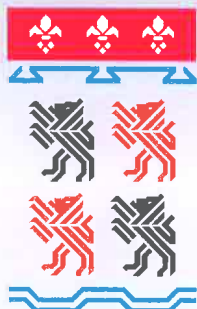




Aan de Gemeenteraad



documentnummer
UIT-18-39476

zaaknummer
Z-18-55013

Beverwijk,
12 november 2018

afdeling
Bedrijfsvoering

team
Advies

behandeld door
H.J. Groot

uw kenmerk/uw brief van

verzonden

onderwerp
Rapport Rijnconsult doorlichting organisatie.

Geachte raadsleden,

Uw raad stelt in het coalitieakkoord de organisatie te willen doorlichten om duidelijk te maken of de gemeente voor de vereiste taken een toekomstbestendig en efficiënt werkend uitvoerend bestuursapparaat heeft. Vanuit het perspectief van inwoners en ondernemers ambieert de coalitie grotere klanttevredenheid, vroegtijdige betrokkenheid bij bestuurlijke besluitvorming en betere communicatie. Het bestuur verwacht van de organisatie dat zij naar buiten gericht is, inwoners en ondernemers centraal stelt, met een klantgerichte houding gericht op mogelijkheden in plaats van belemmeringen, maatwerk levert, dat de communicatie met inwoners begrijpelijker en toegankelijker wordt, dat zij integraal en efficiënt werkt en dat interne processen verbeterd worden.

In het collegeprogramma 2018-2022 heeft het college aangegeven dat de gemeente Beverwijk toegesneden moet zijn op de uitvoering van de taken en dat onderzocht wordt of de organisatie in de huidige vorm voor die taken is toegerust.

In juli 2018 heeft het college bureau Rijnconsult de opdracht gegeven om het onderzoek, de doorlichting, uit te voeren.
Op 12 november 2018 heeft Rijnconsult het gevraagde rapport onderzoek doorlichting organisatie uitgebracht.

De conclusie van Rijnconsult is dat zij de organisatie toekomstbestendig en redelijk efficiënt achten, met kanttekeningen. Het college is trots op de inzet van onze medewerkers. Samen gaan we nu werken aan een organisatie waarin professionaliteit, dienstverlening en lef nog meer ruimte krijgen.

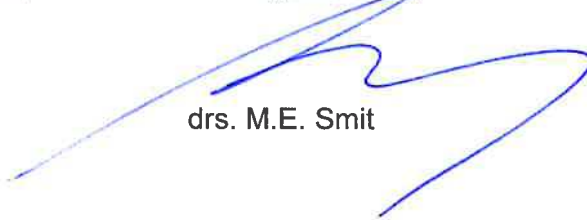
Het college heeft het rapport vastgesteld en gaat de aanbevelingen vervatten in een plan van aanpak voor de organisatieontwikkeling.
Een van de aanbevelingen gaat in op het ontwikkelen van een visie op de ontwikkeling en opgaven van Beverwijk. Het is van belang om richting te geven aan het "doen" in Beverwijk. Veel hiervoor is al opgehaald bij de raad, onze medewerkers en de Beverwijkers. Middels het *Toekomstbeeld Beverwijk: op weg naar 2040* komt het college met het overkoepelend verhaal.
Uiteraard zal dit plaatsvinden in voortdurende dialoog.

Bijgaand doet het college u het betreffende rapport ter kennisneming toekomen.

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders van Beverwijk,
de wnd. gemeentesecretaris, de burgemeester,



R. Pirovano



drs. M.E. Smit

Bijlage: Rapport Rijnconsult doorlichting organisatie.

Doorlichting organisatie

ORGANISATIE
Gemeente Beverwijk

DATUM
15 november 2018

REFERENTIE
Bmr Lte 2018.xxx

INHOUDSOPGAVE

BIJLAGEN	2
1. Inleiding	3
2. Conclusies	5
3. Aanbevelingen	9
BIJLAGEN	13

BIJLAGEN

1. Beoordelingskader inclusief bevindingen
2. Overzicht bestudeerde documenten
3. OCI
4. INK

1. Inleiding

Aanleiding en doel

Het college van burgemeester en wethouders van gemeente Beverwijk kondigt in het coalitieprogramma de dato mei 2018 aan dat zij de organisatie zal doorlichten. Naar aanleiding daarvan heeft Rijnconsult in juli 2018 de opdracht gekregen om het onderzoek, de doorlichting, uit te voeren. Het doel van de doorlichting is om inzicht te krijgen in mate waarin de organisatie toekomstbestendig en efficiënt is en welke ontwikkeling nodig is om te komen tot de gewenste organisatie.

Daarbij worden specifieke antwoorden verwacht op de volgende deelvragen:

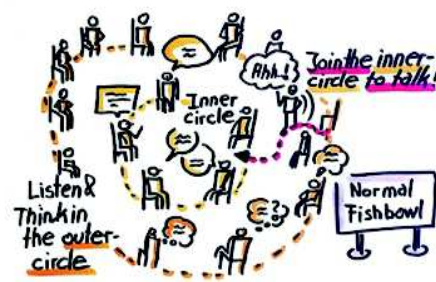
- Is er voldoende strategisch vermogen aanwezig?
- Is de organisatie naar buiten gericht? Werkt de gemeente participatief?
- Is er sprake van een klantgerichte houding, gericht op mogelijkheden i.p.v. belemmeringen?
- Werkt de organisatie integraal?
- Wordt maatwerk geleverd?
- Werkt de organisatie efficiënt?
- Is de communicatie begrijpelijk en toegankelijk?

Bovenstaande aspecten zijn nader geduid door documentenstudie en interviews met college en leden van het managementteam en uitgewerkt tot een beoordelingskader voor het onderzoek. Deze treft u aan in de bijlagen.

Aanpak onderzoek

Na het opstellen van het beoordelingskader zijn diverse activiteiten uitgevoerd om informatie te verzamelen:

- Groepsgesprekken met externe partners. Drie sessies: ruimtelijk en economisch domein, sociaal domein en regiopartners. Deze bijeenkomsten hebben inzicht geboden in de beleving van inwoners, instellingen, verenigingen, ondernemers en andere overheden over de performance en houding van de gemeente.
- Een overall INK-kwaliteitsaudit (hierna Instituut voor Nederlandse Kwaliteit). Deze audit geeft een beeld van leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, middelen en processen en de mate waarin beoogde resultaten geoperationaliseerd zijn en, indien te meten, bereikt worden.
- Gesprekken met dwarsdoorsneden van de organisatie. In vier gesprekken met maximaal gemixte groepen medewerkers en een gesprek met teamleiders zijn aan de hand van stellingen de aspecten van de doorlichting besproken. In deze gesprekken lag het accent op de binnenkant van de organisatie en heeft ons inzicht gegeven in onder andere de cultuur, leiderschap, efficiency.
- Cultuurscan op de gehele organisatie inclusief college. Deze scan met behulp van de 'organisational cultural inventory' (hierna OCI) geeft een zelfanalyse van de cultuur van de organisatie.



Het betreft een kwalitatief onderzoek. De bevindingen zijn gebaseerd op gesprekken en bestudeerde documenten en geobjectiveerd door het verzamelen van feitelijke onderbouwingen.

De resultaten van het onderzoek zijn vastgelegd in voorliggende rapportage. De bevindingen zijn ter validatie besproken op 5 november. Het rapport is op 6 november besproken en op 12 november aangeboden ter vaststelling aan het college. De conclusies en aanbevelingdag zijn ook gedeeld met de medewerkers van de gemeente.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 presenteren wij de conclusies, de rode draden. In hoofdstuk 3 geven wij aanbevelingen voor vervolgstappen en ontwikkeling van de organisatie. In de bijlagen treft u achtereenvolgens aan: het beoordelingskader en de bevindingen, een overzicht van bestudeerde documenten, een overzicht activiteiten en deelnemers, een toelichting op de OCI en de uitkomsten daarvan en een verslag van de INK-kwaliteitsaudit.

2. Conclusies

De hoofdvraag van het onderzoek is: in welke mate is de organisatie toekomstbestendig en werkt zij efficiënt? Wij achten de organisatie toekomstbestendig en redelijk efficiënt, met kanttekeningen.

Lastige historie ijlt nog enigszins na

Voor we op de hoofdvraag ingaan is het belangrijk de huidige staat van de organisatie te bezien vanuit de nabije historie. In veel gesprekken, ook met extern betrokkenen, is gerefereerd aan het effect van de bestuurscultuur op de medewerkers. Wij hebben geen onderzoek gedaan naar de bestuurscultuur van de vorige colleges. Het beeld dat geschetst wordt van de colleges die in de periodes voor 2014 regeerden, wordt gekenmerkt door verwijdering tussen bestuur en ambtelijke organisatie. Dit is geen voedingsbodem voor een florerende ambtelijke organisatie.

Dit is ook zichtbaar in de resultaten van het cultuuronderzoek. De scores in de verschillende cultuurprofielen (zie bijlage) zijn zowel tegengesteld als consistent. *Tegengesteld*, omdat er hoge scores zijn op zelf-actualisatie (dat betekent doelen stellen en de missie hebben), maar ook op oppositioneel gedrag ("tegengedrag"), macht en gerichtheid op goedkeuring. Men wil en ervaart het inmiddels anders, naar meer openheid, maar ingeslepen patronen vanuit het verleden zijn defensief en passief van aard. Het is een klassiek beeld van een organisatie die in transformatie is van controle en macht (vanuit het voormalige bestuur) naar meer op communicatie en een meer constructieve wijze van opereren. *Consistent* zijn de uit het cultuuronderzoek voortkomende resultaten in de zin dat deze exotische stijlmix in alle profielen op ongeveer dezelfde wijze terug keert, op één profiel na. Dat van B&W. Het bestuur kijkt met geheel andere ogen naar de organisatie dan de organisatie zelf en ervaart de ambtelijke organisatie anders. De beelden over organisatiecultuur zijn zeer sterk gekleurd door strijd en passiviteit en omgekeerd aan het beeld van de organisatie qua constructieve stijlen.

Over de periode met het daaropvolgende college wordt gezegd dat er is gewerkt aan normalisatie en het scheppen van een gezonder werkklimaat. Ook is er door bestuur en ambtelijke organisatie stevig ingezet op het betrekken van de Beverwijkse ondernemers, inwoners en instellingen bij het beleid van de gemeente. Medewerkers ervaren op dit moment weer veiligheid en ruimte om hun rol te nemen. Al heeft de tendentieuze berichtgeving over de ambtelijke organisatie ("coalitie Beverwijk voor ambtelijke 'schoonmaak' ") wel geleid tot irritatie en teleurstelling. Geen ideale startpositie. Overigens vindt het overgrote merendeel van de medewerkers de eerste contacten met de nieuwe wethouders en burgemeester prettig en constructief.

De resultaten van het cultuuronderzoek sluiten daar bij aan. Er is breed herkend bestendig gedrag uit het verleden met meer dan gemiddeld scores op tegengedrag, macht en vermijding, maar zeker bij het management is herkenning van een resultaatgerichte en meer mensgerichte cultuur. Daar zou een gerichte investering om dat proces meer vaart te geven op zijn plaats zijn. Pro memorie, zoals gebruikelijk is er een opleidingsbudget per fte beschikbaar gesteld binnen de organisatie. We horen en lezen terug dat in de afgelopen jaren dit bedrag regelmatig niet volledig uitgenut wordt, en er geen verdere incidentele investeringen gedaan zijn in ontwikkeling van de organisatie. De gemeentelijke organisatie ontbeert op dit moment een op de ambities en opgaven toegesneden organisatieontwikkelplan (waaronder competentiebevordering) om de medewerkers proactief te faciliteren van hun ontwikkeling.

Overkoepelende visie op de stad, de regio en de (besturing van de) organisatie ontbreken

Er liggen beleidsnotities op diverse beleidsterreinen, maar een overkoepelende visie op de toekomst van Beverwijk en de regio hebben wij niet aangetroffen. Er is energie gestoken in een stadsvisie (het stadskompas) maar deze is niet

geoperationaliseerd. Dit wordt door de regiopartners en de ondernemers ervaren als een groot gemis. Ondernemers hebben het vermoeden dat de politiek weinig gedurfde besluiten durft te nemen (en achten de ambtelijke organisatie daar wel bereid toe). Tevens ontbreekt een heldere visie op de organisatie, de toegevoegde waarde van de managementlagen en de verwachtingen van de medewerkers. In het reguliere overleg tussen managementteam en teamleiders is de visie op de organisatie en ieders rol in de besturing en ontwikkeling onvoldoende onderwerp van gesprek. In het organisatieplan van de waarnemend gemeentesecretaris wordt daarvoor een eerste aanzet gedaan.

Het ontbreken van een overkoepelende visie, tezamen met de later in dit rapport getrokken conclusie dat er hard gewerkt wordt, geven het beeld van veel actie en te weinig richting. De ambtelijke organisatie klaagt over teveel ad hoc opdrachten van het bestuur. Een deel van het bestuur wenst op zijn beurt meer initiatief en ideeën van de ambtenaren. Desondanks is de ambtelijke organisatie goed in staat het bestuur te bedienen gezien het bovengemiddeld aantal conform aangenomen adviezen door het bestuur. Overigens valt op dat de collegeleden ieder een verschillende waardering van de organisatie hebben en er op hun eigen manier mee omgaan. Daaruit blijkt geen gezamenlijke opvatting en werkwijze in de omgang met de ambtelijke organisatie. Dit zien wij onder andere ook terug in de INK-positiebepaling, waaruit blijkt dat het samenspel tussen bestuur, management en organisatie onvoldoende is besproken en vastgelegd. Hierdoor vindt men het lastig op een eenduidige manier naar een gezamenlijke stip op de horizon toe te werken.

De gemeente is naar buiten gericht

Externe betrokkenen die deelgenomen hebben aan de groepsgesprekken zijn eensgezind in hun positieve waardering voor de mate waarin zij betrokken worden bij beleidsontwikkeling en herinrichting. Er zijn vele voorbeelden genoemd van trajecten waarin de gemeente inwoners, ondernemers, instellingen en verenigingen actief betrokken heeft of zelfs het initiatief gegeven heeft om met een voorstel te komen. Denk aan de ontwikkeling van de Breestraat, landgoed Adrichem, de totstandkoming van de cultuurnota. Er is ook geïnvesteerd in competentieontwikkeling op gebied van communicatie en omgevingsanalyse (Factor C). Verbeterpunten zijn ook genoemd: terugkoppeling naar inwoners en andere betrokkenen over wat er met de input gedaan is. Ook zijn er kritische kanttekeningen geplaatst bij de opvolging van meedenksessies ("we hebben meegedacht en daarna worden er toch andere keuzes gemaakt, of horen we niks meer").

Daarnaast valt op dat de werkwijzen voor het betrekken van inwoners nogal conventioneel zijn: veel voorbeelden gaan over inspraakavonden en oproepen in de krant die de usual suspects opleveren. Ook zijn er trajecten ter sprake gekomen waarover de medewerkers zelf ontevreden zijn, denk aan 'Huis van de Buurt'. Medewerkers geven daarnaast aan dat er weinig kaders zijn of gesprek over de visie op en werkwijze van participatieve beleidsontwikkeling plaatsvindt. Onduidelijk is of het bestuur voldoende in beeld heeft welke participatieve instrumenten het kan inzetten, en of er voldoende monitor plaatsvindt van deze activiteiten.

De ondernemersgerichte gemeente

Onderzoek van MKB-Nederland (2016) heeft aangetoond dat Beverijk gekozen is tot meest ondernemersvriendelijke gemeente van Noord-Holland. Interessant daaraan is de opmars van plek 49 naar 18 naar 1. Ondernemers waarderen de gemeente om communicatie en beleid en vinden dat zij waar krijgen voor hun geld. In de groepsgesprekken bleek ook dat er veel waardering is voor de mate waarin ondernemers (en andere betrokkenen) mee mogen denken en doen bij het ontwikkelen van beleid. Ook waarderen zij het meedenken door en de contacten met de individuele ambtenaren. Dit sluit aan bij het beeld van de Beverwijkse 'doe-gemeente'. Verbeterpunten zijn gelegen in het integraal werken (zie verderop), verlichten van procedures en het opvolgen van contacten via de algemene kanalen. Belangrijk is dat de gemeente duidelijk communiceert wat een ondernemer van de gemeente kan verwachten en de

gemeente op deze manier zorg draagt voor onderlinge erkenning en herkenning – zoals de behoefte aan koersvastheid op de lange termijn.

De 'doe-gemeente' kan meer integraal samenwerken, analyseren, reflecteren, bijsturen en leren

De mensen die wij gesproken hebben geven aan dat de energie vooral zit in het 'doen'. Tevens geven zij aan dat er weinig aandacht is voor reflecteren/evalueren, bijsturen en leren. Ook uit de INK-kwaliteitsaudit blijkt dat de PDCA-cyclus (plan-do-check-act) niet afgerond wordt. In veel gesprekken is gezegd: "er wordt hier hard gewerkt", externe betrokkenen hebben ook de indruk dat dat het geval is. Maar ook: "we werken teveel ad hoc". Er zijn goede voorbeelden van urgente problemen waar met vereende kracht uitgerukt wordt. Dat onderschrijft de betrokkenheid en het doenerige karakter van de gemeente.

Echter een integrale benadering van vraagstukken verloopt moeizaam. Er is overwegend een dominante oriëntatie op de eigen taak, of het vakgebied en te weinig op de keten of teamoverstijgende samenwerking. De Beverwijkse opgaven vragen daar wel om. Hier ligt een aandachtspunt voor de ontwikkeling van de organisatie. Een andere uitdaging ligt in het inregelen van proceseigenaarschap, uniformering van de werkwijzen, en het vastleggen van deze processen en werkwijzen. Daarnaast is het inrichten van adequate sturing op de processen noodzakelijk om de Beverwijkse samenleving efficiënt te kunnen bedienen. Zonder deze aanpassingen kan de organisatie vooral op het niveau van activiteit (en incidenteel op proces-niveau) opereren, maar nog onvoldoende op organisatie- of ketenniveau.

Strategische competenties aanwezig, maar beperkt

De gemeente is tevreden over de mate waarin vakinhoudelijke competenties beschikbaar zijn. Om integraal te kunnen werken en de maatschappelijke opgaven tot een succes te maken zijn meer competenties op het gebied van programmamanagement, projectleiderschap, integraal duiden van vraagstukken en daaraan verbinden van medewerkers van beleid en uitvoering en organisatieontwikkeling nodig. Uit de gesprekken en de INK-positiebepaling is ook gebleken dat proceseigenaarschap een blinde vlek is.

Coaching en ontwikkeling beperkt

Uit gesprekken met teamleiders en medewerkers blijkt dat er een grote behoefte is aan reflectie en coaching. Teamleiders geven aan daar nauwelijks aan toe te komen door de grote span of control, de waan van de dag en inhoudelijke taken. Ook hier geldt dat er variatie is in de mate waarin dit het geval is. Medewerkers zijn waardierend over het gegeven dat veel kan, als je er maar om vraagt, maar dat echte aandacht voor professionele en persoonlijke ontwikkeling achterblijft. Men geeft aan dat er een nadrukkelijke behoefte is aan duidelijkheid en structuur in het voeren van personeelsgesprekken, heldere keuzes in de werving- en selectiedoelstellingen, en een eenduidig uitgedragen visie op personeelsbeleid en behandeling door de leidinggevendenden. Zoals eerder aangegeven is er de afgelopen jaren niet geïnvesteerd in ontwikkeling op basis van een plan voor de gewenste competentieontwikkeling of strategische personeelsplanning.

Potentie om opgaven regionaal op te pakken weinig benut

Op basis van het gesprek met regiopartners concluderen we dat de Beverwijkse ambtenaren zich constructief opstellen ten opzichte van de regiopartners in de IJmond, maar dat de afspraken die op bestuurlijk niveau gemaakt worden, in de praktijk regelmatig anders uitpakken. Daar wordt aan toegevoegd dat de positie in de grotere regio matig genomen wordt. Gesproken is over de verschillende regio's waarop de gemeente Beverwijk acteert (MRA, Noordzeekanaalregio, IJmond). Er is grote behoefte aan het maken van strategische beleidskeuzes per regioniveau, om te bepalen waar de gemeente Beverwijk heen wil en waar zij voor staat. Er is wel wat op papier gezet, denk aan

de strategische agenda IJmond uit 2015 en een analyse van AEF van begin dit jaar op voor- en nadelen van de IJmondiale samenwerking, maar dit is onvoldoende. Terwijl de opgaven (denk aan wonen, energie) daar wel om vragen.

3. Aanbevelingen

1. Ontwikkel visie op de ontwikkeling en opgaven van Beverwijk en de positie in de regio, in dialoog tussen ambtelijke organisatie, college en raad en externe betrokkenen.

Een overkoepelend verhaal, een toekomstvisie, over wat de inwoners en het bestuur van Beverwijk willen met de stad en de regio en wat de belangrijkste (integrale) doelen en opgaven zijn, ontbreekt. Zo'n verhaal geeft richting aan beleidsontwikkeling, maakt het mogelijk te prioriteren en proactief te werken en geeft daarmee tegenwicht aan de doenerige ad hoc cultuur. Ook maakt het duidelijk waar Beverwijk voor staat, waar de ambtenaren aan moeten werken, wat de bedoeling is en leidt het tot gemeenschappelijke doelen en taal, synchroniteit tussen raad, college en ambtelijke organisatie, stuwt de integrale samenwerking en maakt het mogelijk proactief partners te selecteren op opgaven. Het college verwacht lef en initiatief van de organisatie, terecht. Dat is aanwezig maar moet geactiveerd worden en gedijt bij een richting, als het ware een handelingskader voor lef en initiatief. Daarnaast geeft een gezamenlijke visie continuïteit en een beoordelingskader voor initiatieven van inwoners en partners. Ook mogen raad en college reflecteren op de mate waarin zij lef en initiatief door de ambtelijke organisatie faciliteren en daarin zelf het goede voorbeeld geven.

2. Ontwikkel visie op de organisatie, samen met het college en neem de raad ook mee.

Het is opvallend dat teamleiders en managementteam weinig gemeenschappelijke visie hebben over waar zij heen willen met de organisatie. Wat zijn van elkaar verwachten. Het is keurig opgeschreven in profielen, maar mist visie en gezamenlijke taal en richting. Vergelijk het met de visie op de stad. Wij bevelen aan dat de ambtelijke organisatie, managementteam en teamleiders voorop, een stevige voorzet doet voor een dergelijke opvatting over wat men verwacht van de organisatie, waar het het management om te doen is, waar de ambtelijke organisatie steengoed in moet worden of moet blijven, en wat anders moet. Over de toegevoegde waarde van de verschillende managementniveaus, de medewerkers en de teams. Wat medewerkers van hun teamleider mogen verwachten. Wat men verwacht van samenwerking, integraal werken, het gedrag dat daarbij hoort, etc. Zodanig dat het vertaald kan worden naar een organisatieontwikkelprogramma en praktisch gemaakt kan worden naar teamplannen, individuele ontwikkelingsplannen, profielteksten, etc. Zorg ervoor dat er een dialoog ontstaat tussen de ambtelijke organisatie en het college. Praat ook de raad bij op dit thema, zodat men ook daar beter begrijpt waar de organisatie staat en waarom er geïnvesteerd moet worden. Het gaat ook over de verwachtingen die men van elkaar heeft. Dat brengt ons tot de derde aanbeveling.

3. Ontwikkel een besturings- en managementfilosofie, in dialoog tussen de ambtelijke organisatie, college en raad.

Er is een nieuw college. En er is een historie met vorige colleges. Zoals eerder geconcludeerd lijkt dat nog enigszins na. Het ontbreekt aan een helder spelconcept waarin afspraken zijn gemaakt over hoe het college met de ambtelijke organisatie wil werken en wat de organisatie van het college en de individuele wethouders verwacht. In lijn met de vorige aanbeveling: werk rollen en het samenspel in dialoog met elkaar uit. Het gaat over de rollen van de raad, het college, het managementteam, de teams en de individuele medewerkers. Hieronder vallen ook afspraken over de verbinding tussen de gremia, het samenspel. Veel gemeenten hebben deze dialogen tussen raden, colleges en

ambtelijke organisatie gevoerd en vastgelegd. Het leidt tot rolzuiverheid, een beter begrip voor elkaars positie, betere samenwerking, ambtenaren voelen zich vrijer en erkend, én ook in Beverwijk belangrijk: een afsprakenset voor evaluatie en continu leren (aan de hand van casuïstiek en als periodieke evaluatie): hoe doen we het eigenlijk met elkaar? Heeft ieder zich aan zijn rol gehouden? Wat leren we daarvan? Het is ook een tegenwicht tegen beeldvorming (die er altijd is) tussen raad, college en ambtelijke organisatie. Draag er zorg voor dat deze filosofie congruent is met de Beverwijkse kernwaarden. Overigens onderschrijven wij het punt in het organisatieplan over het heroverwegen van het organisatieplan.

4. Investeer in het ontwikkelen van het managementteam, de teamleiders en de medewerkers.

Er is in samenspraak, onder aanvoering van de waarnemend gemeentesecretaris, een organisatieplan gemaakt. Dat is een stap in de goede richting.

De portefeuilles in het managementteam zijn nu vrij klassiek verdeeld. Een gemeentesecretaris/algemeen directeur, een hoofd ruimte, een hoofd samenleving en een hoofd bedrijfsvoering. Heroverweeg die inrichting van het managementteam. De sectorale benadering draagt niet bij aan integraliteit op de strategische dossiers. Beleg de organisatie thema's (lees: sectoroverstijgende onderwerpen) in het managementteam. Integrale opgaven en organisatieontwikkeling zijn nu te weinig onderdeel van de gezamenlijke concernverantwoordelijkheid. De organisatie heeft behoefte aan leiderschap, inspiratie, enthousiasme voor ontwikkeling en wil daar graag aan meedoen. Wij bevelen aan voor het managementteam en de teamleiders, in lijn met de besturings- en managementfilosofie, de benodigde competenties vast te stellen (denk aan: organisatieontwikkeling, strategisch vermogen, integrale sturing, coaching, etc.), daarop te assessen om de te maken ontwikkelslag in kaart te brengen, danwel aanvullende competenties binnen te halen en het managementteam en de teamleiders te faciliteren in zijn competentieontwikkeling. Zorg ook voor continuïteit in het managementteam. Het is, ondanks hun waardevolle bijdragen, lastiger bouwen met een AMT wanneer dat voor de helft uit interimers bestaat.

Voor de ontwikkeling van medewerkers geldt hetzelfde. Maak een ontwikkelprogramma op basis van de benodigde competenties passend bij de ambities en opgaven in de stad en de regio. Denk aan: programmamanagement, projectmanagement, participatief werken, samenwerken in de regio, proceseigenaarschap. Voer ook een vlootshow uit om te bepalen of er op deze competenties voldoende potentie en capacitaire ruimte aanwezig is, of dat deze beter binnengehaald kan worden. Overigens is een ontwikkelprogramma niet een serie cursussen in zaaltjes. Het betreft vooral ook coaching on the job, reflectie en leren van de praktijk en elkaar. Laat medewerkers ook het voortouw nemen om het programma en de inhoud mee vorm te geven. Dat is in lijn met wat de gemeente verwacht: initiatiefrijke ambtenaren die eigenaarschap vertonen en verder kijken dan hun eigen vakgebied.

5. Identificeer programma's, projecten. Experimenteer met interne oplossingen voor initiatieven die integrale samenwerking vergen. Geef speciale aandacht aan processen die over teamgrenzen heen lopen, optimaliseer ze en benoem proceseigenaren.

In lijn met de eerste aanbeveling adviseren we om de ambities en opgaven te vertalen naar programma's en projecten en de bijdragen die gevraagd worden van de (geoptimaliseerde) reguliere en tijdelijke werkprocessen. Zoals eerder vermeld is de organisatie overwegend activiteit- en enigszins procesgeoriënteerd, terwijl een deel van de opgaven vraagt om een integrale benadering. Werken met programma's helpt de gemeente om de integrale vraagstukken te identificeren, te managen en de capaciteit daarop te organiseren. Dat leidt overigens ook tot conflict over de inzet van medewerkers. De organisatie geeft het beeld dat alle medewerkers 'vol zitten' met regulier werk. Indien geen (her)prioritering en werkhervdeling plaatsvindt is het bijdragen aan programma's iets wat erbij komt en vaak bij dezelfde medewerkers terecht zal komen. Dat werkt niet en als gevolg daarvan zal die manier van werken als ongeschikt ervaren worden.

Daarnaast heeft de organisatie moeite met het organiseren op vraagstukken die niet binnen de grenzen van een van de teams vallen. Denk aan een burgerinitiatief dat de inzet van meerdere teams uit bijvoorbeeld het ruimtelijke en sociale domein vraagt. Het eigenaarschap is veelal niet belegd en tijdige en adequate sturing vanuit het management ontbreekt, met als gevolg dat deze vraagstukken en initiatieven nu te lang doorschuiven en inwoners (gedwongen) hun heil zoeken bij raadsleden. De partners en inwoners hebben hier merkbaar last van. Experimenteer met oplossingen daarvoor. Denk aan het ad hoc inzetten van pop-up teams, het benoemen van een 'projectleider lastige vragen' die ervoor zorgt dat de juiste mensen aan tafel komen om vraagstukken gezamenlijk te analyseren en op te lossen in plaats van ze naar elkaar door te schuiven. In het organisatieplan van Beverwijk wordt eenzelfde soort ontwikkeling beschreven.

Los van de ambities en opgaven is het raadzaam om voor het effectiever en efficiënter laten verlopen van de processen, continu te verbeteren en consequent de bijdragen van meerdere teams aan processen te managen. Benoem proceseigenaren, maak afspraken over de monitoring en beschrijf indicatoren waarop gestuurd gaat worden. Draag zorg voor het beschrijven van werkafspraken en werkprocessen waarbij het verminderen van verspillingen en het vergroten van klantwaarde uitgangspunten zijn. Het efficiënter inrichten van processen verschaft ook ruimte aan de organisatie om capaciteit elders in te zetten. Gezien de beperkte voorgeschiedenis met betrekking tot procesherontwerp en de sterke oriëntatie op activiteitsniveau (en in beperkte mate op procesniveau) verwachten wij dat slagen gemaakt moeten kunnen worden. Vooralsnog zijn een aantal medewerkers opgeleid om lean-sessies te organiseren om thema's uit de 'Digitale volwassenheid monitor' van Deloitte op te pakken (recentelijk is men aan de gang gegaan met de Wmo-processen). De focus van deze inzet is nog niet op de gehele organisatie. Dit is een goede stap, maar uit diverse van de gevoerde gesprekken zijn op dit vlak meerdere andere quick wins geïdentificeerd door de deelnemers, kansen te over!

6. Wees innovatief in participatietrajecten, evalueer, leer en ontwikkel; ambtelijk en bestuurlijk.

Zoals eerder geconcludeerd werkt de gemeente al jaren participatief bij beleidsontwikkeling en herinrichtingen. De mindset en de ervaring om met inwoners, ondernemers, instellingen en verenigingen te werken zijn geborgd bij een deel van de medewerkers. Het is nu tijd om daar een volgende stap in te maken. Dat begint met het gezamenlijk evalueren van de werkwijzen en het ontwikkelen van een visie daarop (wanneer wel/niet, indien wel: welke vorm, rollen bestuurlijk en ambtelijk, etc.) en het uitbreiden van het repertoire. Stel jezelf ook de vraag of alles altijd

participatief moet. De deelnemers aan de groepsgesprekken met externen gaven aan dat ze wel erg vaak mogen komen opdraven. Ook is het raadzaam dat leren en vernieuwen collectief te doen met de medewerkers en bestuurders die regelmatig samenwerken met externe betrokken bij beleidsontwikkeling en herinrichtingsvraagstukken. Inmiddels wordt een plan geschreven over participatief werken; integreer het daarin.

7. Benut de potentie van de regio.

In het coalitieakkoord wordt gezien de aard van de vraagstukken ingezet op versterking van samenwerking in de regio. Op basis van de gesprekken met regiopartners hebben we geconcludeerd dat er veel potentie zit in het in de kleine regio (IJmond) of de grote regio (MRA, Noordzeekanaalgebied) oppakken van beleidsdossiers (voorbeelden zijn thema's als wonen en energie). We hebben niet onderzocht waarom die potentie niet volledig benut wordt of in welke mate regionaal gedacht wordt in beleidsdossiers die daarvoor in aanmerking komen. Het lijkt ons raadzaam om de Beverwijkse oriëntatie op te rekken naar de regio waar dat kan, de verbindingen te versterken op inhoudelijke dossiers en samen op te trekken. De partners in de regio geven aan behoefte te hebben aan te weten welke richting Beverwijk op wil met de regio, en hoe de gemeente zichzelf wenst te positioneren. Het is raadzaam hierin keuzes te maken.

8. Leer en evalueer.

We concludeerden eerder dat de gemeente Beverwijk goed is in de uitvoering en weinig aandacht besteedt aan het maken van visies en plannen, en het monitoren, bijsturen en leren. Maak daar ruimte voor. Een van de rode draden door onze aanbevelingen is het normaliseren en opnemen in de reguliere operatie van het ontwikkelen, leren en evalueren. Dit geldt voor de diverse aspecten van leiderschap, sturing, mens, en proces; van bestuur tot uitvoering.

BIJLAGEN

1. Beoordelingskader inclusief bevindingen
2. Overzicht bestudeerde documenten
3. OCI
4. INK

Bijlage 1. Beoordelingskader inclusief bevindingen

Cursief de normatieve uitspraken uit het opgestelde beoordelingskader. In normale tekst de bevindingen.

1. Cultuur/leiderschap

- *Er is een besturings- en managementfilosofie waarin heldere afspraken gemaakt zijn tussen Raad, College en ambtelijke organisatie (AMT, teamleiders en medewerkers) over wie waar op stuurt en rolvastheid*

Zowel in de documenten als in de gesprekken is gebleken dat heldere afspraken ontbreken. In de functiebeschrijvingen is wel e.e.a. opgenomen over de verwachtingen en de rollen, maar niet over het samenspel. Dit leidt bij de verschillende bestuur- en organisatieonderdelen regelmatig tot rolvermenging en -verwarring. In het 'organisatieplan gemeente Beverwijk' wordt overigens wel voorgesorteerd op het instellen van een managementfilosofie.

- *De verwachting van de (nieuwe) werkwijze en de contractering daarvan is helder voor iedereen binnen de organisatie*

Op het eigen vakgebied weten de medewerkers wat er van ze verwacht wordt. Voor iedereen is het duidelijk en vanzelfsprekend dat er participatief gewerkt moet worden. Wanneer het echter bredere of integrale opgaven betreft verandert het beeld; medewerkers en management zijn zoekend naar de inhoudelijke richting, hoe er gewerkt moet worden en wat ieders rol daarin is. Daarnaast is er tussen het AMT en de teamleiders weinig gesprek over wat men precies van elkaar verwacht. De organisatie is sterk activiteit- en procesgericht is, en de uitdaging is om dat meer richting de organisatie en keten te brengen.

Daarnaast bevestigen de uitslagen van het cultuuronderzoek dat van een organisatie in transitie. De hierboven genoemde tegengesteldheid van de uitslag en tegelijkertijd de consistentie daarvan is een klassiek beeld. Een beeld van een organisatie die in transformatie is naar meer open manier van opereren vanuit een situatie waarin dat anders was.

- *Als organisatie wordt gedacht in mogelijkheden; de houding is klantgericht*

Medewerkers denken veelal bij verzoeken en initiatieven van inwoners, bedrijven en instellingen. Daarnaast geven zij duidelijk aan wanneer iets niet kan. Ondernemers waarderen de meedenkende houding van de gemeente, ook al vinden zij dat procedures soms lang duren en veel inspanningen vergen (bijvoorbeeld kleine evenementen). Er is behoefte vanuit de ondernemers om te weten wat de stip op de horizon van de gemeente is, zodat men goed kan inschatten wat verwacht mag worden van een gemeente.

Wanneer het gaat om enkelvoudige vraagstukken gaat dit goed. De partners zijn tevreden met hun individuele contactpersonen. Partners merken echter wel dat zodra er vragen voorliggen die bij de gemeentelijke organisatie afdelingsoverstijgend zijn, het een stuk ingewikkelder wordt. Het gevoel leeft dat ondanks goede pogingen tot coördinatie door de medewerkers, er vaak gewerkt wordt vanuit tegengestelde belangen en opdrachten. Over de raad zijn externe betrokkenen kritisch. Daar bestaat het beeld dat veel goede ideeën sneuvelen in de politieke arena. Of dit feitelijk het geval is hebben wij niet onderzocht.

In de bijeenkomst met externe partners is aangegeven dat in tegenstelling tot de persoonlijke dienstverlening, de opvolging van telefoontjes, mailtjes naar algemene ingangen onder de maat is; "je hoort er regelmatig niets meer van". Dit geldt vooral wanneer er sprake is van overdracht van frontoffice naar andere teams. Medewerkers herkennen dit als verbeterpunt.

Uit waarstaattjegemeente.nl blijkt dat Beverwijk gemiddeld scoort op communicatie en voorlichting richting de inwoners. Daarnaast typeert de MKB-prijs als meest ondernemers-vriendelijke gemeente in Noord-Holland (2016) de klantvriendelijke houding jegens ondernemers. Ook zijn de meeste inwoners te spreken over het contact met de gemeente en zijn tevreden met de ontvangen informatie en de afhandeling van de vraag (Burgerpeiling IJmondgemeenten, dec 2017).

- *Het management (AMT en teamleiders) stuurt op integraliteit en de externe oriëntatie van de organisatie.*

Er zijn goede voorbeelden van urgente problemen waarop de gemeente integraal en met vereende kracht uitrukt. Dit past bij het beeld van de 'doe-mentaliteit'. Dat sluit aan bij het cultuuronderzoek, het beeld dat de mensen in de organisatie zelf hebben van hoe de organisatie werkt. Met name het management waardeert in de scores de organisatie meer dan gemiddeld op mens- en relatiegerichtheid. Wel is helder dat de medewerkers dat zelf minder zien, die scoren in het algemene beeld en bij de directies lager dan hun management (AMT en teamleiders) op mens- en relatiegerichtheid.

Echter blijkt dat het opzetten van structurele integrale projectgroepen voor de multidisciplinaire vragen moeizaam blijft. Het management stuurt hier onvoldoende op. De wens is breed gedragen dat er meer op deze manier gewerkt gaat worden, maar er lijkt in de praktijk onvoldoende aandacht voor en er worden onvoldoende mensen voor vrijgemaakt. Diverse voorbeelden hiervan zijn de revue gepasseerd; de Omgevingswet, samenwerking tussen Wmo en Participatie wet. De meest genoemde obstakels zijn de onduidelijkheid in wie er in de lead is en wat de opdracht van management en bestuur is. Als succescase wordt landgoed Adrichem veel genoemd.

Het coalitieakkoord wordt ervaren als sectoraal. In de gesprekken met medewerkers is gebleken dat medewerkers vooral de passages over 'hun vakgebied' gelezen hebben – gemeld moet worden dat het coalitieakkoord ook niet proactief gedeeld is met de organisatie. We nemen tevens waar dat het AMT sectoraal is ingericht wat een integrale sturing bemoeilijkt.

- *Bestuurlijke ambities zijn belegd bij het AMT. AMT stuurt bovenal op afdelings-overstijgende programma's; kwaliteit, organisatieontwikkeling en prioritering*

De Beverwijkse kernwaarden zijn onvoldoende bekend in de organisatie. Een aantal waarden krijgt een nieuwe medewerker wel mee op de eerste dag - ze staan in het 'rode boekje' waar je mee start op je eerste dag -, maar in de organisatie operationaliseert men de algemene Beverwijkse kernwaarden niet en deze werken daardoor

onvoldoende door in de organisatie. Om als AMT te sturen op integraliteit en overstijgende thema's is het noodzakelijk dat de ambities en waarden vastgesteld en bekend zijn. En dat zal dan iets betekenen voor houding, gedrag, processen, en middelen. De indruk is dat op dit moment de winkel open is en het wel draait, maar dat om vooruit te komen de stip op de horizon ontbreekt, en daardoor ook de sturing vanuit bijvoorbeeld AMT. Medewerkers geven ook aan dat ondanks dat het AMT nu grotendeels uit interimmers bestaat, men meer geïnspireerd wil worden!

- *Dagelijkse aansturing, coaching en faciliteren van ontwikkeling van de medewerkers is belegd bij de teamleiders*

Uit diverse bijeenkomsten blijkt dat de wens bij de teamleiders er is om op deze manier invulling te geven aan de rol. De praktijk is echter weerbarstig; de teamleiders moeten te vaak zich richten op ad hoc zaken of in de inhoud duiken, waardoor de aandacht om te sturen op integraliteit en de medewerkers te faciliteren verminderd aanwezig is.

- *Het is duidelijk welke maatschappelijke effecten bereikt moeten worden en hoe de organisatie geacht wordt daarin te acteren*
- *De organisatie is in staat opgavegericht - op basis van de maatschappelijke opgave - te werken*

Visies waarin maatschappelijke effecten geduid worden - die richtinggevend zijn voor handelen - ontbreken. De organisatie werkt vooral taakgericht en in veel mindere mate opgavegericht. Op dit moment functioneert de organisatiestructuur en blijft de gemeente op activiteit-niveau in staat haar taken uit te voeren. Echter gezien de nieuwe opgaven (zowel inhoudelijk als samenwerking in de regio) die op de gemeente afkomen geven management en medewerkers aan dat nieuwe capaciteit en nieuwe competenties benodigd zijn. Denk hierbij aan het inrichten van vormen van werk waarbij de processen gericht zijn op integraliteit en projectmatigheid, met daarbij een gedragen programmatische aansturing vanuit het AMT.

- *De ambities van het bestuur zijn vertaald in ambtelijke uitvoeringsplannen*

Uit de INK-posatiebepaling komt naar voren dat men het coalitieakkoord op uitvoeringsniveau richting vindt geven. De organisatie heeft daarnaast behoefte aan een door het bestuur vastgestelde visie, die vervolgens vertaald kan worden in uitvoeringsplannen. De medewerkers willen graag af van de ad hoc werkwijze, en hebben daardoor behoefte aan deze stip op de horizon. Daarnaast speelt dat uit het cultuuronderzoek blijkt dat er een behoorlijke tegenstelling zit in hoe het College van B&W naar de organisatie kijkt en hoe de ambtelijke organisatie de cultuur ervaart. Waarbij als je de beelden van het management erbij neemt, de kloof nog groter is.

Partners uit het economisch domein geven aan de ambities van het bestuur onvoldoende in beeld te hebben. Er is grote behoefte aan een visie op de gemeente die uitdaging, duidelijkheid en zekerheid biedt.

- *De organisatie is zowel bestuurlijk als ambtelijk in staat participatief met de inwoner te werken. De instrumenten daartoe zijn helder en in beeld*

Er is veel waardering bij de externe betrokkenen voor de mate waarin zij betrokken worden bij beleidsontwikkeling en herinrichtingsplannen. Er zijn vele geslaagde initiatieven genoemd. Denk aan het young art festival, de vers- en brocantemarkt, of de hardlooppwedstrijd Bree. Als er prioriteit aan een gedefinieerd resultaat of doel gegeven wordt door het bestuur, lukt dat vaak. Als voorbeeld wordt door partners het terugbrengen van de leegstand winkels in de Breestraat van 26% naar 12% genoemd.

Diverse malen is - wanneer wij deze stelling bespraken – het project 'Huis van de Buurt' besproken als het voorbeeld van een integraal en participatief vraagstuk dat gekend wordt door veel frustratie. Het heeft een jaar geduurd binnen de gemeente om regie te nemen op dit dossier. Tot die tijd was 'iedereen' binnen de gemeente betrokken maar pakte niemand de lead, en werd daar ook niet op gestuurd. Uiteindelijk is een pilot gestart. Dit gebeurde echter pas toen het AMT opdracht hiertoe gaf n.a.v. dat de initiatiefnemer de Raad benaderde en het politiek maakte. Deze casuïstiek is treffend voor de uitdagingen waar de gemeentelijke organisatie Beverwijk nu voor staat.

- *Medewerkers ervaren veiligheid binnen de organisatie; medewerkers ervaren bewegingsruimte en lef om die veiligheid te benutten*

Breed gedeeld is het gevoel dat er kansen genoeg zijn als je eigen verantwoordelijkheid pakt. Maar daarnaast leeft ook de wens om de medewerkers proactief te faciliteren vanuit het management en de organisatie. We constateren dat er verschillende signalen afgegeven worden omtrent veiligheid. Twee bestuursperiodes geleden was de gemeentelijke organisatie onveilig. Dat is enorm verbeterd sinds de afgelopen collegeperiode. Men vraagt zich nog wel af hoe transparant de besturing nu verloopt binnen de organisatie; doordat dit niet altijd zichtbaar is kan een gevoel van onveiligheid ontstaan.

Veel gehoord is dat het over het algemeen goed binnen de organisatie; fouten maken mag. Soms kan het spannend worden als er iets op sociale media komt te staan.

2. Competenties

- *Management en medewerkers zijn taakvolwassen en tonen eigenaarschap (ook wat betreft integraal werken)*
- *Management beschikt over strategisch vermogen, denk aan; integrale visie is geborgd, denken vanuit de regio en de impact voor de Beverwijkse samenleving, in staat zijn de juiste medewerker op de juiste plek in te zetten, in staat zijn medewerkers hun talenten te ontwikkelen en ontwikkelgericht te denken*

Op dit moment ontbreekt sturing op maatschappelijke doelen en visie. Er wordt ook onvoldoende tijd genomen om hierover na te denken. Hierdoor wordt het verantwoording afleggen over de aan de voorkant benoemde resultaten onvoldoende mogelijk gemaakt. Uit de INK-positiebepaling zien we ook dat er onvoldoende stil wordt gestaan bij doelen en beoogde effecten. Dit leidt tot veel doen en ad hoc, en onvoldoende toetsen, evalueren en leren.

- *In de organisatie is strategisch vermogen aanwezig, denk aan; er wordt eigenaarschap getoond bij het leggen van verbindingen bij multidisciplinaire opgaven, er wordt effectgericht gewerkt, er wordt slim omgegaan met de rol, de plaats en het belang van de gemeente in de regio*

In geval van urgentie is de organisatie succesvol in staat is op deze wijze verbindingen te leggen. Wanneer de urgentie ontbreekt en vraagstukken abstracter zijn lukt dat minder goed. Management en medewerkers geven aan dat sociaal en ruimtelijk nu onvoldoende structureel samen optrekken. Er zijn overigens ook voorbeelden van dat individuele medewerkers van verschillende afdelingen elkaar wel weten te vinden. Wat opvalt is dat bij doorvragen men het lastig vindt een aantal concrete actuele dossiers te noemen waarbij er meer samengewerkt moet worden.

Ook geven sommige medewerkers aan dat integraal werken geen doel op zich moet zijn. Men spreekt wel met trots over de goede voorbeelden; landgoed Adrichem, de gebiedsgerichte aanpak en de herinrichting van de Breestraat.

Ook ziet men in het collegeprogramma dit soort uitdagingen opduiken; bijvoorbeeld het cultureel centrum doorkruist de diverse domeinen. De organisatie staat voor de uitdaging om te onderzoeken wat de juiste processen zijn en hoe de besturing optimaal zou moeten lopen vanuit bestuur en AMT. In de praktijk blijkt namelijk dat er op dit vlak gaten vallen die vervolgens door teamleiders ingevuld moeten worden. Men heeft behoefte aan een structuur die faciliteert aan deze werkwijze en bemand is met de juiste competenties.

- *In de organisatie is de samenwerkingsvaardigheid op diverse niveaus en zowel in- als extern op orde. De functionaliteit voor het managen van samenwerkingsverbanden is geborgd*

Van de samenwerkingspartners horen we terug dat ze Beverwijk ervaren als een sterke teamplayer in de regio – die soms zelfs de voortrekkersrol pakt in het samenspel met Velsen en Heemskerk. Zij herkennen deze mindset bij ambtenaren. Een paar jaar geleden kende Beverwijk een enorme 'afwegingscultuur'; de juridische argumentatie was leidend. We zien dat bestuur en organisatie zich meer profileren in de regio.

Vanuit de regiopartners komt duidelijk de aanbeveling om te werken met regionale beleidsprogramma. Er is onbegrip waarom dit weinig gebeurt terwijl men op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau de wil ertoe ziet. We hebben wel een notitie gevonden over de IJmondiale samenwerking, maar dit blijkt geen 'levend' document binnen de organisatie.

Het beeld van de gemeente is ook dat de slagvaardigheid echt beter zou kunnen. Vooral binnen de kleine regio zien zowel de partners als de medewerkers kansen om dossiers samen op te pakken. Er liggen enorme opgaven die steeds complexer worden (wonen, veiligheid, energie, etc.). Er ligt een sterke behoefte om de eigen rol daarin te definiëren, en wat de rol van de regio daarin kan zijn.

- *Medewerkers zijn in staat participatief te werken, denk aan; beleidsontwikkeling, het dagelijkse werk, het faciliteren van inwonersinitiatieven en ondernemers*

De medewerkers geven aan dat ze hun uiterste best doen om inwoners te betrekken middels inspraakavonden, meedenksessies en berichten in de krant. Ook hier komen voorbeelden als landgoed Adrichem en de Breestraat veelvuldig voorbij. De gemeente neemt wat er in de samenleving speelt serieus. Ook de partners in het economisch domein ervaren dat ze betrokken worden; maar niet dat ze werkelijk uitgedaagd worden om met initiatieven te komen.

Een verbeterpunt is de terugkoppeling naar de inwoner, het evalueren en het meten. Factor C lijkt voor sommige medewerkers hierin ondersteunend. Dat kregen wij dan ook terug in de gesprekken; medewerkers geven aan weinig kaders mee te krijgen bij participatieve beleidsontwikkeling (wanneer wel of niet, op welke wijze). Goed nieuws is dat er een projectleider aan de slag is met de communicatievisie en die met collega's nagedacht heeft over het wanneer en de hoe. De bevindingen moeten echter nog gedeeld worden.

Opgemerkt wordt dat vaak de usual suspects uit de Beverwijkse samenleving participeren. Ook geldt dat hoe concreter het voorliggend vraagstuk, des te hoger de opkomst. Bij abstracte beleidstrajecten is de opkomst laag. Dit zien we ook intern terug; het ervaren gat tussen beleid en uitvoering levert problemen op (genoemde voorbeelden zijn de wet Taaleis of rechtmatigheid op uitkeringen). De gebiedsverbinders spelen hier een cruciale rol in om de interne- en externe verbindingen aan te halen, en participatie goed te beleggen.

- *Er wordt gewerkt op basis van gegevens en informatie. Over de functionaliteit van (big) data ten behoeve van de gemeentelijke operatie is nagedacht*

We hebben daarnaast weinig voorbeelden gevonden van datagedreven werken. Dit onderwerp lijkt voor velen een black box. We hebben diverse meningen en opvattingen gehoord hierover, maar de rode draad ontbreekt.

Als we kijken naar de ondersteunende systemen, dan blijkt uit de INK-positiebepaling dat de ICT in orde is, maar er dat er nog e.e.a. nodig is om de gebruikers te kunnen blijven bedienen. Op dit moment is het kwetsbaar doordat de organisatie niet voldoende heeft kunnen investeren, en de opgave rondom informatievoorziening steeds complexer wordt. Beverwijk heeft de eigen positie als 'slimme volger' gedefinieerd.

- *Iedereen binnen de organisatie weet continue wat er speelt in de Beverwijkse samenleving*

De medewerkers zijn oprecht nieuwsgierig naar de verhalen en de expertise van de partners. Er worden diverse enquêtes gehouden. Laatstgenoemden geven aan dat zij niet altijd helder hebben of de ambtenaren wel precies weten waar men beleid over maakt. Uit de vissenkomsessie sociaal blijkt dat de partners zeer tevreden zijn over hun individuele contactpersonen en de betrokkenheid daarvan. Ze voelen zich gezien en gehoord. De follow-up blijft een aandachtspunt. In het ruimtelijk domein krijgen we ook andere signalen; het industrieterein en de bazaar worden genoemd als voorbeeld dat de gemeente nog niet alles in de gaten heeft en wat de belangrijkste pijnpunten zijn (als oplossing wordt het opstellen en hanteren van een visie of het aanstellen van een parkmanager genoemd).

- *Er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van management en medewerkers*

Strategische personeelsplanning ontbreekt. Er is geen overkoepelend ontwikkelprogramma dat richting geeft aan individuele of collectieve competentieontwikkeling. De personeelsgesprekken vinden niet altijd op gezette tijden plaats en centraal beleid op dit vlak ontbreekt. Er is zoals in alle gemeenten een begrotingspost voor opleiding en ontwikkeling. Opleidingsverzoeken worden regelmatig gehonoreerd, op aanvraag van de medewerker. Medewerkers geven ook aan dat de mate waarin zij gestimuleerd worden in hun ontwikkeling afhangt van de individuele leidinggevende. De mogelijkheden tot ontwikkeling zijn er, de vraag is of medewerkers durven te vragen, en of ze daartoe worden geïnspireerd.

- *De organisatie is digitaal vaardig en dit is zichtbaar in haar communicatie uitingen*

De mate waarin de organisatie digitaal vaardig is kunnen wij onvoldoende inschatten. Externen geven aan dat eenvoudig taalgebruik soms ontbreekt. Ingewikkeld taalgebruik voor de doelgroep in kwestie is regelmatig voorkomend. Er is begrip voor dat het juridische aspect het gecompliceerd maakt om het leesbaar te houden (zoals wanneer in 1 brief gepoogd wordt om zowel de rechtmatigheid als de doelmatigheid een plek te geven).

3. Processen en werkwijzen

- *Er zijn processen en werkafspraken voor multidisciplinaire vragen. Eigenaarschap, integrale samenwerking, taakvolwassenheid en resultaatgerichtheid worden gefaciliteerd door de processen en inventieve werkwijzen zijn*

Tot op heden wordt er vooral gewerkt op basis van teamplannen. Daarnaast richten de medewerkers zich vooral op de eigen activiteit, en er wordt onvoldoende gestuurd op afdelingsoverstijgend werken. Dit bemoeilijkt het vloeiend oppakken van vragen die een integrale aanpak behoeven.

We zien daarnaast dat binnen de teams de werkwijze gericht is op de 'do' (van de PDCA; plan, do, check, act), maar zodra processen diverse teams of afdelingen doorkruisen vooral de 'check-act' afneemt. Medewerkers constateren dat bij de verhouding tussen beleid en uitvoering eenzelfde soort problematiek speelt. Beleidsmonitoring en effectmeting vragen ook aandacht. De uitdaging is niet alleen om het samen te maken, maar ook om samen effect te meten en bij te sturen.

- *Er zijn afspraken gemaakt (waarbij vroegtijdige betrokkenheid van de inwoner geborgd is) wanneer participatief te werken, en wie dan welke rol pakt*

Uit gesprekken met de partners blijkt dat men erg tevreden is over de participatieve werkwijze. Er zijn legio voorbeelden over een goede samenwerking tussen gemeente, partners en inwoners. Denk aan het jeugdwerk (goed betrokken bij beleid, uitvoering en doelgroep), het opstellen van de sportnota en de cultuurvisie.

- *De processen zijn efficiënt ingericht*

Er is geïnvesteerd in processen vanuit de lean gedachte en klantgerichtheid. De 'Digitale volwassenheid monitor' van Deloitte is daartoe als basis gebruikt. Een aantal medewerkers worden opgeleid om incidentele lean sessies te organiseren en zo bijvoorbeeld een aantal werkprocessen binnen de Wmo te optimaliseren. Een bredere aanpak van de processen(verbetering) ontbreekt voorsnog.

- *De processen zijn klantgericht en ondersteunend/stimulerend aan maatschappelijke initiatieven. Proceseigenaarschap is duidelijk en helder belegd*

De organisatie is klantgericht, maar externen geven aan zich niet nadrukkelijk gestimuleerd voelen door processen van de gemeente om met initiatieven te komen.

Uit de INK-positiebepaling blijkt dat proceseigenaarschap ontbreekt. Ook een zekere mate van uniformiteit in het uitvoeren van processen mist. Procesbeschrijvingen voor integrale samenwerking zijn niet aangetroffen

- *Processen en werkwijzen (denk aan; scrummen, integraal werken, gebruik van digitale mogelijkheden) zijn inventief en efficiënt*

Medewerkers zijn in control op het vlak van bestaande processen. Wanneer het gaat over het inregelen van nieuwe processen waarbij horizontale samenwerking noodzakelijk is gaat het lastiger.

4. Organisatie inrichting

- *De lijnen van besturing en besluitvorming zijn helder en in transparante rollen belegd*
- *De functies passen bij de opgaven van Beverwijk*

In het organisatieplan Beverwijk wordt aangekaart dat het hebben van een managementfilosofie essentieel is voor een toekomstbestendige organisatie. In de gesprekken komt naar voren dat er onduidelijkheid is over de verschillende rollen (zowel bestuur, management en medewerkers) en wat men van elkaar verwachten. Ook tussen AMT en teamleiders vindt het gesprek over besturing en bijbehorende rollen onvoldoende plaats.

Er ontbreken functionaliteiten om te kunnen voldoen aan de Beverwijkse opgaven. Het betreft: programmamanagement, projectleiderschap, integraal duiden van vraagstukken en daaraan verbinden van medewerkers van beleid en uitvoering en organisatieontwikkeling.

Wij hebben geen benchmark uitgevoerd naar de formatieve capaciteit van de gemeente ten opzichte van vergelijkbare gemeenten en kunnen daarmee geen uitspraken doen over de mate waarin de formatie vergeleken met andere gemeenten knapper of ruimer is. Overigens doet de gemeente wel mee aan 'vensters op bedrijfsvoering'.

- *De organisatie is flexibel om continue afwegingen te maken over de inzet van mensen en middelen in de dagelijkse operatie, projecten en programma's, en incidentele zaken.*

De gemeente Beverwijk is zoals gezegd te typeren als een 'doe-gemeente'. Medewerkers pakken graag en met passie zaken op en zijn druk bezet met hun day to day operatie. Dit leidt ertoe dat het lastig is om extra projecten toe te voegen aan de medewerker zijn of haar takenpakket. Dit is echter regelmatig wel noodzakelijk gezien de opgaven, de veranderende buitenwereld en de diverse bewonersinitiatieven. De teamleiders proberen keuzes te maken over de inzet op reguliere en incidentele taken, maar lopen er tegenaan dat de structuur en processen niet ondersteunend zijn aan de gevraagde flexibele inzet. Ook het bestuur komt regelmatig met ad hoc vraagstukken die capaciteit uit de lijn wegtrekken, die niet gemakkelijk opgevangen kan worden. De gemeente is er nog niet goed in om reguliere werkzaamheden, werken aan (integrale) programma's/projecten en ad hoc vragen goed te combineren.

- *De organisatie inrichting faciliteert het integraal, efficiënt en opgavegericht werken*

De organisatiehark is thematisch ingericht; samenleving, ruimte en bedrijfsvoering. De opgaven in de Beverwijkse samenwerking vereisen flexibele inzet over de thema's heen. Uit gesprekken met management en medewerkers blijkt dat er onvoldoende capaciteit is om programmatisch en/of projectmatig te werken. Dit bemoeilijkt het integraal en efficiënt aanvliegen van de maatschappelijke opgaven.

- *De organisatie is in control en medewerkers zijn in control*

Diverse indicatoren laten zien dat het financieel goed gaat zo blijkt uit de INK-positiebepaling en vergelijking met andere gemeenten. Vanuit de accountant komen regelmatig dezelfde aanbevelingen terug; deze zijn in beeld. Goed nieuws is dat hierover de juiste discussies worden gevoerd op de juiste podia.

Daarnaast wordt het bestuur goed bediend door de organisatie (meer dan gemiddeld aantal adviezen worden conform aangenomen door het bestuur).

- *De organisatie herkent lef en talent in de medewerker en is in staat dit potentieel te stimuleren en benutten*

Op dit moment doet de gemeente Beverwijk geen MTO. Daarnaast worden successen niet zichtbaar gemaakt, en aan de andere kant komt er niet boven wat er beter kan. Op deze manier kan de organisatie ook niet inspelen op de vragen en wensen van de medewerkers. Als het gaat om wat voor type medewerker (met lef?) Beverwijk in dienst wil hebben, ontbreken de doelstellingen op werving en in- uitstroom.

De partners geven aan dat de mogelijkheden van de gemeentelijke organisatie om lef te tonen beginnen bij het voorbeeld van het bestuur. Zij kijken nadrukkelijk naar de slagvaardigheid van het bestuur om dit lef te faciliteren.

Bijlage 2. Overzicht van bestudeerde stukken

1. Onderzoek voor en nadelen fusie Velsen en Beverwijk
2. Strategische IJmond agenda
3. Programmabegroting 2018
4. Voorjaarsnota 2018
5. Jaarrekening 2017
6. Accountantsverslag bij jaarrekening 2017
7. Organisatieplan 2018 en verder
8. Coalitieakkoord 2018
9. Quick scan organisatie Veiligheid 2018 Lysias
10. Burgerpeiling 2017
11. Rekenkameronderzoek burgerparticipatie 2017
12. Beleidsnotitie vernieuwing participatie IJmond
13. Quicksan integrale veiligheid
14. DNA & identiteit Beverwijk

Bijlage 3. OCI

Methode

Onderdeel van de organisatiedoorlichting was een cultuuronderzoek. Dit onderzoek is verricht door middel van een online onderzoek. De methode die wij voor een organisatiecultuur analyse hanteren is de *Organisational Culture Inventory* (OCI). Dat garandeert snelheid omdat de resultaten digitaal verwerkbaar zijn. En het garandeert draagvlak omdat medewerkers zelf de analyse maken door vragenlijsten in te vullen.

Wij hebben een meting gedaan van de organisatiecultuur in twaalf (werk) stijlen in termen van houding en gedrag. De score is vergeleken met een database van circa een half miljoen organisaties en organisatieonderdelen die eerder hebben deel genomen. OCI kent een wereldwijde toepassing en bestaat sinds 1971. Ook veel Nederlandse overheidsorganisaties cq enige tientallen gemeenten hebben met succes deze cultuuranalyse gebruikt. Het systeem werkt sterk grafisch en is dus makkelijk te begrijpen. Het cultuuronderzoek is gedaan door een gecertificeerde adviseur.

Resultaat van het cultuuronderzoek is dat de dominante werkstijlen binnen de gemeente Beverwijk zichtbaar zijn. Het is een betrouwbare methode die goed werkt en een adequaat beeld geeft. Er is een profiel gemaakt van de huidige cultuur gemeentebreed en zogenaamde dwarsdoorsnedes van:

- Het bestuur/College van B&W;
- Het managementteam (AMT);
- De teamleiders (als groep/laag in de organisatie);
- De drie directies: Ruimte, Samenleving, Bedrijfsvoering

Uitkomsten

De scores in de profielen zijn zowel tegengesteld scores als consistent. Tegengesteld, omdat er de hoge scores met elkaar in tegenspraak lijken. Er zijn hoge scores op zelf-actualisatie (dat betekent doelen stellen en de missie hebben), maar ook op oppositioneel gedrag ("tegengedrag"), macht en gerichtheid op goedkeuring. Consistent in de zin dat deze exotische stijlmix in alle profielen op één na terug keert. Zo'n overeenkomst in profielen is vrij uniek, dus die consistentie is opvallend. En het maakt deze terugkoppeling kort en overzichtelijk, omdat er geen tot weinig licht zit tussen de verschillende organisatie-onderdelen.

Over de tegenstellingen in de mix van stijlen die breed door de respondenten worden herkend, dat is een klassiek beeld van een organisatie die in transformatie is van op controle gericht naar meer op communicatie en een meer constructieve wijze van opereren. Missie en doelen worden breed herkend en beleefd, nog meer bij MT en management. Maar toch ook bij de directies, hoewel iets minder bij de directie Bedrijfsvoering.

De twee profielen van het management onderstrepen een beeld van de organisatie van een open, communicatieve cultuur, zowel MT als (nog meer) de teamleiders.

Toch is er ook veel vermijding bij een deel van mensen en tegengedrag. Tevens is rolduidelijkheid in de zin van "erbij horen" en "aardig gevonden worden" een issue. Ook is een relatief hoge score op oppositioneel "tegengedrag" aan de orde. Wellicht is dat gewenst gedrag om "mee te kunnen doen", doordat B&W een afwijkend beeld heeft van de organisatiecultuur. Het bestuur kijkt met geheel andere ogen naar de organisatie dan de organisatie zelf. De beelden over organisatiecultuur zijn gekleurd door strijd en passiviteit en omgekeerd aan het beeld van de organisatie qua constructieve stijlen.

Duiding van de stijlen

Hoewel de stijlen niet op zichzelf of op een lineaire manier moeten worden gezien, zeker niet bij deze uitslag die zo consistent tegengesteld is, is er behoefte aan duiding van de hoogst scorende stijlen in alle profielen.

Macht

De werkstijl macht is vanzelfsprekend zelden laag scorend in een politiek-bestuurlijke context en ook bij Beverwijk boven het algemeen gemiddelde. De stijl kenmerkt zich door gevraagde loyaliteit, altijd controle houden, alles zelf doen, een sterk politiek klimaat en "harde" autoriteit uitstralen.

Oppositieel

Deze stijl is de meest dominante stijl in het profiel. Dat is niet afwijkend van veel andere Nederlandse overheidsorganisaties, zeker boven de rivieren. Oppositieel kenmerkt zich door gelijkhebbigheid zonder moeite te doen de ander te overtuigen, iets vinden en daar geen verbinding op zoeken, kritiek om de kritiek en zelf geen kritiek dulden, altijd overal tegen zijn, fouten veroordelen, tegen nieuwe ideeën zijn, "objectief" blijven in de zin van buitenstaander in de eigen organisatie. Alles moet bediscussieerd worden, niets klopt in eerste instantie in principe.

Vermijding

Deze stijl behelst een cultuureffect van niet gecommitteerd zijn, verantwoordelijkheid verschuiven naar anderen, wegglopen voor problemen, laffe beslissingen nemen en uitstellen. Onduidelijke missie en doelen zijn vaak de oorzaak van een hoge score op deze cultuurstijl.

Goedkeuring

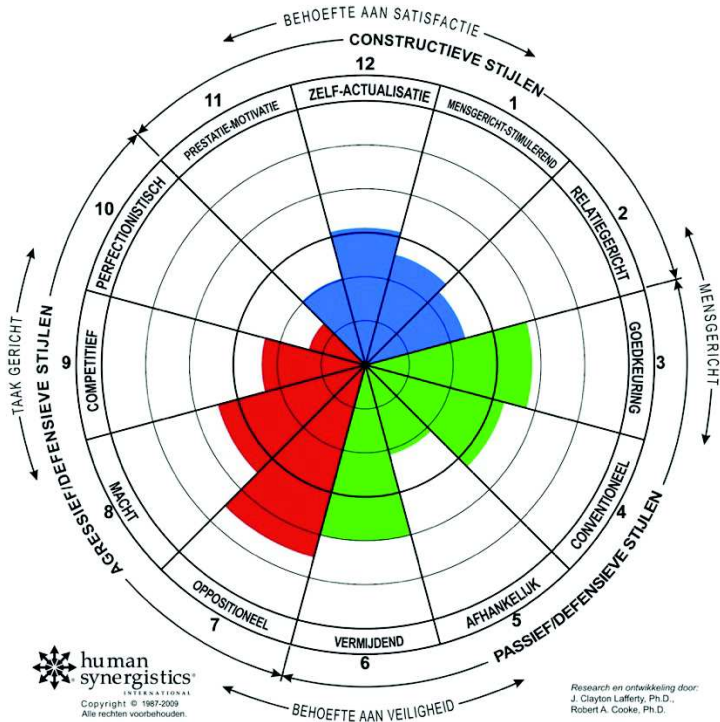
Deze cultuurstijl treffen we veel aan in de zorg en bij gemeenten op de zandgronden. Men is vastbesloten elkaar aardig te vinden. Acceptatie en meningsvorming gericht op anderen is hier aan de orde. Verjaardagen en teamuitjes gaan goed als er een hoge score is op deze stijl. Maar of er ook werkelijk ruimte is om professioneel iets met elkaar te delen? Iedereen is het met elkaar eens en iedereen vindt iedereen aardig.

Zelf-actualisatie

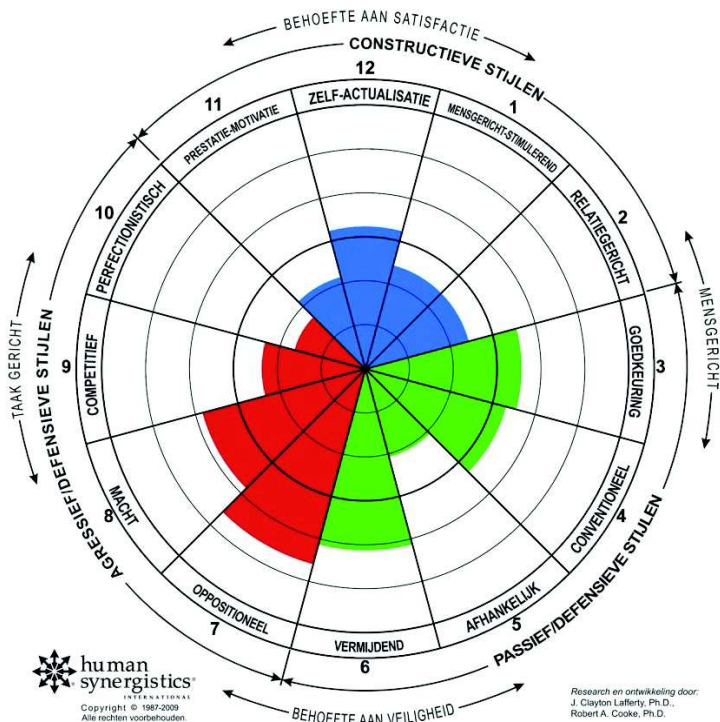
Deze score is meestal vrij laag bij Nederlandse gemeenten in onze ervaring met het OCI cultuuronderzoek. Zo niet bij Beverwijk en zeker niet bij het management. Groei, spontaniteit, breed communiceren, open zijn over jezelf, werkplezier, onafhankelijk en onderscheidend denken en integriteit zijn hier leidend. Met conformisme kom je niet ver. Dat deze stijl in de profielen zo dominant aanwezig is, is een hefboom voor een mogelijke nieuwe cultuur. Die zich dus al aan het ontwikkelen is.

Dwarsdoorsnedes van de organisatie

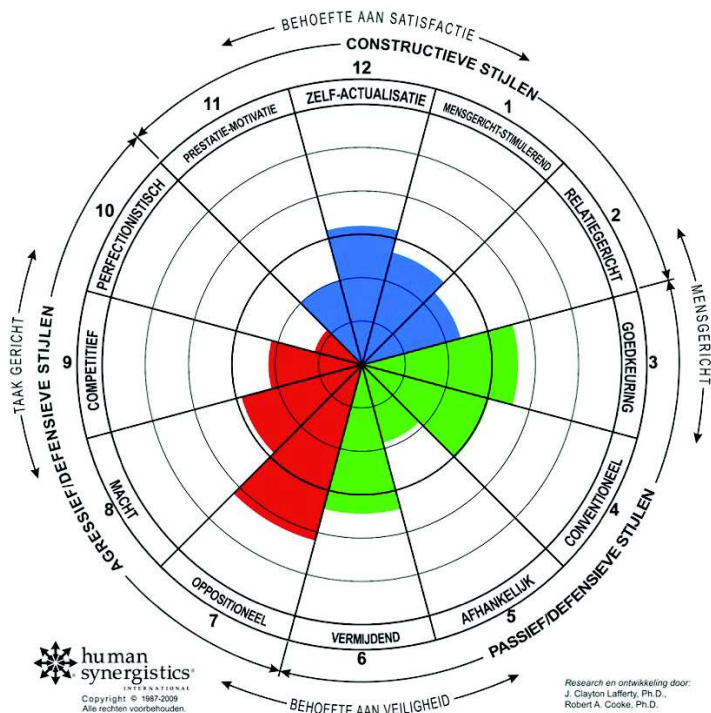
Beverwijk totaal (n = 198):



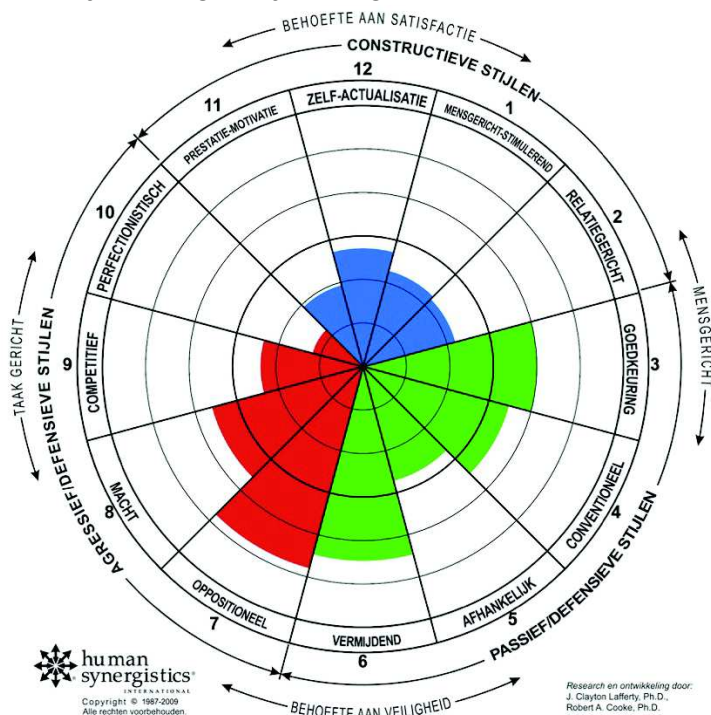
Beverwijk, afdeling Ruimte (n = 61):



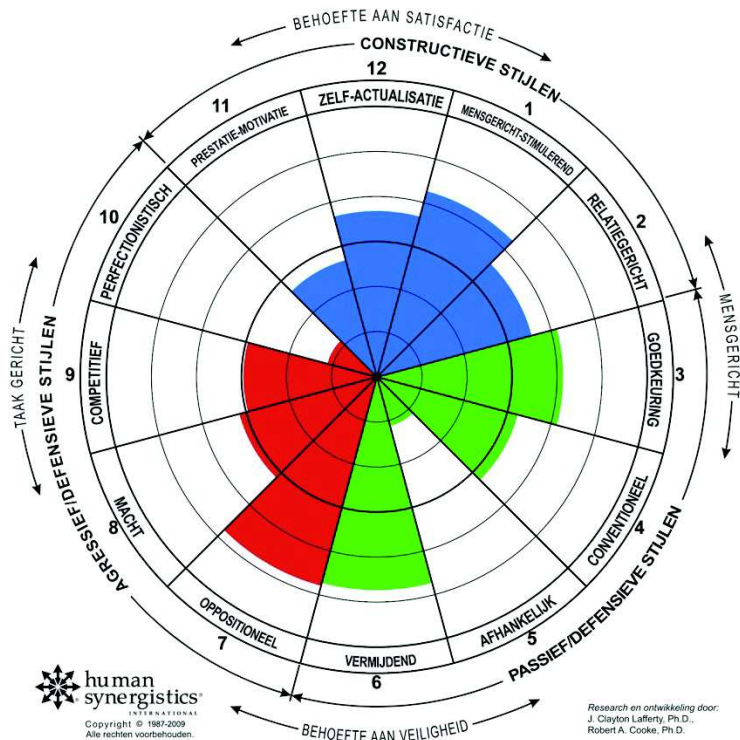
Beverwijk, afdeling Samenleving (n = 67):



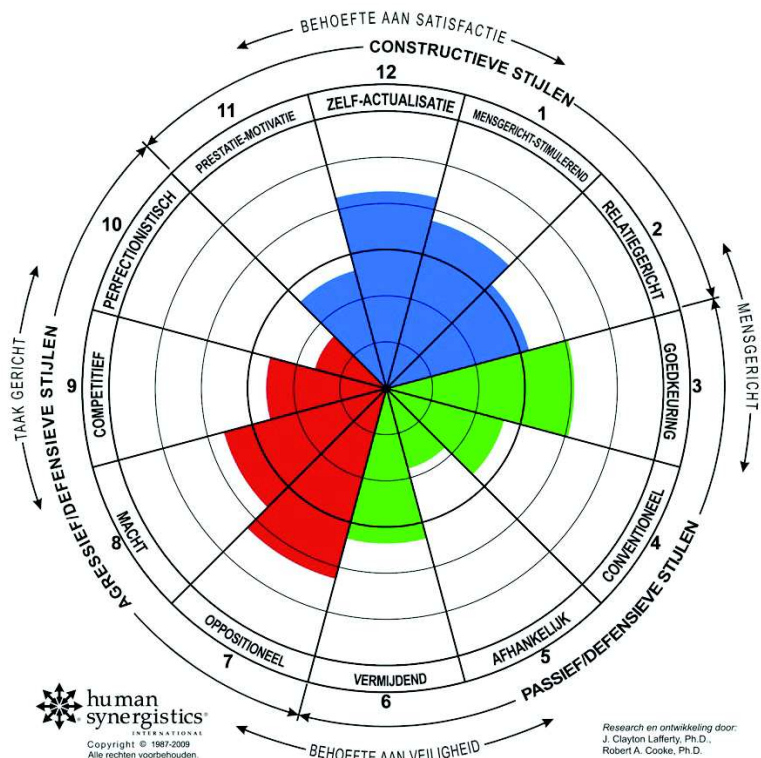
Beverwijk, afdeling Bedrijfsvoering (n = 45):



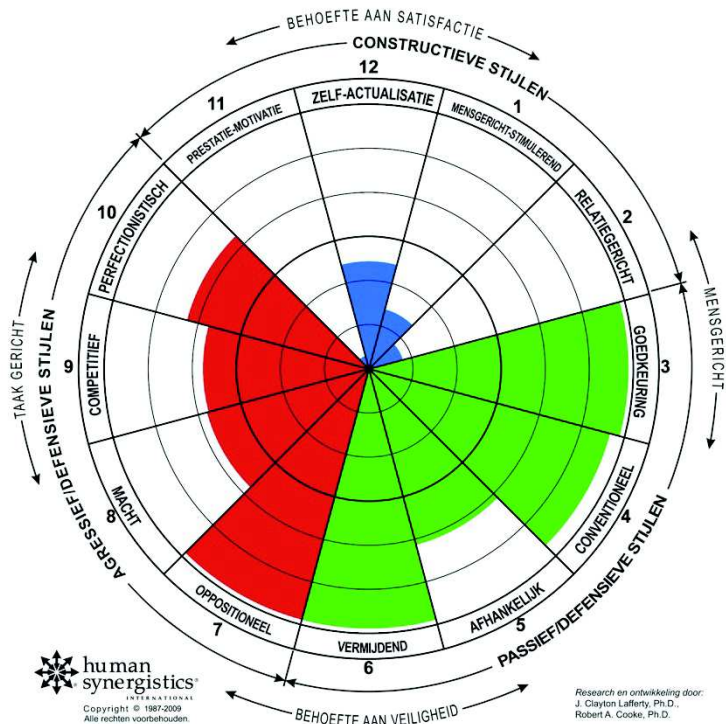
Beverwijk, Managementteam (n = 4):



Beverwijk, teamleiders (n = 13):

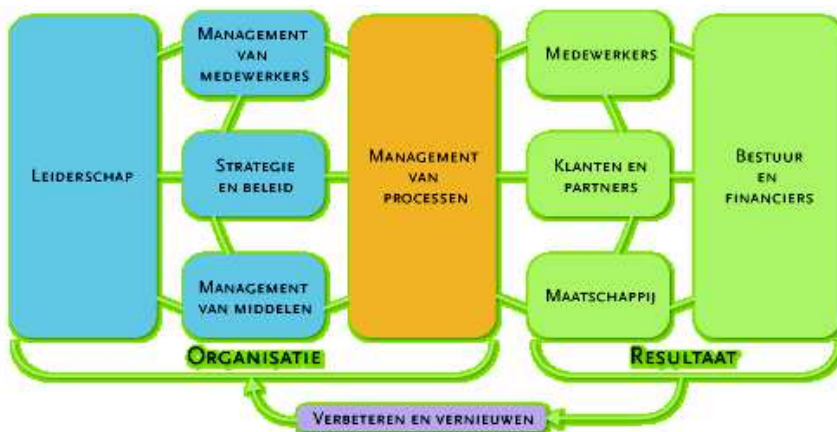


Beverwijk, College van B&W (n = 4):

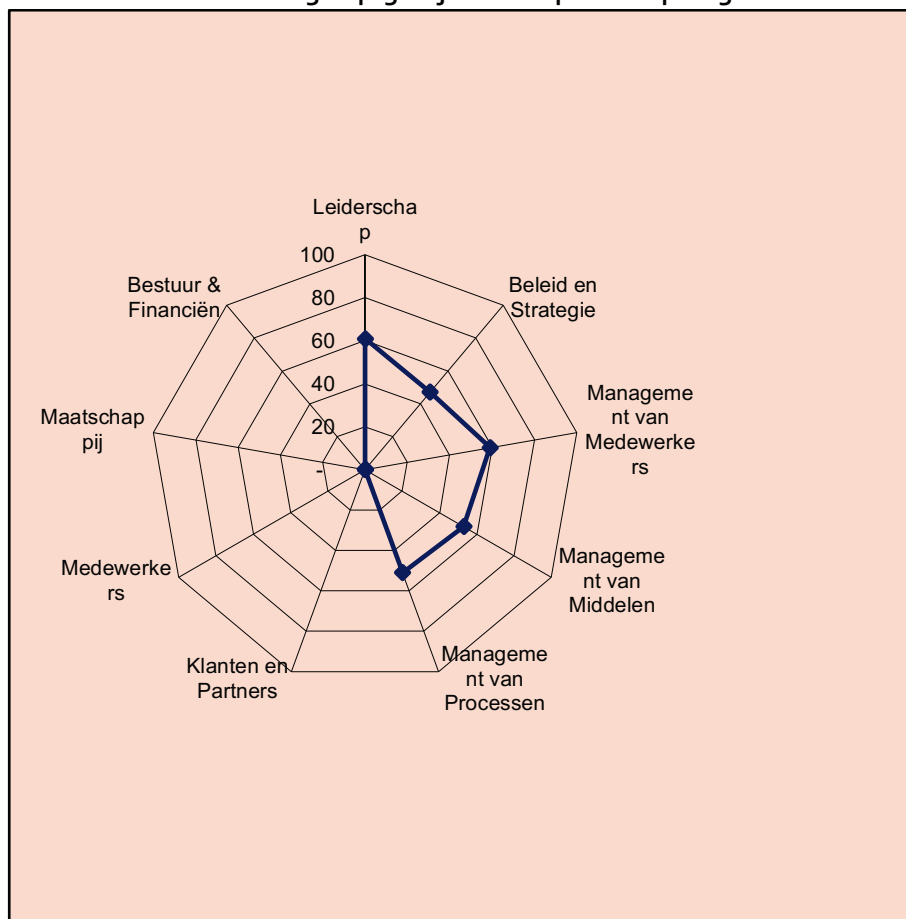


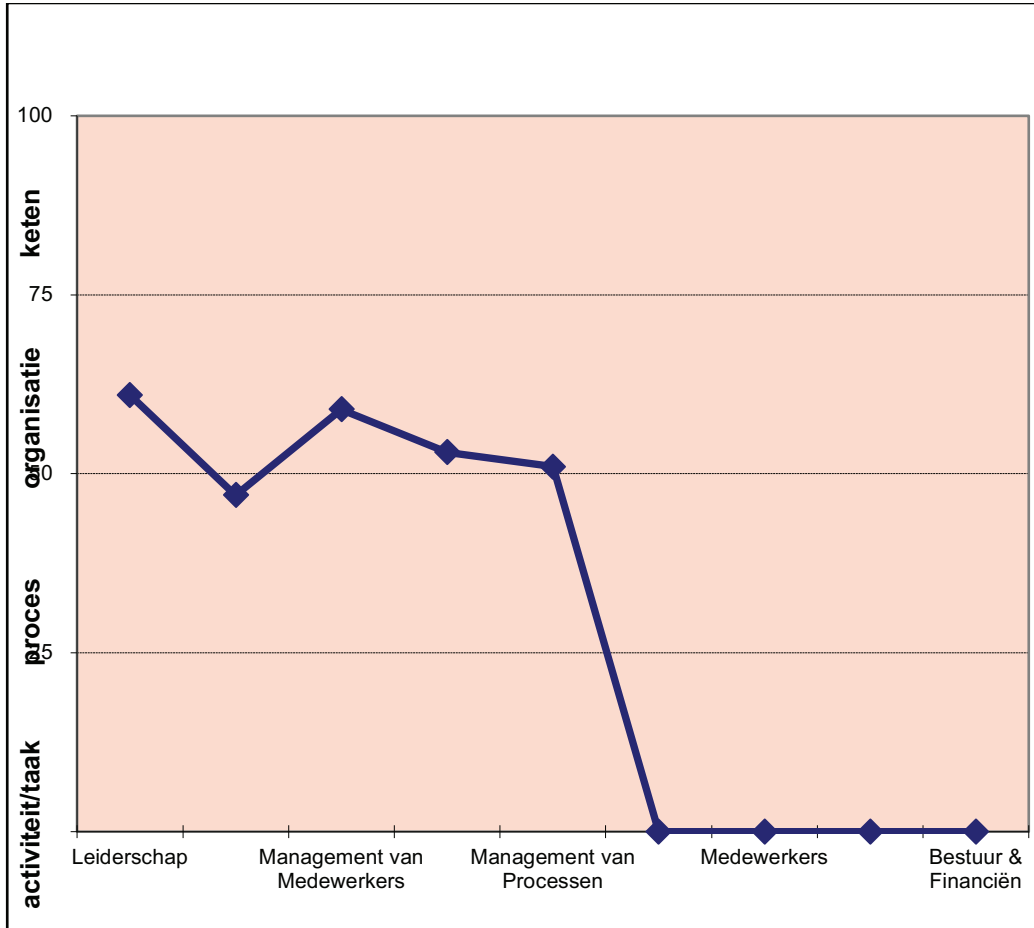
Bijlage 4. INK

Bij een afspiegeling van de INK wordt niet gestreefd naar volledigheid waardoor deze bijlage op opsommende wijze is weergegeven, dit is een ander format dan de rest van het rapport. Een INK-posatiebepaling bestaat uit twee delen; de deelnemers vullen van tevoren een individuele vragenlijst in aan de hand van onderstaand model, en op de dag van de audit zelf wordt in diverse vormen invulling gegeven aan de gezamenlijke duiding ervan.



Resultaten individuele en groepsgewijze posatiebepaling





Management van processen

- Soms blokkeren de verschillende doelstellingen elkaar. Wanneer we het proces alleen vanuit een koker of wet en regelgeving kijken bemoeilijkt dat onze integraliteit. Evenementen gaan daarentegen goed. Daarop is georganiseerd dat er integrale vooroverleggen zijn. En het bewust disciplines bij elkaar brengen is ook een proces.
- Processen regulier en processen over afdelingen heen zijn meestal niet beschreven. Willen we nu integraliteit bereiken start dat vaak vanuit de informele relatie en/of passie van het individu. Maar hoe kunnen we de beleids- en beheerprocessen nou beter op elkaar in laten haken?
- Maatwerk lijkt het ingewikkeld te maken om processen generiek te kunnen beschrijven. Vraag is dus hoe kunnen we onszelf stimuleren meer processtappen vast te leggen. En daarin zowel de uitzondering als de regel een plekje te geven. Uitgangspunt: procesbeschrijving mag nooit beperkend werken op wat je wilt voor een klant
- Wanneer we het vastgelegd hebben, evalueren we dan wat we opschrijven?
- Hoe sturen we nu op processen? En, zit daar een verbeteringspiraal in? We zijn ons bewust van de stappen die we op dit vlak willen zetten, maar we doen het nog niet. Daarnaast hebben we ook nog geen indicatoren benoemd om op te sturen. En, wie is verantwoordelijk voor elk uniek proces? Proceseigenaarschap en uniformiteit zijn nog niet altijd belegd.

Maatschappij

- Prijzen: MKB vriendelijke gemeente en beste weekmarkt
- Hartenkamp (mensen met afstand arbeidsmarkt ingezet), SROI opleggen in de keten
- Gebruik maken van meest milieuvriendelijke datacenter van Europa
- Niet Beverwijks om trots te zijn op je successen, zoals die prijzen
- Niet altijd KPI's/doelstellingen bekend in relatie tot de maatschappelijke doelstellingen. Daarom kan prijs soms leidend zijn in plaats van de maatschappelijke doelstelling. Waar sturen we op? En welke rol neemt het bestuur op zich?

Management van medewerkers

Organiseren

- SPP ontbreekt. Zitten belangrijke waarden in, die we nu niet voldoende in beeld hebben
- Personeelsgesprekken vinden niet altijd op gezette tijden plaats. Centraal beleid op dit vlak ontbreekt.

Investeren

- Er is een percentage begroot om aan organisatieontwikkeling te besteden conform Cao-afpraak (bedrag per formatieplaats).
- Ontwikkeling moet de medewerker vooral zelf komen halen en zelf voor aan de bel trekken. Sommige medewerkers vinden het spannend om bij de leidinggevende naar te vragen. Een centraal opleidingsplan ontbreekt.
- Het stimuleren van ontwikkeling van de medewerkers hangt af van de individuele leidinggevers.

Respecteren

- Aandacht voor veiligheid, is verbeterd
- De mogelijkheden tot ontwikkeling zijn er in de organisatie, de vraag is of medewerkers durven te vragen, en of ze daartoe worden geïnspireerd

Bestuur en financiers

- Financieel zijn we in control; Volgens accountant, belastingdienst, provincierapporten, vergelijking met andere gemeenten etc.
- Continue leren kan beter
- Als bestuur word je goed bediend door de organisatie (bewijs: meer dan gemiddeld aantal adviezen conform aangenomen door bestuur), maar waarom is er dan onvoldoende vertrouwen in de organisatie (gezien het onderzoek door Rijnconsult)

Management van middelen

Geld

- Accountant is tevreden, geen taakstellingen meer en we kennen een goede financiële beheersing en grondexploitatie.

Kennis en technologie

- ICT is in orde, maar er is nog e.e.a. nodig om de gebruikers te kunnen blijven bedienen. Op dit moment lijkt het erop dat de ICT kwetsbaar is door onvoldoende investeringen. Kunnen nu in stand houden wat we hebben, maar onvoldoende uitbreiden. We kunnen niet een misser hebben in de eerstvolgende investering op ICT-gebied
- Beverwijk heeft zichzelf als 'slimme volger' gedefinieerd op het vlak van ICT en informatie, maar de Raad wil per 2020 totaal digitaal. Dit is lastig verenigbaar.

Materialen en middelen

- Monitoren van de leveranciers gebeurt veelal op een kwalitatieve manier
- Vooral sober en doelmatig (afgelopen jaren duidelijke tendens)

Klanten en partners

- Programma loopt nu op dienstverlening; PDCA passen we toe door te kijken naar doorloop- en reactietijden
- Kwaliteitsnormen worden gehanteerd (zijn wel versoerd in de afgelopen jaren, vooral beheer openbare ruimte) en toegankelijkheid is geborgd (bereikbaarheid, website, openingstijden).
- Veel energie ingezet op participatie, maar we moeten scherp kijken naar of we voldoende leren en evalueren. Factor C en omgevingsanalyse passen we toe, maar borgen we dat voldoende?

Strategie en beleid

Oriënteren

- Op dit moment ontbreekt de sturing in doelen en visie van bovenaf. Tijd om hierover na te denken nemen we niet.
- Verantwoording afleggen over de aan de voorkant benoemde resultaten (niet voldoende gedaan) is op dit moment niet te doen. We staan onvoldoende stil bij de waarom vraag.
- Erg ad hoc, weinig CA van PDCA

Creëren

Implementeren

Management van medewerkers

- MTO doen we niet. Wederom het zichtbaar maken van successen ontbreekt hierdoor, maar aan de andere kant krijgen we tevens niet boven wat er beter kan
- Doelstellingen op werving/in- uitstroom ontbreken.
- Ziekteverzuim kijken we wel naar (al jaren onder landelijk gemiddelde), maar wat doen we er nou mee (waarom). Op dit moment niet structureel ingegeven vanuit positieve gezondheid.
- Personeelsgesprek is wisselend van aard en qua frequentie
- Flexwerk; er is een gebrek aan gedeeld beleid en visie op dit thema. Dit uit zich in dat in het ene team thuiswerken kan, en in het andere team niet.

Leiderschap

Richten Inrichten verrichten (medewerkers)

- Wat zijn onze kernwaarden (ze staan in het rode boekje waar je mee start op je eerste dag). Maar, werken ze ook door in onze organisatie?
- Wat zijn de ambities? Wat betekent dit voor houding, gedrag, processen, middelen? Wat we doen is goed, maar de stip op de horizon wordt gemist!
- Niet altijd transparante terugkoppeling over wat op welke tafels besproken worden, en wat dan de gevolgen voor de takenpakketten zijn (en wat is dus de why). Terugkoppeling vanuit AMT en BMO naar medewerkers kan beter.

Leiderschap is situationeel verschillend; per leidinggevende, per wethouder etc.

Richten Inrichten verrichten (teamleiders)

- Missie en organisatieplan ontbreekt tot op heden, maar is in ontwikkeling. Tot op heden wordt vooral gestuurd op teamplannen, maar dat is binnen de afdeling. Het is niet standaard dat de sturing over de afdelingsgrenzen heen plaatsvindt

- We zitten in de bewustwordingsfase. Het operationaliseren van onze kernwaarden moet onze volgende stap zijn
- De organisatiestructuur functioneert, maar gezien de nieuwe opgaven is nieuwe capaciteit en competenties benodigd (en tevens nieuw sturingsmodel)
- Teamleiders te vaak in de details gezogen, ipv aandacht voor grotere geheel
- Directie is zoekend. Wat zijn de kernwaarden, en wat is de manier erop (inhoud en proces). Collegeprogramma geeft op uitvoeringsniveau richtingen aan. Dan nog dit onderzoek.
- Invloed van bestuurscultuur op leiding van de organisatie (zij vragen ad hoc, cultuur wordt ad hoc)
- Doe wat je deed, krijg wat je kreeg

Conclusies

Leiderschap

- Start met organisatieplan is gemaakt, maar moet nog verder gebracht worden.
- Visie/missie breed ontbreekt (ook in de regio)
- Overgangssituatie kenmerkt de huidige foto. Van taakgerichte blik hiervoor, en nu in de overgang en dat betekent ook een kortstondige terugwerping.
- Sterk activiteit/proces gericht, uitdaging ligt om dat meer richting organisatie en keten te brengen

Strategie en beleid

- Strategie doen wij amper wat op, niks vastgelegd. Bijvoorbeeld regionaal, hoe pakken wij onze samenwerkingsstrategie aan? Hoe betoveren we mensen? Strategisch denken en handelen heeft aandacht nodig.
- Plannen doen we goed, doen doen we goed, checken doen we wat minder, act doen we heel wat minder.
- Inspiratie op inhoud is er, dan gaan we aan de gang. Mobiliseren vervolgens iets minder, waarderen nog minder etc.
- Passie op inhoud en vak. Maar alles daarbuiten onvoldoende ook voor management.

Management van medewerkers

- Ontbreken SPP, P-gesprek cyclus. Midden in ontwikkeling. Wens om een gedegen PDCA-cyclus te kunnen doormaken, maar dan moeten we uit deze overgang. Maar we zijn wel midden in de ontwikkeling.
- Kansen genoeg als je eigen verantwoordelijkheid toont. – maar ook wens om proactief te zijn als organisatie

Management van middelen

- Op het vlak van 'geld' zijn we in control. Faciliterend aan onze doelen.
- Kennis en techniek. Loopt wel, maar is er innovatie? Staan we stil bij waar we heen willen, hoe we dat doen, of we investeren etc.?
- Materiaal en middelen. PDC ja, A niet. Beheer gaat goed. Maar wat is nou het beleid? Wat willen we hiermee? Moet nog ingevuld worden.

Processen

- Eigenaarschappen voor processen is wel hoog, met name in bestaande processen. PDCA daar ook goed. Maar nieuwe processen met horizontale communicatie stuk minder. Ook verbinding van beleid en uitvoering is lastig, zeker in terugkoppeling/evaluatie.

- Binnen het team is PDCA aanwezig, - maar op samenhang besturing primair en uitvoering (en dan nog integraliteit erbij) meteen een stuk minder. Maar ook tussen de teams zijn er verschillen. Beleid en uitvoering kennen nog veel verschillen.

Resultaatgebieden (medewerkers, klanten/partners, maatschappij, bestuur/financiers)

- Medewerkers:
- Vertalen van gewenste resultaten en doelstellingen naar medewerkers-niveau nog onvoldoende. Niet het gevoel dat medewerkers ontevreden zijn (meten we niet), maar we formuleren ook niet iets om op te sturen.
- Klanten/partners:
- Tevreden met onze klantbenadering SD. Ontwikkelopgave ligt buiten in de wijken, openbare ruimte en dan vooral op betrekken van de buurt (alle vormen van participatie).

Maatschappij:

- Doelstellingen niet altijd helder vastgelegd. Enorm in de doe-stand. Gebeurt wel, maar communiceren er onvoldoende over.

Bestuur/financiers:

- PDCA gaat goed; P&C. Alle ambities uit vorige collegeprogramma zijn gerealiseerd; er wordt geleverd. Dan werken we dus zelfs al in de keten van raad, bestuur en organisatie.