

Overkoepelend verhaal
organisatieontwikkeling 2013 – 2018,
gemeente Rijssen-Holten

*richtinggevend koersdocument, bij wijze van overkoepelende strategie voor de periode van
2013 – 2018 voor de gemeentelijke organisatie van Rijssen-Holten:*

“voortgaande organisatieontwikkeling: ...mét behoud van al het goede...”

Rijssen, 27 februari 2014
Versie 1.3

samengesteld door
Arie van Eck, algemeen directeur, tevens gemeentesecretaris
Jan Peter de Jager, adjunct directeur
John Roos, Genilu Groep, Steenwijk

Inhoud

1	VOORWOORD	3
2	INLEIDING	5
3	PRINCIPES SOCIALE INNOVATIE BIJ ORGANISATIEONTWIKKELING	7
4	BEPALENDE ONTWIKKELINGEN: SCHETS OP HOOFDLIJNEN	9
4.1	Lokaal: toekomstvisie gemeente Rijssen-Holten	9
4.2	Regionaal: stand van zaken intergemeentelijke samenwerking	9
4.3	Landelijk: decentralisatie en andere bovenlokale invloeden	10
5	HET BELANG VAN GOED WERKGEVERSCHAP	11
5.1	Personeelsinstrumenten: toepassing en vernieuwing	11
5.2	Lopende organisatieontwikkelingsprocessen	13
5.3	Organisatieontwikkelingen in de toekomst	14
6	IMPLICATIES CRUCIALE ONTWIKKELINGEN	16
6.1	Behoud en voortzetting waarden eigen organisatiecultuur	16
6.2	Levensfase bewust personeelsbeleid	17
6.3	Stimulering sociale innovatie binnen de organisatie	18
7	RICHTSNOER HANDELEN I.H.K.V. ORGANISATIEONTWIKKELING	19
7.1	Algemeen toepasbare en organisatiebrede effectiviteitscriteria	19
7.2	Specifieke effectiviteitscriteria, te toetsen per apart deelproces	21
7.3	Hoe de algemene en specifieke criteria toe te passen?	22
8	SAMENVATTING EN VERVOLGACTIES	23
8.1	Samenvatting	23
8.2	Vervolgacties	24

1 VOORWOORD

In een eerste, interne notitie van de directie van september 2012 staan de aanleidingen voor het continue proces van organisatieontwikkeling als volgt verwoord: *'De organisatie van de gemeente Rijssen – Holten bestaat sinds 1 januari 2001. Een jonge organisatie dus, die is ontstaan na herindeling en door fusie tussen de voormalige gemeenten Rijssen en Holten. De organisatie heeft verschillende ontwikkelfasen doorgemaakt. Na een periode van harmonisatie van beleid, zoeken naar de juiste structuur en cultuur, is een stabiele organisatie ontstaan die kwalitatief goed is. In een periode van groei en financiële ruimte is veel opgepakt en uitgevoerd. Het heeft ons gebracht tot waar we nu staan. Een financieel gezonde gemeentelijke organisatie, waar veel gebeurt, met een duidelijke cultuur. Daarnaast een organisatie met een duidelijke structuur, gebaseerd op het directiemodel. Resultaatgericht en klantgericht. Een ondernemende organisatie waar het prettig werken is en waar we korte lijnen kennen. Een duidelijke aansturing, waarbij de verantwoordelijkheid laag in de organisatie is gelegd. Dit is verwoord in ons organisatiebesluit, onze besturingsfilosofie en verder vertaald in een uitgebreid P en O instrumentarium. De organisatie wordt sinds 2010 geconfronteerd met bezuinigingen en krimp. Gebleken is dat we een organisatie hebben die goed en snel kan inspelen op deze nieuwe situatie. Er wordt voortvarend omgegaan met het realiseren van de noodzakelijke bezuinigingen.*

Voor de komende jaren is het erg belangrijk om in balans te blijven. De verder gaande krimp moet in een goede verhouding blijven met de prestatie die moet worden geleverd. Daarnaast willen we een aantrekkelijke werkgever blijven, waar het prettig werken is. Verschillende grootheden zijn hier van belang, zoals de competenties van medewerkers, het efficiënt (kunnen) werken, de arbeidsvoorwaarden en faciliteiten, de manier van leiding geven, enz. Naast de bezuinigingen en krimp, zal de organisatie moeten voldoen aan de opdracht zoals het bestuur die formuleert. De langere termijn strategische visie geeft een duidelijke richting aan de gewenste ontwikkeling. Op kortere termijn geven programmabegroting en bestuursakkoord de doelen en prestaties die moeten worden gehaald. Als organisatie hebben we daarnaast nog te maken met landelijke ontwikkelingen, zoals de decentralisaties in het sociale domein, trends zoals het nieuwe werken en regionale ontwikkeling die vooral gericht zijn op samenwerking. Dit kan leiden tot groei en uitbreiding van de organisatie.

We hebben dus te maken met een complexe tijd waarin we van verschillende kanten veel op ons af krijgen. In een dergelijke tijd als organisatie op niveau blijven functioneren vraagt nogal wat. Deze notitie heeft de bedoeling om richting te geven aan de voor de organisatie gewenste en noodzakelijke ontwikkelingen en instrumenten en om tevens het goede te behouden. (einde citaat, pagina 1, notitie OO, september 2012)''.

Vandaar dit richtinggevend koersdocument, bij wijze van overkoepelende strategie voor de periode van 2013 – 2018 voor de gemeentelijke organisatie van Rijssen-Holten, onder het gekozen motto van: *“voortgaande organisatieontwikkeling: ...mét behoud van al het goede...”*

Dit overkoepelende organisatieontwikkelingsverhaal als strategisch koersdocument 2013 – 2018 is gemaakt om drie redenen:

- a. allereerst om intern een gerichte gedachtewisseling tot stand te brengen en samenhangende acties te ondernemen om zodoende al werkende weg de nogal bepalende ontwikkelingen van de komende jaren samen goed aan te kunnen én in goede banen te leiden;
- b. ten tweede om hiermee de koers en de richting van het organisatiebeleid op korte en middellange termijn voor wat betreft de gewenste organisatieontwikkeling duidelijk aan te geven (en uiteraard ook in te zetten);
- c. ten derde om prioriteiten en volgorde van de voortgaande organisatieontwikkeling te kunnen vaststellen, in goede gezamenlijke afstemming en vooral ook in gezamenlijkheid verder aan de beoogde organisatieverbeteringen te werken.

In dit koersdocument is er daarom niet voor gekozen een definitieve eindsituatie te schetsen, maar aan te geven hoe de directie de reis voor de organisatie naar de toekomst wil maken.

Leeswijzer

Dit strategisch koersdocument Organisatieontwikkeling 2013 – 2018 is als volgt opgebouwd. Na dit voorwoord volgt eerst in paragraaf 2 de inhoudelijke inleiding op dit stuk. Daarna lichten wij in paragraaf 3 de principes van het begrip sociale innovatie toe (en de betekenis daarvan voor ons organisatieontwikkelingsproces). Vervolgens wordt in paragraaf 4 dieper ingegaan op bepalende ontwikkelingen die de komende jaren op onze (en ook andere) gemeente afkomen (lokaal, regionaal, landelijk). Paragraaf 5 behandelt de eigen, interne ontwikkeling over het nastreven van goed werkgeverschap. In paragraaf 6 komen huidige en thans spelende implicaties van de geschetste ontwikkelingen aan bod. Paragraaf 7 behandelt de richtsnoer die hieruit volgt voor ons handelen in het kader van de organisatieontwikkeling. Enerzijds in termen van algemeen toepasbare en organisatiebrede effectiviteitscriteria en anderzijds specifieke effectiviteitscriteria, te toetsen per apart deelproces van de gewenste organisatieontwikkeling. Dit strategisch koersdocument 2013 - 2018 wordt afgesloten met paragraaf 8 met een samenvatting en de vervolgacties.

2 INLEIDING

In het najaar van 2012 zijn verscheidene bijeenkomsten met afdelingshoofden, teamleiders en afdelingsmedewerkers door de directie georganiseerd waarin een schets werd gegeven van de op handen zijnde ontwikkelingen (lokaal, regionaal, landelijk en intern) en de mogelijke betekenissen daarvan voor de organisatie van Rijssen-Holten én het beoogde organisatieontwikkelingsproces. Over het algemeen werd door de betrokken afdelingshoofden, teamleiders en afdelingsmedewerkers goed en ontvankelijk gereageerd op deze presentaties door de leden van de directie. In het voorjaar van 2013 kregen deze presentatiebijeenkomsten een vervolg in de vorm van een stappenplan Organisatieontwikkeling. Ook deze ideeën werden door de directie in - en extern getoetst aan directe betrokkenen, intern belanghebbenden en extern deskundigen. De WOR-bestuurder hield de OR van de inhoudelijke en procesmatige kanten van dit traject voortdurend op de hoogte. De portefeuillehouder P&O werd eveneens herhaaldelijk door de leden van het DT geïnformeerd over de voortgang en stand van zaken van dit proces. Dit gold ook voor de vanuit de vakinhoud betrokken portefeuillehouders van B&W.

Mede door dit procesverloop van medio zomer 2012 tot en met voorjaar 2013 ontstond bij de leden van de directie en de portefeuillehouder P&O sterk de behoefte aan een overkoepelend, systematiserend en richtinggevend Organisatie Ontwikkel document. Eén: om de komende jaren vanaf nu tot medio 2018 qua organisatieontwikkeling te kunnen overzien. En twee: om de telkens optredende deelprocessen daaronder te scharen, zodanig dat die deelprocessen van de organisatieontwikkeling in elk geval op vergelijkbare zorgvuldige wijze worden aangepakt. Ook al kunnen die deelprocessen herhaaldelijk anders van aanleiding, aard en bedoeling zijn. Hierover gaat dit strategisch koersdocument Organisatieontwikkeling 2013 – 2018.

Inhoudelijk zijn de aanleidingen en de aard van de komende veranderingen na de genoemde presentaties door de leden van de directie ongewijzigd gebleven namelijk:

Veranderingen van betekenis voor de organisatie:

- *meer halen/brengen naar i.p.v. laten halen/brengen door klant*
- *burger doet meer zelf*
- *meer integraliteit*
- *slim samenwerken in diverse vormen*
- *LEAN als continu proces*
- *meer naar de cloud*

Veranderingen van betekenis voor medewerkers:

- *meer flexibiliteit in taak*
- *meer flexibiliteit in plaats*
- *meer flexibiliteit in werkwijze*
- *zelfstandigheid vergroten*
- *managen op resultaat i.p.v. aanwezigheid*
- *resultaat betalen en niet de stoel*

Gevolgen voor het voortgaande proces van organisatieontwikkeling:

- *cultuur verandering doorzetten*
- *rolverandering teamleiders*
- *grotere eenheden (teams/afdelingen)*
- *meer flexibiliteit in functiebeschrijving*
- *meer flexibiliteit in beloningssysteem*
- *meer netwerken*
- *leeftijdsbewust personeelsbeleid*

Tot slot van deze inleidende paragraaf: mede door de inhoud van de gehouden presentaties en de constructief kritische reacties daarop werden de leden van de directie en de portefeuillehouder P&O steeds meer doordrongen van het feit dat het beoogde organisatieontwikkelingsproces niet louter moest handelen over vraagstukken aangaande de organisatiestructuur of de herschikking van taken.

Nog meer dan ooit werd de opvatting gehuldigd dat de gewenste organisatieontwikkeling een veelomvattend werkproces zou moeten worden, over een langere periode van tijd gezien, én bij uitstek uitgaan van de gezamenlijkheid in het werken aan toekomstige verbeteringen van de gemeentelijke organisatie van Rijssen-Holten.

Daarom is dit strategisch koersdocument *Organisatieontwikkeling 2013 – 2018* dan ook gestoeld op de principes van sociale innovatie bij organisatieontwikkeling. Zie daarvoor de volgende paragraaf 3.

3 PRINCIPES SOCIALE INNOVATIE BIJ ORGANISATIEONTWIKKELING

Door de veelheid aan technologische vernieuwingen van het eerste decennium van deze 21^{ste} eeuw kwam men, met name in het bedrijfsleven, medio 2005 tot de slotsom dat dergelijk snelle ontwikkelingen noodzakelijke aanvullingen behoeven in de vorm van *sociale* innovatieprocessen. Vooral omdat de daarbij behorende arbeidsverhoudingen zich eveneens drastisch wijzigden. Technologische vernieuwingen alléén waren op zichzelf onvoldoende effectief als innovatieproces. Het welbewust benutten van het bestaande arbeidspotentieel in organisaties, o.a. door doelgericht te investeren in de kennis, houding en vaardigheden van medewerkers, bleek meer én betere resultaten van succesvolle innovaties op te leveren¹. Bovendien bleek ook een groot gedeelte van het arbeidspotentieel in veel organisaties niet goed gebruikt te worden. Sociale innovatietrajecten leverden volgens onderzoek de afgelopen tien jaar meerdere uiteenlopende positieve resultaten op. Zoals: verhoging van de arbeidsproductiviteit, verbetering van de bedrijfsprestaties, toename van de gewenste innovatie, hogere arbeidskwaliteit, vernieuwing van de arbeidsverhoudingen en meer ontplooiing van bepaalde talenten. Onder meer onder invloed van de economische laagconjunctuur van de laatste paar jaar valt in sommige sectoren een verschuiving van sociale innovatieprocessen waar te nemen naar vormen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers, meer flexibele inzet van personeel en de introductie van verschillende manieren van tijd - en plaatsonafhankelijk werken als toegesneden varianten op het fenomeen van *Het Nieuwe werken* (HNW).

Bekende definities van het begrip *sociale innovatie* in organisaties luiden als volgt.

“Sociale innovatie betreft de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en de maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent (Taskforce Sociale Innovatie, 2005)”.

Deze omschrijving is eveneens overgenomen door de SER in het eigen rapport over sociale innovatie (SER, 2006).

En: *“Sociale innovatie betreft vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat (Nauta en Blokland, 2007)”*.

De vorig jaar geïnstalleerde lector Sociale Innovatie en Verscheidenheid van Windesheim Zwolle omschrijft haar opvatting over dit begrip als *“...een andere manier van kijken naar en inrichten van werk, zodat het productiever en prettiger wordt (de Vries, uitgave Hogeschool Windesheim, 2012)”*.

¹ zie o.a. de publicatie *Doorgeven = aanpakken, tussenstand van 10 jaar sociale innovatie* van april 2012 van drs. Margreet Xavier en prof. Frank Pot ter gelegenheid van de opheffing van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) per 1 april 2012.

Kenmerkend voor het succes van sociale innovatieprocessen van de afgelopen tien jaar zijn de volgende elementen:

- a. sociale innovatieprocessen vereisen visie, moed en leiderschap binnen de gegeven organisatie;
- b. bestuur en leiding van de betrokken organisaties moeten welgemeend de dialoog met de eigen medewerkers durven aangaan over de beoogde sociale innovatie en de te verwachten positieve (bedrijfs)effecten van de technologische, bedrijfskundige, beleidsmatige en/of bestuurlijke vernieuwingen;
- c. bij sociale innovatieprocessen gaat men zeer bewust uit van gedeelde verantwoordelijkheid voor het succes, de resultaten en de effecten van het eenmaal ingezette veranderingstraject;
- d. gedurende het gehele innovatieve proces (sociaal; technologisch; bedrijfskundig; beleidsmatig; bestuurlijk dan wel een combinatie daarvan) is men binnen de organisatie steeds gezamenlijk plus gericht bezig met het wegnemen van mogelijke barrières die het beoogde vernieuwingsproces in de weg kunnen staan (of een consistente aanpak teniet zouden kunnen doen);
- e. organisaties met een sterke en hechte samenwerkingscultuur, waarbij in de taakbehandling meer ruimte bestaat voor "anders" handelen, waarbij men intern beter kan omgaan met bepaalde organisatorische onzekerheden en waarbij men meer openstaat voor andere (of afwijkende) meningen dan de eigen heersende opvattingen, blijken over het algemeen meer succesvol te zijn met sociale innovatietrajecten dan organisaties die deze kenmerken min of meer ontberen².

² vergelijk publicatie *Verscheidenheid maakt het verschil. Productiever en prettiger werken in organisaties door het benutten van sociale innovatie en verscheidenheid*, weergave rede van dr. Sjiera de Vries, uitgesproken in verkorte vorm bij de installatie tot lector op 16 maart 2012, uitgave Christelijke Hogeschool Windesheim Zwolle, maart 2012.

4 BEPALENDE ONTWIKKELINGEN: SCHETS OP HOOFDLIJNEN

4.1 *Lokaal: toekomstvisie gemeente Rijssen-Holten*

In de strategische visie 'Oog op de toekomst' staat duidelijk op welke wijze onze organisatie zich in de komende 20 jaar moet ontwikkelen.

De gemeente Rijssen-Holten baseert haar toekomstvisie voor de komende decennia op drie pijlers: (a) de eigen identiteit van de gemeente met de daarbij behorende kernen, (b) een ondernemend klimaat én (c) modern noaberschap.

De gemeente maakt in de toekomst nog meer onderdeel uit van meerdere netwerken dan thans het geval is. Samenwerking met andere gemeenten is daarbij van belang om de doelmatigheid en doeltreffendheid van de gemeentelijke taakbehandling te bevorderen. Het gemeentebestuur wordt samen met burgers, instellingen en bedrijven ontwikkeld. De uitvoering wordt daadkrachtig ter hand genomen. Er moet verder sprake zijn van een flexibel inzetbaar en ondernemend ambtenarenapparaat. Klantgericht en resultaatgericht, denkend vanuit mogelijkheden.

Enkele begrippen uit de bestuurlijk-strategische visie tot 2030 zijn:

- als gemeente midden in de samenleving (blijven) staan;
- bepalen van gemeentelijk beleid: samen met burgers, instellingen en bedrijven;
- beroep op zelfredzaamheid van burgers;
- overheid bemoeit en verzorgt minder dan voorheen;
- terugdringen van (onnodige en bureaucratisch werkende) regelgeving;
- efficiënt gebruik maken van de voortschrijdende ontwikkelingen op het vlak van digitalisering, ICT en allerlei persoonsgerichte, vernieuwende, technologische devices e.d.

Een andere belangrijke visie-uitspraak is dat het gemeentebestuur van Rijssen-Holten haar eigen rol houdt als lokale overheid, waarbij zij zelfstandig weloverwogen beslissingen neemt en waarvoor op openhartige wijze verantwoording wordt afgelegd aan burgers, instellingen en bedrijven.

4.2 *Regionaal: stand van zaken intergemeentelijke samenwerking*

Het gemeentebestuur van Rijssen-Holten staat principieel open voor samenwerking op Twentse schaal. Vooral een onmiskenbaar duidelijke rol van betekenis van de regio voor Twentse gemeenten wordt daarbij van belang geacht. Aan verscheidene initiatieven wordt dan ook van harte meegewerkt.

West Twente 4

De gemeenten Wierden, Twenterand, Hellendoorn en Rijssen-Holten werken onder de naam WT4 sinds 1 juni 2011 samen. In de periode tot en met 2012 is gewerkt aan samenwerkingsonderwerpen vanuit vier projectgroepen. De samenwerkingsonderwerpen zijn bottom-up geïnventariseerd en in januari 2012 door de Stuurgroep WT4 geaccordeerd. In de tweede helft van 2012 is door de Stuurgroep de discussie gestart over het versnellen van de samenwerking. Geconstateerd werd dat het laaghangend fruit aan samenwerkingsonderwerpen was geplukt. De Stuurgroep is van mening dat moet worden overgegaan naar een volgende fase in de samenwerking. In deze fase moet er sprake zijn van een versnelling en van een concreet resultaat. Hierbij hoort ook de afname van de vrijblijvendheid van de samenwerking.

De Stuurgroep WT4 heeft op 14 december 2012 de betrokken gemeentesecretarissen opdracht gegeven om na anderhalf jaar WT4 een tussenbalans op te maken. Daarnaast is opdracht gegeven om tot een voorstel te komen over de concretisering en versnelling van de WT4 samenwerking. Dit voorstel is uitgewerkt tot een 4-tal business-cases waarvoor nu het besluitvormingsproces loopt.

Shared Services Netwerk Twente (SSNT)

In Twents verband wordt volop samengewerkt in een grote verscheidenheid aan dossiers. Zo wordt in het project 'Werken voor de Twentse Overheid (WvdTO) gewerkt aan de vorming van één Twentse Arbeidsmarkt om de onderlinge inwisselbaarheid tussen gemeenten te faciliteren. Er is sprake van een vergaande samenwerking op het gebied van inkoop. Er vindt een gezamenlijke voorbereiding plaats van de decentralisaties in het sociale domein. Er is sprake van een veiligheidsregio Twente (VRT), een Regionale Uitvoeringsdienst Twente (RUD) en van oudsher zijn er een aantal taken op het gebied van verkeer en vervoer, recreatie en toerisme en sociaal economische zaken belegd bij de Regio Twente.

4.3 Landelijk: decentralisatie en andere bovenlokale invloeden

Daarnaast worden we de komende jaren geconfronteerd met verschillende landelijk bepaalde ontwikkelingen die de werkwijze van onze gemeentelijke organisatie zullen raken. Zoals de verheveling van de AWBZ en de Jeugdzorg naar gemeenten, invoering van de Participatiewet in 2015 en dergelijke.

Stand van zaken

De stand van zaken van de transitieprocessen vanwege op handen zijnde decentralisaties is als volgt. De voorbereidingen zijn op Twents en lokaal niveau in volle gang. In het voorjaar van 2013 is voorgesteld hoe er in Twents verband verder wordt samengewerkt t.a.v. de vier transities (begeleiding, jeugdzorg, participatiewet, passend onderwijs). Los hiervan wil de gemeente Rijssen-Holten zelf ook de sturing houden op lokaal, subregionaal en regionaal niveau. De samenhang tussen de transities zijn in een interne notitie over de decentralisaties vermeld. Daarbij worden organisatorische aspecten eveneens meegenomen. Bovendien onderschrijft de gemeente Rijssen-Holten als deelnemende gemeente het motto van de *Visienota Transformatie Jeugdzorg Twente* van 13 december 2012: taken niet één-op-één overnemen, maar ook vernieuwen.

SOWECO

Per 1 januari 2014 zijn er ruim 50 medewerkers met een SW-indicatie vanuit SOWECO toegevoegd aan de organisatie door middel van een detachingsconstructie. Voor wat betreft de overige medewerkers met een SW-indicatie uit de gemeente Rijssen-Holten wordt hard gewerkt aan plannen voor de toekomst dat zij meer in directe zin onder de aansturing van de gemeentelijke organisatie komen. De verwachting is dat daar in de loop van 2014 meer duidelijkheid over komt. Dit kan met het oog op de participatiewet een eerste aanzet zijn voor een mogelijk in de toekomst op te richten gemeentelijk mens-ontwikkelbedrijf.

5 HET BELANG VAN GOED WERKGEVERSCHAP

Vanaf de herindeling van 2001 (en ook door de betrokken afzonderlijke gemeenten van daarvoor) voert de gemeente Rijssen-Holten een verantwoord, sociaal (zowel materieel als immaterieel) en gericht HR-beleid. Hierbij is de gemeente Rijssen-Holten zich zeer bewust van de factoren die bij het "aanboren van de juiste human resources" een belangrijke rol spelen. Zoals: de context, waarbinnen de gemeente moet opereren; de eigen organistorische vormgeving (strategie, structuur, cultuur en functioneren) en hoe op een goede wijze het eigen personeel binnen de gegeven werkprocessen te activeren tot de benodigde arbeidsproductiviteit. Alle bestaande P&O-instrumenten binnen de gemeente richten zich dan ook op één van die factoren, waarbij intern te allen tijde wordt gezocht naar een goede verhouding tussen de persoon van de medewerker en het belang van de organisatie.

Ondanks de vele adequate kanten van de opvatting van het gemeentebestuur van Rijssen-Holten over **goed werkgeverschap**, zoals in de vorige alinea beschreven, realiseert de directie zich ook dat de huidige tijdgeest, actuele en toekomstige ontwikkelingen onze organisatie wederom voor nieuwe, extra en/of aanvullende vragen stellen ten aanzien van het personeelsbeleid. Bijvoorbeeld: hoe het eigen "menselijk kapitaal" op de beste manier (blijvend) kan worden ingezet voor onze gemeentelijke organisatie; voor welke categorie medewerkers is "die binding" het meest van belang; wat voor type "commitment" vereisen de verschillende categorieën medewerkers en ten slotte wat is een goede balans tussen enerzijds arbeidsproductiviteit en anderzijds innovatief gedrag van belang voor de toekomst van onze gemeente?

Daarom moet de gemeentelijke organisatie van Rijssen-Holten **het personeelsbeleid van nu af aan meer en meer richten op de investering in de duurzame inzetbaarheid van alle categorieën medewerkers**. Dus systematische aandacht voor instroom, doorstroming en uitstroom van personeel.

5.1 **Personeelsinstrumenten: toepassing en vernieuwing**

Hiervoor worden reeds uiteenlopende initiatieven door onze organisatie op het terrein van **personeelsbeleid** ondernomen:

- **verschuiving binnen ons beloningsbeleid:** het beloningsbeleid wordt op den duur meer een waarderingbeleid. Uiteraard moet het beloningsbeleid ondersteunend zijn aan de door ons gewenste organisatieontwikkeling.
- **nieuw functiewaarderingsstelsel:** als gemeentelijke werkgever wordt aangesloten bij het nieuwe sectorale functiewaarderingsstelsel HR 21. Dit wordt regionaal door de gemeenten ingevoerd en biedt de kans om tot een gelijkwaardige waardering te komen. Hierbij wordt ter zijner tijd ook de discussie gevoerd over het verlaten van het drie rangenstelsel.
- **arbeidsvoorwaardenbeleid:** landelijk wordt met de bonden gewerkt aan modernisering van de cao, zodat deze positief bijdraagt aan de positie van gemeente op de arbeidsmarkt en aansluit bij wensen van werkgevers en werknemers. Deze cao biedt keuzemogelijkheden zodat arbeidsvoorwaarden afgestemd kunnen worden op de behoeften van medewerkers in bepaalde levensfasen, zowel zakelijk als privé. Voor

loopbaanontwikkeling komt er in de periode 2013 tot en met 2015 een individueel loopbaanbudget. De nieuwe werktijdenregeling sluit aan op het Nieuwe Werken met een verruimd dagvenster waarbij tussen 07.00 uur tot 22.00 uur van maandag tot en met vrijdag gewerkt kan worden. Ten slotte bevordert de nieuwe cao de mobiliteit van personeel tussen gemeenten, tussen gemeenten en andere overheden en tussen gemeenten en bedrijven.

- **scholing en opleiding:** budgetten van scholing en opleiden worden gericht ingezet op organisatiedoelen als flexibilisering, resultaatgerichtheid en klantgerichtheid. Er is bij het inzetten van de scholingsbudgetten een directe relatie met de furgapop. Vooral de POP dient op een goede manier aan te sluiten op de inhoud en strekking van dit strategisch P&O koersdocument 2013 – 2018. Indien het scholing en opleiden betreft, wordt er dus ook duidelijk een relatie gelegd met de te behalen doelen van het teamplan en het afdelingsplan zodat indirect de relatie wordt gelegd met de gewenste organisatieontwikkeling.
- **investering in het geven van leiding:** in het afgelopen jaar is extra geïnvesteerd in scholing van de leidinggevenden, met name de teamleiders. Deze managementlaag van leidinggevenden, die dagelijks op de werkvloer aanwezig zijn, is essentieel in het uitdragen en realiseren van de gewenste koers. Dit betekent dat zij moeten beschikken over de benodigde kennis, houding en vaardigheden. Hiervoor hebben zij een opleiding 'Teamleider Nieuwe Stijl' bij ISBW gevolgd.

opleidingsplan voor leidinggevenden: vaak zijn leidinggevenden doorgegroeid van medewerker naar leidinggevende, zonder dat zij hiervoor speciaal zijn opgeleid. Met de opleiding 'Teamleider Nieuwe Stijl' is geïnvesteerd in een eenduidige wijze van leidinggeven. Uiteraard niet identiek, maar wel authentiek, geheel op de eigen wijze binnen de gegeven kaders van het P&O beleid. De directie beschouwt medewerkers als belangrijk kapitaal van de gemeentelijke organisatie van Rijssen-Holten. De directie ziet de afdelingshoofden en teamleiders als *facilitator* om ervoor te zorgen dat medewerkers hun doelstellingen halen en het werk op een plezierige manier kunnen uitvoeren.

- **furgapop:** dit bestaande instrument sluit goed aan bij de P&C-documenten. Het is van groot belang dat de teamleiders furgapop gesprekken gebruiken om op individueel niveau prestaties, functioneren en gewenste ontwikkeling te bespreken. De furgapop dient, al dan niet met een gewijzigd formulier, consequent en als belangrijk P&O beheersinstrument te worden uitgevoerd. Na de invoering van HR21 wordt de gesprekscyclus eventueel aangepast. De furgapop (waarbij de resultaatgerichte afspraken voortkomen uit de onderlegger zoals die in het oude functieboek zat) aan het begin van het jaar plus aan het einde van het jaar een gesprek over het realiseren van de gemaakte afspraken. Eventueel aangevuld met een voortgangsgesprek halverwege het jaar, indien de aard van de werkzaamheden en de werkplanning dit noodzakelijk maken.
- **competentiemanagement:** binnen onze organisatie zijn generieke en specifieke competenties benoemd. De competenties moeten worden herzien in het licht van de gewenste koers van onze organisatieontwikkeling. De competenties van beleidsmedewerkers moeten meer worden gericht op regievoering en samenwerking.
- **loopbaanbeleid:** dit is het gerichte deel van het personeelsbeleid om tot de gewenste verbreding van inzetbaarheid te komen. Het is het proces, waarin medewerkers hun persoonlijke mogelijkheden met betrekking tot de eigen loopbaan tot ontplooiing brengen.

Loopbaanbeleid richt zich ook op dat deel van het managen van medewerkers, waarbij de aandacht uitgaat naar de optimale ontwikkeling van de medewerker in eigen functie of naar een volgende functie. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is niet alleen een kwestie van goed werkgeverschap maar ook van goed werknemerschap. Het zijn (en blijven) van een lerende organisatie. Medewerkers horen plezier in het eigen werk te hebben.

Daarnaast moeten medewerkers zich ontwikkelen op een specifieke manier zodanig dat zij geschikt zijn voor hun huidige werk en voor het vernieuwen van het eigen werk in de toekomst.

Gericht **levensfase bewust P&O beleid** is hierbij thans een actueel onderwerp om ervoor te zorgen dat investeringen zich richten op duurzame inzetbaarheid van **alle** categorieën medewerkers binnen onze gemeentelijke organisatie. Zie verder paragraaf 6.2. voor een nadere toelichting op dit onderdeel van het loopbaanontwikkelingsbeleid.

- **loopbaanadvisering:** sedert december 2012 uitbesteed aan het loopbaancentrum van de gemeente Almelo. Regionaal (SSNT) wordt gewerkt om in het jaar 2014 één arbeidsmarkt voor de Twentse overheden te realiseren zonder grenzen tussen organisaties en zonder belemmeringen op het gebied van mobiliteit, inzetbaarheid, arbeidsrecht en ontwikkelmogelijkheden van medewerkers.
- **stimulering meer flexibele en brede(re) inzetbaarheid van medewerkers:** tijdelijke formatiebehoefte wordt in eerste instantie niet door externe inhuur opgevangen. Opvulling vindt plaats door flexibele inzet van lokale medewerkers of door tijdelijke inzet van medewerkers die horen bij gemeenten van de Twentse arbeidsmarkt. Pas als dat geen oplossing biedt wordt extern gekeken. We nemen als gemeente initiatief om in onze bestaande interne arbeidsmarkt tot een intensivering te komen van flexibilisering en brede(re) inzetbaarheid. Medewerkers van onze organisatie zijn al in algemene dienst aangenomen. Toch zullen er flinke stappen gemaakt moeten worden om flexibele en brede(re) inzetbaarheid meer vanzelfsprekend binnen onze organisatie te laten zijn. Dit wordt vermoedelijk een combinatie van *vrijwilligheid* plus *aanwijzen c.q. opleggen*. Te zijner tijd wordt bekeken of een bepaalde vorm van roulatie kan worden ingevoerd. Dit moet ertoe leiden dat brede(re) inzetbaarheid binnen onze organisatie méér als "gewoon" wordt opgevat.

5.2 Lopende organisatieontwikkelingsprocessen

Ook worden reeds geruime tijd belangrijke initiatieven binnen onze organisatie op het terrein van het **organisatiebeleid** ontplooid:

- **regelmatige interne doorlichting van bestaande werkprocessen aan de hand van de LEAN methode:** de LEAN doorlichtingfilosofie gaat uit van bepaalde principes t.a.v. getoond leiderschap (aandacht voor processen, mensen, resultaten en verbeteringen), klantbehoeften, professionele en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en vooral "verspillingen" in de organisatie wegnemen. LEAN beoogt optimale werkprocessen te bevorderen door middel van continue aandacht voor verbeteringen van die werkprocessen.

Vanaf het jaar 2010 zijn 14 werkprocessen in meer of mindere mate met behulp van de LEAN methode intern beschreven. Dit LEAN traject is pragmatisch aangepakt. Niet eerst uitgebreid een plan van aanpak maken, maar gewoon beginnen met LEAN door het verbeteren van processen centraal te stellen. Ondertussen hebben ongeveer 80% van onze medewerkers een praktijkervaring met de LEAN methodiek opgedaan.

De toepassing van de LEAN methode leverde o.a. de volgende (leer)ervaringen op:
"leuningdrag" bij verbetereteams/teamleiders/afdelingshoofden;
te weinig sturing op de implementatie van de processen: onvoldoende duidelijkheid over wie dit moet doen;
implementatiefase duurt vaak lang;
één begeleider bij verbeteressies wordt als weinig ervaren;
te veel LEAN processen onderhanden (vooral ten aanzien van de implementatiefasen);
het idee van *continu verbeteren* zit nog niet voldoende "tussen de oren";
vooraf een duidelijk (opleverings)resultaat stellen.

We staan thans op een punt waarbij, als met deze doorlichtingsmethodiek continue verbetering en professionaliseren van onze interne organisatie wordt beoogd, er een keuze moet worden gemaakt ten aanzien van de specifieke doorontwikkeling van LEAN voor onze gemeentelijke organisatie.

- **goed gebruik maken van de beschikbare beheersinstrumenten:**
de afgelopen jaren is reeds geïnvesteerd in het instrumentarium, dat thans goed kan worden gebruikt en gericht kan worden ingezet. We zijn echter een organisatie die zich erg focust op de dagelijkse inhoudelijke uitvoering. En dat doen we goed, praktisch en resultaatgericht. Waar we niet goed in zijn (of in ieder geval beter in moeten worden), is het toepassen van deze beschikbare beheersinstrumenten om strategische beleidsveranderingen (zoals de gewenste organisatieontwikkeling) consequent door te voeren. Voorbeelden: het consequent gebruik maken furgapop plus de sturing en monitoring van P&C instrumenten.
- **format afdelingsplannen:** Er is sprake van een goede doorvertaling van programmabegroting naar de afdelingsplannen en teamplannen in een consistente lijn. Resultaten en prestaties worden duidelijk benoemd en zijn meetbaar. De voortgang van een afdelingsplan en een teamplan wordt regelmatig in het team, met leidinggevend van de afdeling en tussen afdelingshoofd en portefeuillehouder besproken. Het teamplan wordt door de teamleider als basis gebruikt voor het maken van RGA's met de medewerkers.
- **dienstverleningsconcept:** Het dienstverleningsconcept uit 2009 wordt in 2014 aangepast en aangescherpt. Elementen als zelfredzaamheid van de klant, eigen verantwoordelijkheid en sturen op het digitale kanaal, moeten daarin opnieuw en geactualiseerd worden verwerkt.

5.3 **Organisatieontwikkelingen in de toekomst**

Naast de toepassing en vernieuwing van het reeds bestaande personeelsinstrumentarium en de lopende organisatieprocessen zijn er komende ontwikkelingen in de nabije toekomst die in dit koersdocument vermeldenswaard zijn. Namelijk:

- **introductie van vormen van tijd - en plaatsafhankelijk werken als toegesneden varianten op het fenomeen van *Het Nieuwe werken* (HNW):** HNW is volgens ons geen project (of doel) op zichzelf. Wél is het in een zeer snel veranderende, sterk informatietechnologische wereld van belang om de ontwikkelingen (met bijbehorende onderzoeken) nauwgezet te volgen. Daarnaast is het goed om een beeld te krijgen welke medewerkers binnen onze organisatie kennis hebben (en/of handig overweg kunnen)

met deze vernieuwende mogelijkheden om op een andere manier ons werk te organiseren, qua fysieke huisvesting meer flexibel te zijn, informatietechnologisch gezien meer "state-of-the-art" te communiceren en organisatorisch "slim en slank" regie te voeren. Dergelijke medewerkers worden intern opgeroepen om mee te denken over hoe we ons werk (gebruik makend van de genoemde, nieuwe mogelijkheden) beter en nog efficiënter kunnen organiseren. We zien dit als een continue proces van nadenken over ons dagelijks handelen. Een zogenoemd "KSG-tje" (klein slim groepje) van hooguit 4 à 5 medewerkers, dat in staat is om vrijuit ideeën hieromtrent aan ons als directie voor te leggen. Uiteraard rekening houdend met zaken als fysieke omstandigheden, arbeidsrechtelijke kanten, informatie technische voorwaarden en (al dan niet eerder gedane) financiële investeringen. Het is goed om de komende tijd hiermee in de vorm van proeftuinen o.i.d. te experimenteren. Niet alleen op onze instigatie als directie, maar door middel van ideeën en initiatieven van medewerkers die elkaar inspireren en enthousiasmeren in constante verbetering. Dergelijke experimenten dienen zo veel als mogelijk kostenneutraal te gebeuren. Dit is wederom één van de zaken waarop wij graag reacties krijgen, om vervolgens een beslissing daarover te kunnen nemen.

- **samenvoeging afdelingen (en/of onderdelen van afdelingen) en vergroting teams, indien nodig en gewenst:**

Ook al zijn wij inmiddels van mening dat het beoogde organisatieontwikkelingsproces niet louter moest handelen over vraagstukken aangaande de organisatiestructuur of de herschikking van taken, desondanks ontkomen wij er niet aan te onderkennen dat er soms een noodzaak aanwezig is die hiertoe wel aanleiding geeft. Zoals: het wegvallen van een wettelijke gemeentetaak. Of juist de toename van medebewindstaken. Of de gemeentelijke taakbeartiging meer faciliterend en/of regisserend ter hand willen nemen (mogelijk mede uit oogpunt van bezuiniging en krimp) dan intensief beleidsmatige bemoeienissen, al dan met kwalitatief hoogstaande uitvoering van gemeentelijke werken. Soms ook gebruik makend van een natuurlijk moment vanwege het vertrek van een afdelingshoofd (of teamleider). Of gewoonweg een nieuwe en betere manier van organiseren weten te vinden. Mede door de verwantschap tussen bepaalde taken. Of die juist in de ketensamenwerking in het verlengde van elkaars werkzaamheden liggen.

Duidelijk moet in elk geval zijn dat niet gekozen wordt voor kleine structuurwijzigingen en herschikking van bepaalde taken, simpelweg op grond van berekening van de maximale spanwijdte en spandiepte of dringende wens tot vergroting van de werkteams. Keuzes worden gemaakt op basis van uitgesproken beleidsintrinsieke gronden, juist vanwege het goed en adequaat tegemoet kunnen treden van de zojuist opgesomde mogelijke aanleidingen.

De complete interne organisatie (medewerkers, management, OR en gemeentebestuur) wordt dan ook herhaaldelijk in een vroegtijdig stadium op hoofdlijnen betrokken bij de voorgenomen onderdelen van de beoogde organisatieontwikkeling op een traceerbare en navolgbare manier, verdeeld over enkele hoofd fasen van het afwegingsproces, zodanig dat gedachte-uitwisseling hierover metterdaad op hoofdpunten kan plaatsvinden.

Om deze gedeelten van ons organisatieontwikkelingsproces goed en duidelijk te kunnen bepalen zijn in paragraaf 7 enerzijds algemeen toepasbare en organisatiebrede effectiviteitscriteria (par. 7.1.) en anderzijds specifieke effectiviteitscriteria, te toetsen per apart deelproces van de gewenste organisatieontwikkeling (par.7.2.), scherp geformuleerd. Zie aldaar.

6 IMPLICATIES CRUCIALE ONTWIKKELINGEN

6.1 *Behoud en voortzetting waarden eigen organisatiecultuur*

“Ter begripsverduidelijking circuleren talloze definities van het fenomeen organisatiecultuur. De meest beeldende omschrijving is nog altijd: 'cultuur is voor een organisatie wat karakter is voor een individu' (vrij naar prof. G. Hofstede). Namelijk: een patroon van bepalende kenmerken. Naar analogie van individuele identiteit is cultuur van de organisatie zoiets als een collectieve identiteit. Evenals het moeilijk is na te gaan waarvan individuen hun identiteit afleiden, is het bijzonder gecompliceerd te onderzoeken wát de collectieve identiteit bepaalt, laat staan de veranderbaarheid van cultuur te kunnen beïnvloeden.

Afgezien van de ethische vraagstelling naar de beïnvloedingsmogelijkheden speelt een andere moeilijkheid bij cultuurbevestiging (of -doorbreking) een rol, namelijk de intentionaliteit van een bewuste, gewenste cultuurverandering. Bij een opzettelijke cultuurverandering wordt eigenlijk getracht het socialisatieproces (dat wil zeggen welke normen en waarden worden bevestigd en dienen vooral nieuwe medewerkers als betekenisvol over te nemen, datgene wat zich van nature spontaan in een organisatie voltrekt) op een kunstmatige manier te doorbreken, te wijzigen dan wel op bepaalde positieve punten te bevestigen.

Indien dit veranderingsproces ongeloofwaardig voorkomt, onecht is of niet toegesneden op de specifieke aard van de onderneming en beleving van die onderneming door de betrokken medewerkers, dan schiet cultuurverandering zijn doel voorbij. In een dergelijk geval zal men zich eerder afzetten tegen de gewenste cultuurverandering dan wel pogingen doen de cultuurverandering te diskwalificeren als zijnde niet realistisch of erger: op een oppervlakkige manier, ogenschijnlijk, de cultuurkenmerken overnemen”³

Tegen de achtergrond van het hiervoor geschreven stukje over het wezen van organisatiecultuur kan o.i. worden gesteld, dat de gemeente Rijssen-Holten beschikt over een sterke en hechte samenwerkingscultuur.

Niet voor niets is gekozen voor het motto van dit strategisch koersdocument

Organisatieontwikkeling 2013 – 2018, namelijk:

“voortgaande organisatieontwikkeling: ...mét behoud van al het goede...”

Deze sterke en hechte cultuurkarakteristieken van de gemeentelijke organisatie van Rijssen-Holten zijn als volgt te formuleren:

- a. de organisatiecultuur kenmerkt zich niet door een type “behoudzucht” in de zin van conservatief reagerend op vernieuwingen, doch komt veel meer tot uiting, doordat bepaalde waarden en normen, die intern van belang worden geacht, wél goed in ere worden gehouden. Waarden als solidariteit, collegialiteit, loyaliteit en snel initiatieven tonend bij problemen;
- b. als lokale overheid is Rijssen-Holten principieel in het verantwoord van zijn daden, acties en besluiten in termen van de drie “R’s” van de overheid (te weten: rechtmatigheid, rechtsgelijkheid en rechtszekerheid), maar men wenst dit over het algemeen eveneens als een vakkundige lokale overheid te doen;

³ uit: Cultuurverandering door middel van streven naar gedeelde waarden: achtergrond, aandachtspunten en aanpak, Algelun Advies, onderdeel Genilu Groep, paragraaf 2, pag. 2

- c. de aanwezigheid van een grote mate van solidariteit, collegialiteit, loyaliteit en wederzijdse ondersteuning in tijden van (werk)drukke, stress en andere moeilijke (privé)omstandigheden is opvallend;
- d. sterke gerichtheid om een gezamenlijk gesteld doel, project en/of zaak met elkaar tot een goed einde te brengen (waardoor vaak relatief snelle acties en (re)acties op het terrein van het gemeentebestuur);
- e. weliswaar vrijwel altijd een relatief snelle acceptatie van vernieuwingen en/of veranderingen, maar dan vaak wél in de vorm van een "vertaling" naar typerende aspecten en kanten van Rijssen-Holten.

Al met al is een dergelijke sterke en hechte organisatiecultuur volgens onderzoek een zeer gunstige voorwaarde voor het succes van sociale innovatietrajecten (vergelijk paragraaf 3 hierover).

6.2 Levensfase bewust personeelsbeleid

Juist vanwege het belang dat het gemeentebestuur en directie van Rijssen-Holten reeds sinds jaar en dag toekennen aan **goed werkgeverschap** (vergelijk begin van paragraaf 5) wordt momenteel geworsteld met de vormgeving van leeftijd bewust personeelsbeleid. Enkele ontwikkelingen komen namelijk daarin samen. Zoals: recht doen aan de verscheidene leeftijdscategorieën van het eigen personeelsbestand, hoe om te gaan met de verschillende reacties op bepaalde ontwikkelingen als zelfsturende teams, Het Nieuwe Werken, toename personal devices in de ICT en meer output sturing op basis van vertrouwen e.d.

In het kader van dit strategisch koersdocument Organisatieontwikkeling 2013 – 2018 dringt de volgende cruciale vraag zich dan ook op. Namelijk: **hoe en op welke wijze enerzijds relatief jonge medewerkers (van na het geboortjaar 1980) met gevarieerde, persoonlijke ambities en mogelijk vernieuwingsdrang aan de gemeente Rijssen-Holten te binden en anderzijds tegelijk ervoor zorgen dat relatief oudere werknemers (m.n. 50 plussers) op verantwoorde, duurzame en zorgvuldige manier langer voor de gemeente blijven doorwerken?**

Diverse zaken zijn hierop van invloed: persoonlijke werkmotieven, verschillen in leeftijd (en vooral de zelfperceptie van de eigen "FTP"; oftewel "*Future Time Perspective*", want: "*tijd raakt op/ik wil nog veel doen/welke kansen resteren nog voor mij in de toekomst*"), persoonlijke groei, vakmatige erkenning, individuele veiligheid binnen het werkteam en de behoefte aan sociale aandacht/contact van en met directe collega's. Ook de persoonlijke opvatting over een juiste balans tussen "werk" en "privé" verschilt nogal..

Dit betekent dat leeftijd bewust personeelsbeleid niet alleen moet zijn gebaseerd op individueel maatwerk en uiteenlopend aanbod voor onderscheiden leeftijdscategorieën, maar ook een combinatie moet zijn van voor verschillende groepen van medewerkers personeelsontwikkelregelingen (in plaats van voor bepaalde groepen zogenoemde "ontzie"-regelingen maken). Medewerkers moeten aan de ene kant op een inspirerende manier aan onze gemeentelijke organisatie worden gebonden. Aan de andere kant moet de bereidheid om langer door te werken op een plezierige en toegesneden wijze eveneens goed mogelijk worden gemaakt.

Daarom is het begrip **levensfase bewust** personeelsbeleid een betere benaming voor het beleid ter zake dat door de gemeentelijke organisatie van Rijssen-Holtten wordt nagestreefd.

6.3 Stimulering sociale innovatie binnen de organisatie

Dit koersdocument voor de komende organisatieontwikkelingen aan de hand van principes van sociale innovatie, verwoord in paragraaf 3 van dit stuk, moet o.i. al werkende weg de volgende effecten binnen onze organisatie teweeg brengen.

Eén: bewustwording van welke (in - en/of externe) invloeden op ons afkomen.

Twee: anticiperen op komende ontwikkelingen, zodat een goed gevoel ontstaat over onze gezamenlijke en adequate voorbereidingen daarop.

Drie: open, inzichtelijk en traceerbaar met elkaar komen tot een goed afgewogen prioriteitenstelling over wat, hoe én wanneer wordt aangepakt. Zowel uit oogpunt van belangrijkheid als vanuit het perspectief van urgentie: "first-things-first".

En **vier:** na goed overleg met elkaar kiezen voor de juiste benaderingswijzen, die o.m. afhankelijk van vakgebied en (inhoudelijke) ontwikkelingen e.d. qua resultaat van elkaar mogen verschillen, doch elke keer weer opnieuw op dezelfde manier door ons wordt beoordeeld (vergelijk de volgende paragraaf 7 hierover).

Ter stimulering van de interne gedachtewisseling worden daarover drie invalshoeken onderscheiden. Te weten:

- a. de **pragmatische** invalshoek: welke (technologische, beleidsmatige, bedrijfskundige en/of bestuurlijke etc) ontwikkeling komt 't eerst?
- b. de "**sense of urgency**" aanpak: welke (technologische, beleidsmatige, bedrijfskundige en/of bestuurlijke etc) ontwikkeling is het meest onvermijdelijk op korte - dan wel langere termijn?
- c. de "**onbekend maakt onbemind**" benadering: over welke (technologische, beleidsmatige, bedrijfskundige en/of bestuurlijke etc) ontwikkelingen bestaan op dit moment de meeste onzekerheden/onbekendheden ten aanzien van de mogelijke effecten daarvan op de invoering?

Deze interne gedachtenwisseling vindt plaats aan de hand van een specifieke vraagstelling. Over de uitkomsten van deze sessies wordt daarna systematisch terug gerapporteerd en vervolgens verwerkt in een bundelend procesdocument daarover en getoetst aan het koersdocument.

Vervolgens worden de dan voorgestelde vervolgacties in het kader van sociale innovatie duidelijk geformuleerd en vastgesteld als onderdelen van het voorgenomen organisatiebeleid 2013 – 2018. Daarna wordt op die onderdelen de implementatie ter hand genomen (al dan niet gepaard gaande met bepaalde specifieke experimenten in de vorm van pilots). Zie ook punt 15, paragraaf 8, over een globale werkplanning.

7 RICHTSNOER HANDELEN I.H.K.V. ORGANISATIEONTWIKKELING

7.1 *Algemeen toepasbare en organisatiebrede effectiviteitscriteria*

De komende innovaties op het gebied van organisatieontwikkeling vanaf heden tot medio 2018 dienen op z'n minst bij te dragen aan de volgende algemene beoordelingscriteria.

- I. ***criterium van strokend met de strategische visie van de gemeente Rijssen-Holtén:*** in daad, woord, actie of gebaar de inhoud en strekking van de strategische visie mede mogelijk te maken, dat wil zeggen vooral als gemeente een houding uitstralen waaruit de wil en intentie tot samen werken (in- en/of extern) en tot (samen) ondernemen blijkt.
- II. ***criterium van het goed afgewogen evenwicht:*** bij voortdurende rekening houden met een goede balans tussen enerzijds mogelijke bezuinigingen en eventuele krimp t.o.v. anderzijds het (kunnen blijven) leveren van goede prestaties als gemeentelijke organisatie.
- III. ***criterium van goed werkgeverschap:*** te allen tijde een aantrekkelijke werkgever als gemeente zijn én blijven voor alle bestaande leeftijdsgroepen binnen het personeelsbestand, waarbij tegelijk zo goed mogelijk gebruik wordt gemaakt van de aanwezige competenties, de (voortdurende) ontwikkeling van (nieuwe) kennis en (nieuwe) vaardigheden, mede mogelijk gemaakt door een toegesneden aanbod van arbeidsvoorwaarden en andere voorwaardenscheppende werkfaciliteiten. Goede arbeidsomstandigheden spelen hierbij ook een belangrijke rol.
- IV. ***criterium van de (optimale) wendbaarheid:*** hieronder wordt een organisatie verstaan die snel kan inspelen op ontwikkelingen. Van oorsprong is de gemeente Rijssen-Holtén feitelijk zo'n organisatie. Wij grijpen kansen, indien die zich voordoen, en anticiperen over het algemeen goed op ontwikkelingen vanuit onze omgeving (landelijk, regionaal, lokaal en vakmatig). Deze wendbaarheid van onze organisatie behouden en bevorderen we, ook binnen een eventueel slankere organisatie. Wij zijn (en blijven) vanzelfsprekend extra alert op de continuïteit van de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor beleid en uitvoering. Dit betekent dat erop gelet moet worden dat iedereen meekomt en dat we alert moeten zijn op kinderziektes.
- V. ***criterium van doelmatigheid:*** we zijn als zelfbewuste gemeentelijke organisatie constant op zoek naar de meest efficiënte manier van werken. Hierbij wordt goed rekening gehouden met zowel snelheid als kwaliteit van afhandeling, vooral als het gaat om dienstverlening aan onze burgers, instellingen en bedrijven. Het constant willen verbeteren is diep geworteld in onze organisatie. Iedere medewerker spant zich in om te komen tot de meest efficiënte en meest effectieve werkwijze. Werkprocessen worden her voortdurend kritisch bekeken op verbeteringen.
- VI. ***criterium van resultaatgerichtheid:*** wij weten waar we naartoe willen en stevenen over het algemeen recht op het gestelde doel af. Van belang is daarbij om vooraf de te behalen doelen en te verwachten prestaties scherp vast te stellen. Vanuit een sterk ontwikkeld gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel doen wij alles wat redelijkerwijs mogelijk is om vervolgens de gestelde doelen en prestaties te behalen. Resultaatgericht werken betekent volgens ons een pro-actieve houding, vrijwel altijd initiatieven nemend,

maar ook een bepaalde vasthoudendheid om gestelde doelen en prestaties te realiseren. Zie ook paragraaf 5.1 over HR21.

- VII. ***criterium van klant – en servicegerichtheid:*** als gemeentelijke organisatie kennen we verschillende “klanten” en nog meer “klanrollen”. Wij handelen vraaggericht en denken vanuit het klantperspectief. Dat betekent dat de wensen en belangen van de (interne of externe) klant goed worden herkend en gekend. Oplossingen worden gezocht binnen vastgestelde kaders, waarbij rekening wordt gehouden met behoeften, belangen en gevoelens van de klant met inachtneming van het algemeen belang. Wanneer het gaat om beleidsvorming doen we dit in principe vanuit de regierol. Dit betekent dat we als lokale overheid ons **niet** in eerste instantie als “**maker**” van beleid zullen opstellen, doch veel meer als “**mogelijk maker**” (in de zin van voorwaarden scheppend, regelgeving stellend, toezicht houdend, faciliteiten creërend dan wel inhoudelijke bijdragen of andere bijdragen leverend). Wij zijn duidelijk in wat de klant van ons mag verwachten.
- VIII. ***criterium van het stimuleren van zelfstandigheid binnen de organisatie:*** de leidinggevenden binnen onze gemeentelijke organisatie dragen de gewenste koers uit en stralen dit dan ook uit in hun eigen leiderschapstijl. In Rijssen-Holten wordt gewerkt vanuit het principe van integraal personeelsmanagement. Om dit waar te maken beschikken onze leidinggevenden over voldoende middelen, handelingsruimte en bevoegdheden om zijn of haar medewerkers te faciliteren in hun zelfstandig werken. Onze professionele medewerkers komen tot bloei wanneer zij de ruimte krijgen. En vooral wanneer zij worden aangestuurd op vertrouwen en op output afspraken. De leidinggevenden (bege)leiden hun medewerkers en stimuleren hen zichzelf (gericht) te ontwikkelen en de gewenste resultaten te realiseren. Onze leidinggevenden spreken medewerkers aan op houding, gedrag en resultaten, in positieve en negatieve zin.
- IX. ***criterium van het voortdurend adequaat gebruik maken van technologische vernieuwingen en technische applicaties:*** zo efficiënt mogelijk wordt gewerkt om burgers, instellingen en bedrijven snel en effectief te bedienen. Instrumenten als nieuwe media e.d. zetten we hiervoor in. Hierbij wordt gewerkt met het klantperspectief voor ogen. Er wordt ingezet op een verdergaande digitalisering van de zogenoemde “klantbenadering” (vanuit de “click-call-face-pen” volgorde in klantencontacten). Dit heeft duidelijk voordelen voor burgers, instellingen en bedrijven, die dan tijd- en plaatsafhankelijk ons gemeentelijke organisatie kunnen benaderen. Het direct aanleveren van goede en complete informatie en het managen van verwachtingen is daarbij van groot belang. Dit kan verdergaand gedigitaliseerd dan ook beter worden gekanaliseerd dan in “face-to-face” (en/of schriftelijke) klantencontacten.
- X. ***criterium van, waar mogelijk en gewenst, een toegesneden manier van tijd – en plaatsafhankelijk werken:*** wij zullen in de toekomst meer dan voorheen vaker (geheel of gedeeltelijk) op andere locaties werken, bijvoorbeeld in een ander gemeentehuis. Deze tijd- en plaatsafhankelijke manier van werken vraagt van zowel medewerkers als leidinggevenden om een sterk resultaatgerichte werkhouding, vertaald in SMART-werkafspraken. Binnen onze organisatiecultuur komt dan meer de nadruk te liggen op vanzelfsprekend toegekend vertrouwen in de uiteindelijk op te leveren eindresultaten van het werk in plaats van de voor de hand liggende en regelmatig voorkomende controle op de voortgang van de werkzaamheden van een team of

afdeling. Op onderdelen binnen onze huidige organisatie leidt dit mogelijk tot een cultuuromslag.

7.2 Specifieke effectiviteitscriteria, te toetsen per apart deelproces

Elk (nog te ondernemen of te beginnen) apart organisatieontwikkelingsdeelproces in het kader van sociale innovatie dient aan de hand van de volgende tien specifieke effectiviteitscriteria kritisch te worden beschouwd en toegepast, alvorens het betreffende deelproces in onze organisatie wordt ingevoerd.

- 1. Zijn de beschikbare (beheers)instrumenten op dit moment bruikbaar genoeg om goed te kunnen worden ingezet voor de beoogde organisatievernieuwing?** Zo ja, op welke punten? Zo niet, op welke onderdelen (nog) niet? Hoe valt dit op termijn te verbeteren dan wel alsnog binnen onze organisatie te realiseren?
- 2. Is de gehanteerde leiderschapsstijl passend genoeg om de beoogde organisatievernieuwing(en) mede te stimuleren en mogelijk te maken?** Zo ja, op welke punten? Zo niet, op welke onderdelen (nog) niet? Hoe valt dit op termijn te verbeteren dan wel alsnog binnen onze organisatie te realiseren?
- 3. Hebben de huidige werkwijzen van het betreffende deelproces een gunstig effect op onze gerichtheid op een adequate dienstverlening, bediening en/of behandeling van de burgers, instellingen en bedrijven binnen onze gemeente?** Zo ja, op welke punten? Zo niet, op welke onderdelen (nog) niet? Hoe valt dit op termijn te verbeteren dan wel alsnog binnen onze organisatie te realiseren? Welke beeldvorming hebben in- en externe klanten?.
- 4. Welke stappen/onderdelen/elementen van de bestaande werkprocessen moeten nog kritisch worden bekeken op de mogelijkheden tot werkverbetering, willen de bijbehorende werkprocessen bijdragen aan de beoogde organisatievernieuwing(en)?** Bijvoorbeeld met behulp van de LEAN-methodiek. Zo ja, op welke punten? Zo niet, op welke onderdelen (nog) niet? Hoe valt dit op termijn te verbeteren dan wel alsnog binnen onze organisatie te realiseren?
- 5. Bevordert de huidige manier van werken de flexibele én brede inzet van alle (leeftijds)categorieën van onze medewerkers?** Zo ja, op welke punten? Zo niet, op welke onderdelen (nog) niet? Hoe valt dit op termijn te verbeteren dan wel alsnog binnen onze organisatie te realiseren?
- 6. Hebben wij op dit moment voldoende kennis, competenties en vaardigheden in huis om de beoogde organisatievernieuwing(en) te verwezenlijken?** Zo ja, op welke punten? Zo niet, op welke onderdelen (nog) niet? Hoe valt dit op termijn te verbeteren dan wel alsnog binnen onze organisatie te realiseren? Sluiten houding en gedrag aan bij de beoogde vernieuwing?
- 7. Draagt de bestaande manier van beleidsaanpak op een goede wijze bij tot een gerichte anticipatie en/of efficiënte uitvoering van de decentralisatie van rijkstaken en andere bovenlokale beleidsontwikkelingen?** Zo ja, op welke punten? Zo niet, op welke

onderdelen (nog) niet? Hoe valt dit op termijn te verbeteren dan wel alsnog binnen onze organisatie te realiseren? Wat is de invloed daarvan op de beeldvorming?

8. **Strookt de bestaande manier van beleidsaanpak op een goede wijze met de intern heersende opvatting over gemeentelijke regievoering?** Zo ja, op welke punten? Zo niet, op welke onderdelen (nog) niet? Hoe valt dit op termijn te verbeteren dan wel alsnog binnen onze organisatie te realiseren?
9. **Dragen de voorgenomen verbeteracties ten aanzien van de de beoogde organisatievernieuwing(en) metterdaad bij tot het gewenste meer zelfstandige functioneren van medewerkers binnen onze organisatie?** Zo ja, op welke punten? Zo niet, op welke onderdelen (nog) niet? Hoe valt dit op termijn te verbeteren dan wel alsnog binnen onze organisatie te realiseren? Op welke wijze wordt dit vooraf getoetst?
10. **In hoeverre is intern een systematische follow-up adequaat geregeld, zodanig dat het deelproces daadwerkelijk een goed vervolg krijgt op alle onderdelen van het betreffende deelproces?** Zo ja, op welke punten? Hoe valt dit op termijn te verbeteren dan wel alsnog binnen onze organisatie te realiseren?

7.3 Hoe de algemene en specifieke criteria toe te passen?

Als we staan voor een fundamentele organisatie wijziging, worden alle onder 7.1. en 7.2 genoemde criteria besproken. In alle situaties worden alle criteria afgewogen. De weging per criteria kan verschillen. Afhankelijk van het onderwerp wordt beoordeeld welk criterium belangrijk is. Discussie wordt aangegaan over het totaalplaatje, waarbij duidelijk wordt wat het zwaarst weegt. Als het totaalplaatje in beeld is gebracht kan weloverwogen en 'gewogen' de keuze gemaakt worden voor de organisatie verandering.

Het hanteren van de criteria en de uitkomst daarvan gaan de komende jaren de organisatiekoers bepalen..

Daarnaast wordt in dit verband eveneens de sociale innovatie gestimuleerd door gericht onze medewerkers, zo veel als mogelijk en zo doelgericht mogelijk, bij de ontwikkeling van de organisatiekoers 2013 – 2018 te betrekken. De betrokken medewerkers gaan dus zelf met de criteria aan de slag. De criteria moeten gaan leven en zijn leidend voor de organisatiekoers. Met deze werkwijze van het hanteren van de criteria wordt verwacht dat de gewenste koers van dit koersdocument wordt gevolgd. Na het hanteren van de criteria en de gemaakte keuzes, zullen vervolgcacties moeten worden geformuleerd en zal implementatie plaats moeten vinden.

De invoering van een deelproces mag niet strijdig zijn met één of meerdere algemene beoordelingscriteria, zoals vermeld in paragraaf 7.1. van dit stuk.

8 SAMENVATTING EN VERVOLGACTIES

8.1 *Samenvatting*

1. Door het verloop van het proces van medio zomer 2012 tot en met voorjaar 2013 ontstond bij de leden van de directie en de portefeuillehouder P&O sterk de behoefte aan een overkoepelend, systematiserend en richtinggevend O&O document. Eén: om de komende jaren vanaf nu tot medio 2018 qua organisatieontwikkeling te kunnen overzien. En twee: om de telkens optredende deelprocessen daaronder te scharen, zodanig dat die deelprocessen van de organisatieontwikkeling in elk geval op vergelijkbare zorgvuldige wijze worden aangepakt. Ook al kunnen die deelprocessen herhaaldelijk anders van aanleiding, aard en bedoeling zijn. Daarover gaat dit strategisch koersdocument *Organisatieontwikkeling 2013 – 2018*.
2. Dit strategisch koersdocument *Organisatieontwikkeling 2013 – 2018* dient eerst en vooral om intern een gerichte gedachtenwisseling tot stand te brengen en samenhangende acties te ondernemen op het vlak van sociale innovatie om zodoende al werkende weg de nogal bepalende ontwikkelingen van de komende jaren samen goed aan te kunnen én in goede banen te leiden.
3. Door de inhoud van de gehouden presentaties en de constructief kritische reacties daarop werden de leden van de directie en de portefeuillehouder P&O steeds meer doordrongen van het feit dat het beoogde organisatieontwikkelingsproces niet louter moest handelen over vraagstukken aangaande de organisatiestructuur of de herschikking van taken. Inhoudelijk zijn de aanleidingen en de aard van de komende veranderingen na de genoemde presentaties door de leden van de directie ongewijzigd gebleven.
4. Nog meer dan ooit werd de opvatting gehuldigd dat de gewenste organisatieontwikkeling een veelomvattende werkproces zou moeten worden, over een langere periode van tijd gezien, én bij uitstek uitgaan van de gezamenlijkheid in het werken aan toekomstige verbeteringen van de gemeentelijke organisatie van Rijssen-Holten.
5. Daarom zijn criteria geformuleerd op grond waarvan gesprekken worden gevoerd en die richting geven aan de te maken keuzes voor de organisatie. Tevens zijn de criteria van belang om de gewenste ontwikkelkoers vast te houden zonder dat vooraf een duidelijk eindplaatje is geformuleerd.
6. Tegen de achtergrond van het in paragraaf 6.1. geschreven stukje over het wezen van organisatiecultuur kan o.i. worden gesteld, dat de gemeente Rijssen-Holten beschikt over een sterke en hechte samenwerkingscultuur. Niet voor niets is gekozen voor het motto van dit strategisch koersdocument 2013 – 2018, namelijk: *“voortgaande organisatieontwikkeling: ...mét behoud van al het goede...”*. Deze sterke en hechte cultuurkarakteristieken van de gemeentelijke organisatie van Rijssen-Holten zijn in paragraaf 6.1. in vijf kenmerkende punten geformuleerd. Al met al is een dergelijke sterke en hechte organisatiecultuur volgens onderzoek een zeer gunstige voorwaarde voor het succes van sociale innovatietrajecten (vergelijk paragraaf 3 hierover).

8.2 Vervolgacties

7. De betrokken medewerkers van de interne organisatie (medewerkers, management, OR en gemeentebestuur) wordt herhaaldelijk in een vroegtijdig stadium op hoofdlijnen betrokken bij de voorgenomen onderdelen van de beoogde organisatieontwikkeling op een traceerbare en navolgbare manier, verdeeld over enkele hoofdfasen van het afwegingsproces, zodanig dat gedachte-uitwisseling hierover metterdaad op hoofdpunten kan plaatsvinden.

Ondanks de vele goede en adequate kanten van de opvatting van het gemeentebestuur van Rijssen-Holten over **goed werkgeverschap**, zoals in de begin van paragraaf 5 beschreven, realiseren de directie zich ook dat de huidige tijdgeest, actuele en toekomstige ontwikkelingen onze organisatie wederom voor nieuwe, extra en/of aanvullende vragen stelt ten aanzien van het personeelsbeleid. Daarom moet de gemeentelijke organisatie van Rijssen-Holten **het personeelsbeleid van nu af aan meer en meer richten op de investering in de duurzame inzetbaarheid van alle categorieën medewerkers**. Dus systematische aandacht voor instroom, doorstroming, uitstroom, brede inzetbaarheid en loopbaanbegeleiding van personeel.

8. Leeftijd bewust personeelsbeleid moet niet alleen zijn gebaseerd op individueel maatwerk en uiteenlopend aanbod voor onderscheiden leeftijdscategorieën, maar moet ook een combinatie zijn van voor verschillende groepen van medewerkers personeelsontwikkelregelingen (in plaats van voor bepaalde groepen zogenoemde "ontzie"- regelingen maken). Medewerkers moeten aan de ene kant op een inspirerende manier aan onze gemeentelijke organisatie worden gebonden. Aan de andere kant moet de bereidheid om langer door te werken op een plezierige en toegesneden wijze eveneens goed mogelijk worden gemaakt. Daarom is het begrip **levensfase bewust** personeelsbeleid een betere benaming voor het beleid ter zake dat door de gemeentelijke organisatie van Rijssen-Holten wordt nagestreefd. Zie par. 6.2.
9. We staan thans op een punt waarbij, als continue verbetering en professionaliseren van onze interne organisatie met behulp van de LEAN doorlichtingsmethodiek wordt beoogd, er een keuze moet worden gemaakt ten aanzien van de specifieke doorontwikkeling van LEAN voor onze gemeentelijke organisatie. Ook dit is één van de zaken waarop wij als directie graag reacties krijgen, om vervolgens een beslissing daarover te kunnen nemen. Zie verder paragraaf 5.2, eerste punt, aldaar.
10. Medewerkers worden opgeroepen om mee te denken over hoe we ons werk (gebruik makend van de genoemde, nieuwe mogelijkheden op het terrein van het HNW) beter en nog efficiënter kunnen organiseren. We zien dit als een continue proces van nadenken over ons dagelijks handelen. Daarnaast willen we een zogenoemd "KSG-tje" (klein slim groepje) van hooguit 4 à 5 medewerkers, dat in staat is om vrijuit ideeën over HNW aan ons als directie voor te leggen. Uiteraard rekening houdend met zaken als fysieke omstandigheden, arbeidsrechtelijke kanten, informatie technische voorwaarden en (al dan niet eerder gedane) financiële investeringen. Het is goed om de komende tijd hiermee in de vorm van proeftuinen o.i.d. te experimenteren. Niet alleen op onze instigatie als directie, maar door middel van ideeën en initiatieven van medewerkers die elkaar inspireren en enthousiasmeren in constante verbetering.. Dergelijke experimenten dienen zo veel als mogelijk kostenneutraal te gebeuren. Dit is wederom één van de zaken waarop wij graag

reacties krijgen, om vervolgens een beslissing daarover te kunnen nemen. Zie verder paragraaf 5.3, eerste punt, aldaar.

11. In dit strategisch koersdocument worden drie invalshoeken door ons onderscheiden. Te weten:
- a. de **pragmatische** invalshoek: welke (technologische, beleidsmatige, bedrijfskundige en/of bestuurlijke etc) ontwikkeling komt 't eerst?
 - b. de "**sense of urgency**" aanpak: welke (technologische, beleidsmatige, bedrijfskundige en/of bestuurlijke etc) ontwikkeling is het meest onvermijdelijk op korte - dan wel langere termijn?
 - c. de "**onbekend maakt onbemind**" benadering: over welke (technologische, beleidsmatige, bedrijfskundige en/of bestuurlijke etc) ontwikkelingen bestaan op dit moment de meeste onzekerheden/onbekendheden ten aanzien van de mogelijke effecten daarvan op de invoering?