van Platform 31 onderstreept dat. En natuurlijk onderbouwt het *Herstelplan* de logische keuzes. Het Herstelplan constateert sociale problematiek, ondermijning, hoge werkloosheid, veel armoede en leefbaarheidsproblemen. De statistieken laten zien dat Vlaardingen vergelijkbare problematiek heeft als Rotterdam en Den Haag. In de jaarlijkse Leefbarometer staat Vlaardingen in de top vijf van de gemeenten met de laagste score. Er is dus echt wel wat aan de hand. We mogen toch hopen dat de ontkenningfase van het proces waar veel medewerkers blijkbaar door moeten een keertje afgelopen is. De Vlaardingse gemeenschap heeft behoorlijke problemen die geen uitstel meer dulden en om een antwoord vragen. Het zou vanzelfsprekend moeten zijn voor de ambtelijke organisatie, maar we horen veel geluiden in de trant van "we moeten ook toch gewoon ons werk doen". Alsof het geschetste beeld over de opgaves die daarbij horen op een ander bordje liggen dat dat van de gemeente ...

Bewuste keuzes op welke manier en in welke mate samenwerken met de omgeving aan de orde is, zijn gebaseerd op de opgaves. En er zullen ook weer opgaves bij komen. Een goed oog voor de ontwikkelingen in de omgeving is daarom een prominent sturingsprincipe.

Principe 4 Samenwerken

Het verbeteren van het samenwerken op een manier die is ingebed in de Vlaardingse cultuur, is een diepe wens die breed leeft in de organisatie. Bij één van de Harington sessies bleek een verhaal rond mezen en roodborstjes flinke indruk te maken. In het kort, *'De mees en de roodborst'*:

Vroeger had je melklevering aan de deur. De melkfles was boven open. Mezen en roodborstjes zogen de melk op. Dat waren de slimste vogels.

Toen kwam de melkdop op de fles, van aluminium. De mezen, echt allemaal, leerden door de dop heen te prikken. Sommige roodborstjes konden dat ook, de meesten niet.

Rara, hoe komt dat? Roodborstjes zijn territoriumbeesten. Ze dulden geen andere vogels in hun gebied (het is de nationale vogel van het Verenigd Koninkrijk). Ze zijn agressief, passeren geen grenzen en laten dat ook niet toe. En ze leren alleen aan hun kindjes roodborst, niet aan de burens. Mezen zwermen, kennen geen grenzen en leren alles aan en van elkaar ... ze ontwikkelen zich veel sneller.

Moraal van het verhaal, in het vakgebied blijven hangen biedt geen soelaas. De vrijheid voelen om overal aanhaking te zoeken en te vinden, is in de huidige situatie in- en extern noodzakelijk.

Dat is niet vanzelfspreken in de huidige ambtelijke organisatie. Vlaardingen kent territoriumdrift. Veel mezen zijn al uit gevlogen. De metafoor sloeg aan en werd zelfs deels spraakgebruik. Zowel het management als medewerkers herkenden de metafoor. Het formele woord voor samenwerken, Integraliteit, dat wil zeggen het meedenken met elkaar en eens op de stoel van de ander gaan zitten, is lang niet altijd gebruikelijk in Vlaardingen. Samenwerken gaat om gedrag. Dat is overigens al zo vaak geconstateerd, dat een structuur ingreep om meer integraliteit in de organisatie te bewerkstelligen nu meer op zijn plaats is dan een cultuurinterventie. Integraliteit, samenwerken op inhoud, betekent meer verbinding in de organisatie dan nu het geval is.

Wel met een kanttekening, het is de vraag of altijd in alle geformuleerde opgaven echt een door en door integrale aanpak behoeven. Daar dient de organisatie een zekere mate van flexibiliteit in te hanteren.

Principe 5 Lerende mensen

Het verandervermogen van de organisatie smooit vaak in de familiecultuur. Termen als het, in de beleving, ontbreken van voldoende veiligheid en het onvermogen om feedback te geven, kwamen vaak voorbij in het traject. Het ook echt zijn van een lerende organisatie en het versterken van een lerende cultuur vraagt om borging in de organisatie door reflectie en evaluatie van het collectieve leren. Daarbij komen we op het vraagstuk hoe een organisatie leert of eigenlijk wil leren. De leergang 'Zo werkt Vlaardingen samen' is een voorbeeld van organisatielernen, maar beperkt in zijn weerslag naar de rest van de organisatie. Hoe Vlaardingen gaat leren in de toekomst is afhankelijk van cultuur, achtergrond en geschiedenis. Dit principe vraagt om een uitgewerkt plan dat aansluit bij de Strategische Personeels Planning (SPP).

Wel hebben we indachtig de Nieuwjaarspeech van de gemeentesecretaris gekozen voor het principe van 'lerende mensen' in plaats van de 'lerende organisatie'. De kunst is om deze principes van de sturingsfilosofie te vertalen naar lessen voor de Vlaardingse ambtenaren. Uit de nieuwjaarspeech: "Een organisatie bestaat namelijk uit mensen en zal alleen veranderen en zich ontwikkelen als de mensen veranderen en zich ontwikkelen. Als ik collega's hoor praten over een lerende organisatie, zeg ik: 'Je hebt het over lerende mensen'. Dat zijn wij, jij en ik. Samen maken we het verschil."

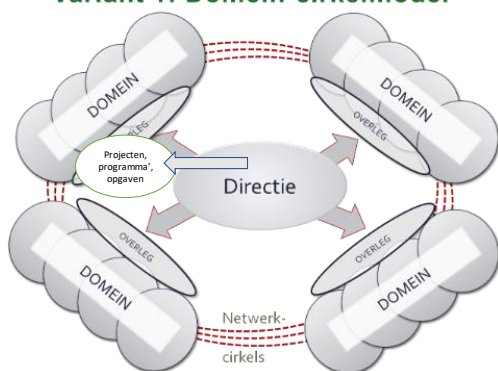
4. Organisatie inrichting

Onze voorstellen voor de organisatie inrichting hebben wij concreet vervaardigd in de bijgaande Power Point presentatie *Voorstel organisatie inrichting Vlaardingen*, omdat een grafische weergave beter werkt om de organisatie principes te duiden. Daarin staan de voorstellen voor de organisatie inrichting met een overzicht van de mogelijke voor- en nadelen. Ons voorstel kent twee varianten, een domein-cirkel model en een proces-opgavenmodel, en het voorstel bevat een advies voor een keuze voor één van de twee. In deze paragraaf geven wij eerst een korte toelichting.

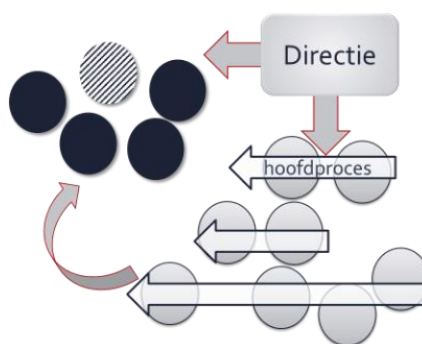
De vijf sturingsprincipes wijzen dezelfde kant op, maar hoe krijgen we het spel op de wagen? Wanneer drukken we op het goede knopje om iets in gang te zetten in de organisatie? Door een radicale breuk met het heden of iets dat voortbouwt en voorsorteert? Wat past bij Vlaardingen op basis van ervaringen elders? En kunnen we iets presenteren dat iedereen begrijpt en dat doorleefd is? Al deze vragen beschouwend zijn we tot advies gekomen. Op basis van de vijf sturingsprincipes *verantwoordelijkheid kunnen nemen, samenwerken, opgabegericht, omgevingsgericht* en *lerende mensen* de organisatie vorm geven, is geen sinecure. Maar vanwege de samenhang van de sturingsprincipes is het wel goed mogelijk richting te geven aan de gevoelens die leven en initiatieven die al gaande zijn in de organisatie. Hoewel de sturingsprincipes gelet op de vele sessies geen verrassing kunnen zijn voor wat er leeft in de organisatie, spelen ook de genoemde randvoorwaarden uit het eerste hoofdstuk, te weten draagvlak, cultuur, de vele eerdere initiatieven en de managementvisie een rol bij de keuze voor de organisatie inrichting.

Hier een korte toelichting als achtergrond bij de organisatiekundige overwegingen in de Power Point presentatie. De belangrijkste keuze is die voor een stapsgewijze ontwikkeling of om gelijk een wat grotere stap maken. Beide genoemde varianten doen voldoende recht aan de sturingsprincipes. In de aanloop naar een definitieve keuze voor een nieuwe organisatie is er wel in overleggen met College, CMT, BMO, OR en met name de Begeleidingscommissie afgestapt van een keuze voor een langzame, stapsgewijze organisatie ontwikkeling in de vorm van het Domein – cirkel model. De urgentie vanwege de gekozen sturingsprincipes met daarin samengevat de focus op wendbaarheid door meer aandacht voor samenwerken en leren gericht op de opgaves en de omgeving, betekent dat de geesten rijp bleken voor een grotere stap in de vorm van een Proces opgave model. Omdat de laatste jaren veel niet echt tot wasdom is gekomen, lijkt voor veel betrokkenen de tijd rijp om een kordate stap te maken. Daarom is in het denkproces enige afstand genomen van het Domein – cirkel model en heeft in onze advisering het Proces – opgave model de voorkeur gekregen. Dit mede omdat er al veel initiatieven in die richting leven binnen de organisatie en omdat die initiatieven rond proces oriëntatie vanuit het management en de OR gesteund worden. Er lijkt voldoende draagvlak te bestaan om deze, meer afwijkende, stap van het huidige organisatiemodel te maken.

Variant 1: Domein-cirkelmodel



Variant 2 Proces-opgavenmodel



Wij verwijzen voor een verdere uitwerking naar de Power Point presentatie *Voorstel organisatie inrichting Vlaardingen*. Verder hebben wij hieronder een aantal aanvullingen meegenomen die aansluiten bij de oorspronkelijke vraagstelling aan ons en ons inziens noodzakelijk randvoorwaarden zijn voor het succes van de organisatie inrichting.

College

Wat wil het College? Het College van B&W is bevraagd over de organisatie ontwikkeling. Dit zijn de punten die mee gegeven zijn:

- Meer sturing door het management op de processen en resultaten van de organisatie
- Meer samenwerking in de organisatie, met name tussen de afdelingen
- Rol CMT: sparringpartner op bestuurlijk-strategische dossiers/opgaven en aansturen ambtelijke organisatie op integraliteit en soepele voortgang van dossiers
- Ambtelijke lef om dilemma's op tijd aan te kaarten bij bestuurders en te escaleren wanneer er bestuurlijke richting/keuze nodig is
- Behoefte aan meer gezaghebbende ambtenaren, die het speelveld kunnen overzien en met een brede blik strategisch adviseren
- Ruimte geven aan de jonge garde van ambtenaren, zodat hun ideeën en energie ook doordringen naar het college
- Je werkt voor het College, niet voor de individuele portefeuillehouder

In de voorgestelde organisatie modellen komen deze wensen zoveel mogelijk terug. Kanttekening die we daarbij maken is dat een aantal College wensen niet direct organisatorisch te vertalen zijn.

Aandachtspunt is wel dat Vlaardingen geen besturingsfilosofie heeft, in de zin dat afgesproken en vastgelegd is wie van wat is in de driehoek College, raad, organisatie. Er zijn signalen dat het daarom verschilt per wethouder hoever men in de organisatie interenieert. In onze ervaring, met name vanwege een aantal onderzoeken naar bestuurlijke crises. kan dat tot grote problemen leiden. Wij raden dan ook met klem aan bij een volgende Collegeperiode of zoveel eerder een besturingsfilosofie af te spreken in Vlaardingen met raad, organisatie en College.

Structuur

Organisatie inrichting gaat over structuur. Structuur zorgt voor identificatie, dat je ergens deel van uitmaakt.

Wat we in de gesprekken hebben gemerkt is echter dat het niet de structuur is die voornamelijk de aandacht opeist. We moeten voor ogen houden welke verandering we willen bewerkstellingen. Dit organisatie rapport verwoordt de beweging naar meer integraliteit en gezamenlijkheid waarvan we denken dat die dringend nodig is. Het gaat om de organisatie die we willen zijn.

Dat is een organisatie waarin taken, projecten, programma's en opgaven anders dan nu een evenwichtige plek hebben. En waar integraliteit en gezamenlijkheid ook beter geborgd is dan nu.

Los van de keuze voor één van de twee modellen, zijn een aantal randvoorwaarden in beide gevallen van belang. Dat zijn een heldere definiëring van taken, projecten, programma's en opgaven, de rol van de gemeentesecretaris en de rollen, taken en bevoegdheden van de directie.

Heldere definiëring taken, projecten, programma's en opgaven

Ondanks alle stof die is opgeworpen en neer gedaald over opgavegericht werken binnen Vlaardingen, is nog steeds niet helder gedefinieerd wat de scheidslijn is tussen opgave, programma, project en taak. Voor de zuiverheid in de discussie zouden we daar wel één lijn in willen trekken. Het helpt Vlaardingen om vanuit een over deze organisatiebegrippen gedeeld perspectief te handelen. Dat ziet er dan zo uit:

Regulier werk is zeg maar de dagelijkse werkzaamheden, goed beheersbare, frequent voorkomende lijntaken die efficiënt en hopelijk met constante kwaliteit tot uitvoering komen.

Een project is uniek, essentieel voor betrokkenen, tijdelijk, multidisciplinair, gefaseerd, het resultaat is geformuleerd, maar de uitkomst onzeker en vanuit één punt beheersbaar. Een groot, langlopend project, de Rivierzone, kan wellicht goed ondergebracht worden bij een Projectbureau.

Het is overigens de vraag of een aantal projecten die zo genoemd worden, in Vlaardingen onder deze definitie vallen. Sommige hebben een cyclisch karakter en vallen onder de noemer *projectmatig werken* en zijn de facto regulier werk. Dat geldt ook voor *procesmatig werken*. Daarnaast is het zaak lopende projecten continu tegen het licht houden of ze nog wel nodig zijn. Projectleider, projectmanager of projectteamlid zijn geeft status en dat kan licht verslavend werken ...

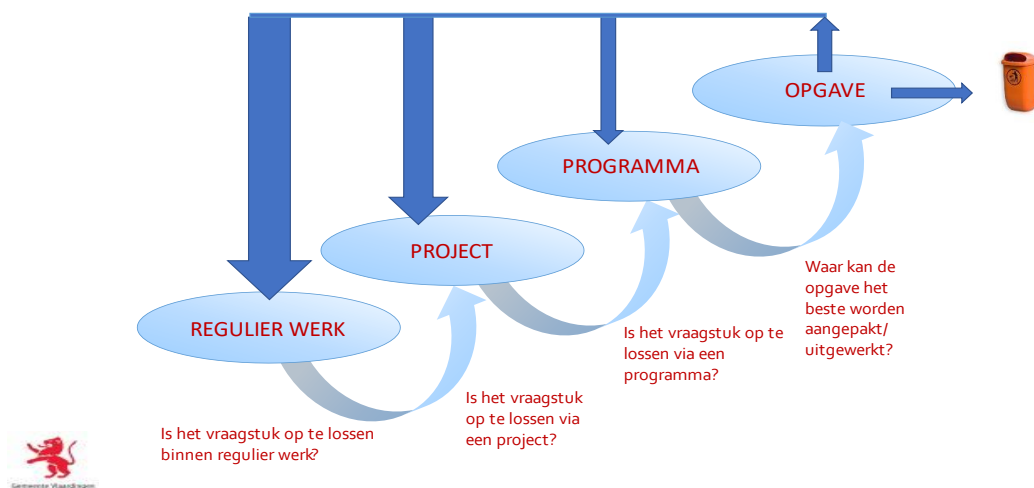
Een programma is een verzameling projecten met een overstijgend gezamenlijk doel. Samenwerking tussen lijn en programma geeft in elke gemeente spanningen. De gemeentelijke bureaucratie is in de lijn in beginsel gericht op onzekerheidsreductie. Programma's verkennen een nieuwe werkelijkheid. Het werken in programma's is zodoende verbonden met spanningen tussen de belangen van de lijn en het programma. Die spanning constructief te maken door te werken vanuit gezamenlijkheid en wederzijdse betrokkenheid is van wezenlijk belang. Daarmee biedt het programma de betrokken medewerkers in de lijn nieuwe dynamiek, uitdagingen en ontwikkelmogelijkheden. Als het goed gaat.

Een opgave is een voorloper van een project of programma. Als een opgave klaar is is de opvolging aan de orde door het onderbrengen in de lijn, in een programma of in een project. Of niets meer aan doen, geen vervolg, dat is ook een optie.

Een opgave is een tijdelijk maatschappelijk vraagstuk, waarvan de reikwijdte een organisatie onderdeel en de gemeentelijke organisatie overstijgt, een 'wicked problem' dat vraagt om onderzoek. Of breder geformuleerd in de definitie van Hans Anderson die de 'De bende van vier' heeft gehanteerd:

Opgavegericht werken is een organisatieprincipe, waarbij maatschappelijke opgaven in samenwerking met externe actoren worden gedefinieerd en gerealiseerd en waarbij medewerkers en bestuurders op basis van deze opgaven worden gepositioneerd en aangestuurd. Het gaat dus om de combinatie tussen de samenwerking met externe actoren en de organisatie rondom de opgaven.

Type vraagstuk/werk



De rol van de gemeentesecretaris

Wat betekent algemeen directeur/gemeentesecretaris zijn in deze tijd in de gemeente Vlaardingen?

Verbinding is het sleutelwoord. Verbinding tussen de organisatie en het bestuur en de daarbij behorende politieke wensen vanuit burgers, verbinding naar andere lokale overheden toe, verbinding tussen de vele vakgebieden die een gemeente kenmerken en verbinding tussen de verschillende generaties die elkaar gaan afwisselen. En dat allemaal tegelijk.

Leiderschap bij gemeenten is een lastige zaak, het verschil tussen leiderschap en management is vaak dun. De rol van de gemeentesecretaris is volop in ontwikkeling. Formeel is die ondergeschikt aan het College van B&W en de spil tussen ambtenaren en bestuur. Deze eerste verbindende functie stelt hoge eisen aan de wendbaarheid van de gemeentesecretaris. Is hij daar niet toe in staat, dan dreigt de gemeentesecretaris vermalen te worden tussen bestuur en ambtenaren. Een goed samenwerkend College van B&W met als motortje een ervaren gemeentesecretaris is van levensbelang. Maar de gemeentesecretaris is tegenwoordig in veel gemeenten vaak een schietschijf waarbij net zolang pijltjes op worden gegooid tot het raak is. Dat moet in Vlaardingen na de vele recente wisselingen voorkomen worden. Stabiliteit aan de top is nu van groot belang.

Bovendien verlangt het bestuur van de ambtelijke organisatie naar meer slagvaardigheid. En de burgers in Vlaardingen eisen dat ook, bij wijze van spreken bij elke stoeptegels die los zit.

Daarnaast moet de gemeentesecretaris verbinden naar andere overheden en vooral verbinden naar het eigen ambtelijke apparaat. De gemeentesecretaris is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de te leveren producten en diensten en de verbinding daartussen. En geen organisatie met zoveel verschillende vakgebieden en professionaliteiten aan boord als een gemeente: welzijn, ruimtelijke ontwikkeling, sociale zaken, personeel, communicatie, noem maar op. De gemeentesecretaris geeft daarom leiding aan het steeds bredere spectrum aan taakvelden. Hij verbindt mensen met uiteenlopende referentiekaders en professionele perspectieven.

Wat betekent dat? Het aantal taken van de lokale overheid neemt toe. De wetgever vraagt het lokaal bestuur ook meer en meer om integraliteit, dat waarin het in Vlaardingen aan ontbreekt. Het betreft verbinding tussen de onderdelen van de gemeentelijke organisatie en het tegengaan van roodborstjes gedrag.

Tot slot, verbinder zijn in de ambtelijke organisatie betekent dat voorbeeldgedrag belangrijk is. Uit de Nieuwjaarspeech van de gemeentesecretaris: "Ik geloof dat organisatieontwikkeling bij jezelf begint."

Hoeveel directeuren?

De vraag is gerezen hoeveel directeuren er komen. Er zijn in beide modellen belangrijke veranderingen ten opzichte van de huidige manier van werken. We gaan in de voorgestelde modellen en gelet op de schaal van Vlaardingen uit van drie of vier directieleden (inclusief gemeentesecretaris) die teammanagers aansturen.

Dit soort vraagstukken zijn altijd omgeven zijn met emotie, ook in Vlaardingen. Het zou van enig opportunisme getuigen om nu al, voordat er definitief een model op tafel ligt, een definitieve keuze te maken.

De situatie in den lande bij andere gemeenten laat allerlei mogelijkheden zien en heeft zodoende altijd iets arbitrairs in zich. Meestal voorzien factoren rond de beschikbare kandidaten, de kostenafweging of de formatie in de juiste argumenten, soms de grootte van de gemeente (maar ook daar kun je alle kanten mee op, zo blijkt in de praktijk). Wel is helder dat Vlaardingen voor een stevige opgave staat qua organisatie ontwikkeling, zeker bij de keuze voor een proces-opgavenmodel. Een aparte directeur bedrijfsvoering/organisatie ontwikkeling is dan naar onze mening een logische keuze, wellicht met een termijn van een aantal jaren.

Informatiseringsfunctie

Tot slot, er is gevraagd aandacht te besteden aan de informatiseringsfunctie. In de gesprekken en sessies is deze functie niet expliciet aan de orde geweest of in beeld gekomen. Ook hebben wij vooraf aan de gunning van deze opdracht aangegeven dat daar niet de expertise van ons bureau ligt, dit pro memorie.

Ons advies is een CIO (Chief Information Officer) te benoemen. Die is er nu niet in Vlaardingen. De CIO kan de informatiseringsfunctie in de nieuwe organisatie weloverwogen invullen. Dat is logischerwijze onderdeel van zijn of haar taak. De CIO kan een directielid zijn.

Vervolg

Een en ander zal nog verdere uitwerking nodig hebben. Dit zijn voorstellen op basis van de sturingsfilosofie die concretisering behoeven. Wel zijn wij overtuigd dat Vlaardingen met deze sturingsfilosofie en deze voorstellen voor organisatie inrichting de komende jaren in stabielere vaarwater terecht gaat komen. Zodat het schip wel tijdig het roer om kan gooien als dat nodig is.

BIJLAGEN

Dialogomapsessies Harrington 4-1-2021

rjnconsult

**UITKOMSTEN
DIALOOGMAPSESSIES**

1-14 DECEMBER 2020
HARRINGTON 4 JANUARI 2021

BESTURINGS CONCEPT / ORGANISATIE INRICHTING
GEMEENTE VLAARDINGEN

ERWIN VAN DE POL
JHANE BEN MASSOUD

1

Reflectie

Wat kan ik doen om het algemene beeld te doorbreken?

Opvallende stiltes
Vraag werd summier beantwoord, er werd wel veel gezegd...

- Samenwerking zoeken, overeenkomsten zien, open houding
- Eigenaarschap
- Elkaar aanspreken en gedrag benoemen: *feedback*
- Rolvastheid
- Geen Don Quichot zijn: onveiligheid

4

Sfeerbeeld van de sessies

- 11 sessies (10 + 1 reserve)
- Tijd vliegt, vrijwel alle sessies duurden de volle 2,5 uur
- Deelnemers deden het met plezier, betrokken en serieus
- Niet altijd de antwoorden op de op dat moment voorliggende vragen: mensen wilden wat kwijt, wilden zich gehoord voelen
- Openhartig
- Congruent: vrij eenduidig beeld

2

Wat zijn de 3 belangrijkste sterke en de 3 belangrijkste verbeterpunten voor Vlaardingen?

<p>+</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Familiecultuur, betrokken, warm nest, loyale medewerkers 2. Middenweg qua schaalgrootte, korte lijnen (ook met bestuur) 3. Vakinhoudelijke experts, capabele en gedreven mensen. 	<p>-</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Familiecultuur, gebrek aan aanspreken 2. Integraliteit, eigenaarschap voor de opgave 3. Richting: keuzes en prioritering
---	---

5

Verteren: herken je het beeld?

Ja, met kanttekeningen en aanvullingen:

- Er zijn afdelingen en teams waar de verbinding goed is, maar er zijn ook roodborst biotopen en – medewerkers
- Reguliere taken en opgaves lopen in elkaar over, maar de beleving in de organisatie daarover is verschillend
- Veel verloop onder jonge, enthousiaste mensen

Benoem de drie belangrijkste thema's voor de organisatieontwikkeling

<p>Voor ons als medewerker ...</p> <ol style="list-style-type: none"> Eigenaarschap, verantwoordelijkheid, persoonlijk leiderschap Interesse, plezier Helderheid, duidelijke processen 	<p>Voor de teams en afdelingen ...</p> <ol style="list-style-type: none"> Communicatie Vertrouwen, veiligheid Inhoud 	<p>Voor ons als organisatie...</p> <ol style="list-style-type: none"> Cultuur Visie Professionaliteit
---	---	--

7

In het kort (met kanttekeningen):

- ✓ Integraliteit (verbinding op inhoud/samenwerken, cultuur)
- ✓ Vertrouwen (zekerheid? angstcultuur?*)
- ✓ Externe gerichtheid (maar opgaves leven onvoldoende)
- ✓ Focus/visie ("maar dan wel mijn visie, anders ga ik gewoon mijn gang")
- ✓ Rapport sturing? (ok, maar relatie tot cultuur?)

***Definitie angstcultuur (Peter Fijbes)**
 Een angstcultuur is een organisatiefunctie waarbij collectieve, belemmerende angst prominent aanwezig is en stelselmatig wordt ingezet om loyaliteit, gehoorzaamheid en inzet bij medewerkers af te dwingen.

10

Benoem drie (per kolom) belangrijke uitgangspunten, normen en/of waarden voor de sturingsfilosofie

<p>Voor ons als medewerkers ...</p> <ol style="list-style-type: none"> Eigenaarschap: omgevingsbewustzijn Pro-actief zijn: vooruitdenken Leren: feedback 	<p>Voor de teams en afdelingen ...</p> <ol style="list-style-type: none"> Lef Stimulerende setting: vertrouwen Inhoud 	<p>Voor ons als organisatie ...</p> <ol style="list-style-type: none"> Procesmatig en projectmatig werken Gezonde instroom, doorstroom en uitstroom (SPP) Vertrouwen
---	--	---

8

In een iederschuilt een mees
 "We zijn allemaal kleine zelfstandigen"
 "Minder visies: niet lullen, maar poetsen."
 "Het schip vaart wel, maar als het roer om moet ..."
 "We zijn er om de burger te helpen, niet om tegen te werken."
 "Het is net breien."
 "Een beter milieu begint bij jezelf."
 "Feedback is liefde."

11

Organisatie 2021 tot welke ideeën leidt dit gesprek?

- ✓ Opgaves zijn opgaves! Organiseer daar mensen en middelen op, we zetten er op in. Stoppen met "het is niet mijn idee, ik ga er niet in mee."
- ✓ Flexibele schil
- ✓ Advies/ondersteuning bij afdeling of centraal?
- ✓ Aantrekkelijk blijven als organisatie
- ✓ Job rotation binnen en buiten de organisatie: teveel mensen zitten te lang op één plek/functie; elders kijken verrijkt (en dat ook mensen gunnen)
- ✓ Duidelijker hiërarchie en managementlaag er uit en managers die in de klei (contact hebben met de inhoud) hebben gestaan er in
- ✓ Wens tot inspiratie, enthousiasme, plezier, zingeving, het ergens voor doen
- ✓ Werkprocessen op orde ok, maar niet alles dood slaan

Routekaart Besturingsconcept/ Organisatie-inrichting Gemeente Vlaardingen

Harrington terugkoppeling Vlaardingen 23 november 2020

rjnconsult

Gemeente Vlaardingen

**HARRINGTON
TERUGKOPPELING
BESTURINGSCONCEPT
ORGANISATIE-INRICHTING
GEMEENTE VLAARDINGEN**

DIEP ERWIN VAN DE POL CMC RVGM
23 NOVEMBER 2020

1

rjnconsult

Algemeen beeld 1

Overeenstemming over gebrek aan:

- ✓ Focus, keuzes
- ✓ Eigenaarschap
- ✓ Integraliteit: gezamenlijkheid en disciplines en mensen
- ✓ Samenwerking tussen de afdelingen, disciplines en mensen
- ✓ Verandervermogen: (familie) cultuur ...
- ✓ Lerende organisatie

4

rjnconsult

Routekaart Besturingsconcept/ Organisatie-inrichting Gemeente Vlaardingen

stap 1 van 9

- 1 CMT en controlleer individuele gesprekken
- 2 Groepsgesprekken BMO
- 3 Bevragen College (Dimiön)
- 4 Ontwikkelen Dialoogmap
- 5 Dialoogmapsessies
- 6 Opleveren concept Sturingsfilosofie Rjnconsult
- 7 Terugkoppeling BC&E in workshop met Rjnconsult
- 8 Afstemmingsronde
- 9 Eindrapport Rjnconsult

2

rjnconsult

Algemeen beeld 2

Overeenstemming ook over gebrek aan:

- ✓ Leiderschap
- ✓ Opgavegerichtheid
- ✓ Sturing
- ✓ Flexibiliteit
- ✓ Afstemming
- ✓ Helder beeld voor de toekomst
- ✓ Jonge mensen die willen blijven

5

rjnconsult

Gestelde vragen aan CMT leden, MT's, B&W

- Hoe kijk je terug op de afgelopen periode?
- Wat is er daarvan geleerd?
- Wat heb je opgepakt uit het Herstelplan voor jouw afdeling?
- Hoe ziet de, iets verdere/post corona, toekomst eruit voor de gemeente?
- Wat zijn de belangrijkste opgaven voor Vlaardingen? En voor jouw afdeling?
- Wat zijn de elementen die een sturingsfilosofie voor Vlaardingen in zich moet hebben?
- Wat betekent dit voor de mogelijke wijze waarop de organisatie moet of kan worden ingedeeld?
- Wat betekent concreet 'integraal management' voor jou persoonlijk?
- Hoe zit je in het proces?

rjnconsult

rjnconsult

Wat wel?

- ✓ Focus
- ✓ Duidelijkheid
- ✓ Gezamenlijkheid
- ✓ Eigenaarschap
- ✓ Cultuur
- ✓ Leergang 'Zo werkt Vlaardingen: Samen!'
- ✓ Goede wil



7



8