Rapportage

Visitatiecommissie Oude IJsselstreek

Zonnegoud spartelt over het nog lome plantsoen

burgervisitatie Oude IJsselstreek

Inleiding

Ochtend

Ochtend heeft 't hemelruim bevrijd
van de aarde

en op zijn toverteken, helder, mild,

tuimelen bijen en kinderen in het
licht

een klare transparante atmosfeer.

Zonnegoud spartelt over het nog
lome

plantsoen, maar 's nachts hebben
zich in de lentebomen

als duizend vlinders bladeren
genesteld

trillend en teer.

József Attila, (Hongaarse dichter)

De commissie maakt graag van de gelegenheid gebruik alle gesprekspartners te bedanken voor hun bereidheid met de commissie mee te denken en daar open in te zijn. Daarnaast wil de commissie ook de uitstekende ondersteuning vanuit de griffie bedanken.

De essentie

De commissie heeft met veel plezier de taak op zich genomen om te toetsen hoe het staat met de organisatieverandering in de gemeentelijke organisatie. Daarvoor heeft de commissie 27 gesprekken gevoerd met politici, ambtenaren, inwoners en bedrijven.

Iedereen die de commissie gesproken heeft onderschrijft de centrale doelstelling om uit te gaan van de kracht van de samenleving, daarbij aan te sluiten en te verbinden. Uit gesprekken met inwoners en bedrijven blijkt ook dat in de samenleving veel kracht aanwezig is om zaken zelf op te pakken. De overige doelen: Geen enkele inwoner staat in de kou; Lokale, persoonlijke dienstverlening (maatwerk); (Regionale en lokale) samenwerking kwamen minder prominent aan bod. De visitatie komt vroeg waardoor nog weinig resultaten zichtbaar zijn.

De centrale doelstelling is een aansprekende stip aan de horizon die in de uitwerking nog in de kinderschoenen staat. Het valt de commissie op dat bij de verdere uitwerking in de gemeentelijke organisatie en de inrichting van bijvoorbeeld de ICT geen inbreng van belanghebbenden gevraagd wordt, terwijl die dat graag zou leveren.

De commissie acht het nu tijd om te komen tot praktischer uitwerking en meer herkenningspunten in de organisatie om te zien of de verandering voldoende voortgang heeft. Niet alles is in deze fase van de verandering geregeld, laat staan vastgelegd in een kwaliteitssysteem. Een dergelijk systeem zal wel de komende tijd gekozen moeten worden. Het is noodzakelijk om ook beslissingsondersteunende systemen, kennissystemen en herkenbaar project- en programmamanagement te ontwikkelen.

De inwoners en bedrijven zien de gebiedsregisseurs en andere contactpersonen van de gemeente als hun ambassadeur in de gemeente, die zaken voor elkaar kan krijgen en precies weet welke (politieke) ruimte er is. Om die taak goed te kunnen uitvoeren moeten deze ambassadeurs meer houvast hebben.

De politiek moet nog een rol vinden in de verandering die is ingezet. Het is de commissie wel opgevallen dat voor deze grote organisatieverandering geen risicobeoordeling is gemaakt en geen mijlpalen zijn benoemd om als gemeenteraad te kunnen toetsen of de verandering de goede kant op gaat, op een goede manier wordt ingevuld en of er geleerd wordt van fouten. De politiek kan deze rol om het speelveld voor de organisatie aan te geven de komende periode gaan oppakken.

De commissie adviseert te gaan werken aan de volgende fase van de verandering.
Daarin past:

- Kennissysteem en programmamanagement
  Het volgen en ondersteunen van relevante veranderterreinen door een kennissysteem en een programmamanagementsysteem. Het kennissysteem zal werkende weg opgebouwd worden om de ambtenaren te ondersteunen om te plannen en te kiezen voor bepaalde interventies of juist nieuwe alternatieven te ontwikkelen. Er dienen duidelijke mijlpalen te komen om te zien of de verandering voldoende voortgang boekt en om het apparaat meer richting te geven.

- Burgers en bedrijven hun resultaten gunnen
  Een terughoudender opstelling van de politiek en wethouders om resultaten te claimen en meer ruimte laten aan de samenleving om resultaten te vieren.

- Ruimte voor de organisatie
  Meer ruimte voor de organisatie om te functioneren zonder tussenkomst van de politiek, waarbij de organisatie weet binnen welke speelruimte zij bedrijven, burgers en instellingen kunnen ondersteunen om hun eigen weg te gaan. Dat kan pas goed als het speelveld duidelijk en op orde is. Deze verdient komende tijd veel aandacht.

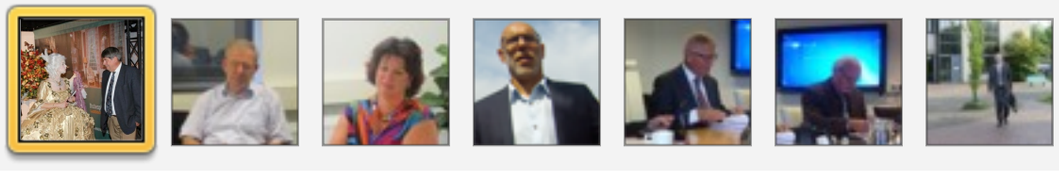
- Doorgaan in de gekozen richting
  Doorgaan in de gekozen richting. De gemeente heeft een aansprekende stip aan de horizon gezet. Die spreekt iedereen aan. Een proces van trial and error en bereidheid om kritisch naar de eigen organisatie te kijken is ingezet. Blijf dat uitstralen en ga door!

- Communiceren
  Communicatie, zowel intern als extern, is essentieel in veranderprocessen en een bepalende succesfactor. Het is nodig als organisatie beter en meer te communiceren over de resultaten en de verwachtingen die inwoners en bedrijven mogen hebben. De commissie adviseert de externe communicatie te ontwikkelen samen met bewonersorganisaties. Omdat de communicatie extern gaat werken met burgers, ondernemers en andere belanghebbenden zal onderscheid gemaakt worden. Daarbij zal toepassing van marketingtechnieken, zoals vraagdifferentiatie en marksegmentatie, nodig zijn om aan vragen van diverse groepen te voldoen, risico’s te beheersen en de verandering verder te versterken.

De commissie maakt graag van de gelegenheid gebruik alle gesprekspartners te bedanken voor hun bereidheid met de commissie mee te denken en daar open in te zijn. Daarnaast wil de commissie ook de uitstekende ondersteuning vanuit de griffie bedanken.

Gallery 1.1 Leden burgervisitatie Oude IJsselstreek

Bartjan Kaptein



Inhoudsopgave

Inleiding	De essentie	pagina 1
Hoofdstuk 1	Burgervisitatie organisatieverandering Oude IJsselstreek	pagina 5
Hoofdstuk 2	Onderscheid denkwereld en leefwereld	pagina 9
Hoofdstuk 3	Politiek-bestuurlijk leiderschap	pagina 13
Hoofdstuk 4	Resultaatgerichtheid	pagina 17
Hoofdstuk 5	Beleidsprestaties en maatschappelijke effecten	pagina 19
Hoofdstuk 6	Organisatorisch vermogen (intern en extern)	pagina 22
Hoofdstuk 7	Kwaliteitsborging	pagina 27
Hoofdstuk 8	Gedrag richting en samenwerking met stakeholders	pagina 30
Hoofdstuk 9	Adviezen per doelgroep	pagina 33
Hoofdstuk 10	Bijlagen	pagina 38

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 1

- Organisatieverandering: van zelf doen naar zorgen voor maatschappelijk effect
- Burgervisitatie: burgers geven oordeel over organisatieverandering
- Werkwijze: achterhalen wat goed gaat en wat beter kan
- Komt deze visitatie te vroeg? Nee

De visitatie komt mooi op tijd. dit is het moment te leren van de blik van buitenstaanders.

Ambtenaren krijgen meer ruimte om hun talenten in te zetten en leren om te blijven leren.

Organisatieverandering: van zelf doen naar zorgen voor maatschappelijk effect

Gemeente Oude IJsselstreek heeft een organisatieverandering ingezet om als overheid niet meer vanuit de top van de organisatie te sturen wat er moet gebeuren, maar de basis in de gemeenschap centraal te stellen. De gemeente wil uitgaan van de kracht van de samenleving en daarbij aansluiten en verbinden. In het boek waarin de nieuwe rollen van ambtenaren beschreven zijn, staat het als volgt omschreven:

"De gemeente Oude IJsselstreek verbindt mensen, organisaties en gemeente voor oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. De gemeente stopt met zelf doen, maar zorgt dat het maatschappelijk effect wordt bereikt."

De vertaling naar manier van werken is dan:

"Het vraagt om het leggen van verbindingen (ook binnen de gemeentelijke organisatie als het gaat om het welzijn in wijken) en het bij elkaar brengen van partijen om kwalitatieve resultaten te behalen. Het vraagt enerzijds ruimte geven aan partners en anderzijds ook betrokkenheid vanuit de lokale overheid om samenwerking en zelforganiserend vermogen te regisseren en te faciliteren. Juist op een horizontale dienstverlenende manier van (samen) werken worden de beste resultaten geboekt" .

Doelstellingen van het college zijn;

- Meer eigen verantwoordelijkheid inwoners (meer zelforganiserend vermogen, meer regie over eigen bestaan);
- Geen enkele inwoner staat in de kou;
- Lokale, persoonlijke dienstverlening (maatwerk);
- (Regionale en lokale) samenwerking.

Er is een belangrijke financiële randvoorwaarde voor de organisatieverandering. Met de nieuwe manier van werken verwacht de gemeente met minder mensen in gemeentelijke dienst de gevraagde doelstellingen te bereiken. De organisatie moest 30% kleiner worden. Het idee was om te bekijken hoe de organisatie de zelfde resultaten zou kunnen bereiken als de organisatie van de grond af aan moest worden opgebouwd (zero based budgetting). Dit was voor een deel geboren uit nood, omdat men zag aankomen dat er landelijk veel bezuinigd zou worden.

Het veranderproces in de gemeente om te komen tot een netwerkorganisatie is pas recent (zomer 2013) zo ver dat de ambtenaren hun nieuwe rol kennen. Iedereen heeft opnieuw moeten solliciteren. Mensen hebben geen functiebeschrijving meer met vastomlijnd taakgebied, maar hebben nu de rol van Leider, Strateeg, Realisator, Regievoerder, Adviseur, Dienstverlener of Ondersteuner. Het gaat om proces dat nog jaren duurt.

Burgervisitatie: burgers geven oordeel over organisatieverandering

De gemeente heeft burgers die op afstand van het gemeentelijk werk staan gevraagd te bekijken hoe de organisatieverandering vordert en aangepakt is.

De visitatie is vergelijkbaar met professionele visitaties als in het hoger onderwijs, de gezondheidszorg en de grote steden, maar dan door een kleine groep inwoners van de eigen gemeente, die professioneel werkzaam zijn als bestuurder of directeur en die eenmalig in een overzienbaar traject hun inzicht aan hun gemeente willen lenen. De gemeente hoopt zo te leren van de expertise van inwoners. Het is dus geen aselecte groep mensen, maar een groep inwoners van de gemeente die door hun achter-

grond bijzondere kwaliteiten hebben om de gemeente te kunnen adviseren.

De visitatiecommissie kijkt naar de resultaten en te verwachte resultaten van de organisatieverandering. Hebben de activiteiten en wijzigingen geleid tot het gestelde doel, dan wel zullen deze leiden tot het gestelde doel? De visitatiecommissie is tevens gevraagd adviezen te geven over dit ingezette proces. Onderwerp van de visitatie is de activiteiten die de gemeente (inclusief) de raad heeft genomen om een netwerkorganisatie te zijn die niet alleen van binnen naar buiten stuurt, maar zich ook vergewist van de richting die maatschappelijke partners wensen. Doel is de voortgang van organisatieverandering te beoordelen en te helpen - indien nodig – op tijd bij te sturen.

De commissie was samengesteld uit:

- Ko Achterberg
- Jos Bergevoet
- Bartjan Kaptein
- Elise Ruesink
- Ben Terwiel
- Geert Teunissen

De commissie werd professioneel ondersteund door Hein Albeda. Van de leden is een kort CV opgenomen in bijlage 1.

Werkwijze: achterhalen wat goed gaat en wat beter kan

Om voldoende diepgang te krijgen heeft de commissie zich geconcentreerd op de veranderde werkwijze rond de (dorps)kernen. Om voldoende over de breedte van het proces te weten heeft de commissie ook gekeken naar de ontwikkelingen rondom onderwijs en het programmaonderdeel "energiek ondernemen" dat tot doel heeft samenwerking met ondernemers, onderwijs en maatschappelijke organisaties te bevorderen. Zo heeft de commissie meer dan voldoende kennis kunnen nemen van de werkwijze van de gemeente. De commissie heeft bewust geen gepolitiseerde thema's genomen.

De commissie heeft eerst enkele gesprekken gevoerd om de organisatieverandering te verkennen en vervolgens diverse gesprekken gevoerd om de ervaringen en verwachtingen te horen van mensen van de gemeentelijke organisatie, betrokken belanghebbenden en raadsleden hoe zij het proces meemaken en welke gedachten zij er over hebben. De bevindingen van de commissie zijn gebaseerd op feitelijke observaties en letterlijke uitspraken. Aangezien de commissie de gesprekspartners heeft beloofd dat hun opmerkingen niet met naam terug te vinden kunnen zijn op de persoon heeft de commissie deze observaties niet letterlijk weergegeven.

In bijlage 2 is een lijst opgenomen van de personen waar de commissie mee heeft gesproken.

De commissie rapporteert over de bevindingen in zes hoofdstukken die ingaan op een aspect van de organisatieverandering:

1. Politiek-bestuurlijk leiderschap;
2. Resultaatgerichtheid;
3. Beleidsprestaties en maatschappelijke effecten;
4. Organisatorisch vermogen om resultaat en effect mogelijk te maken (intern en extern);
5. Kwaliteitszorg;
6. Gedrag richting en samenwerking met inwoners, bedrijven en instellingen.

De commissie heeft per aspect een vertaling gemaakt naar drie of vier vragen. Deze worden niet per vraag besproken, omdat het te vroeg is een definitief antwoord te geven. De vragen geven wel aan welke uitgangspunten de commissie hanteert. Na de vragen gaat de commissie in op de bevindingen over wat goed gaat, wat beter kan en geeft de commissie adviezen. De commissie heeft vooral de verandering bekeken om uit te gaan van de kracht van inwoners. Overige doelen: Geen enkele inwoner staat in de kou; Lokale, persoonlijke dienstverlening (maatwerk); (Regionale en lokale) samenwerking kwamen minder prominent aan bod omdat op dit punt voor de buitenwereld nog weinig zichtbaar is.

Komt deze visitatie te vroeg? Nee

De visitatie komt erg vroeg in de tijd. Het veranderproces in de gemeente om te komen tot een netwerkorganisatie is pas recent (zomer 2013) zo ver dat de ambtenaren hun rol kennen. Iedereen heeft opnieuw moeten solliciteren, de organisatie is 30% kleiner geworden. Mensen hebben geen functiebeschrijving meer met vastomlijnd taakgebied, maar hebben nu de rol van Leider, Strateeg, Realisator, Regievoerder, Adviseur, Dienstverlener of Ondersteuner. Daarom is het gedicht ook gekozen als titel. Het is nog ochtend, de zon schijnt over de gemeente, de blaadjes zijn nog teer, alles moet nog ontwaken.

Maar de visitatie komt mooi op tijd. Dit is het moment te leren van de blik van buitenstaanders. Het is ook niet zo dat de gemeente pas sinds de zomer van 2013 anders werkt. Het gaat om een proces dat is ingezet en dat nog jaren duurt. Ambtenaren hebben geleerd te toetsen op regels, maar moeten nu kijken wat ze kunnen bijdragen aan de oplossing van een probleem. Ze krijgen meer ruimte om hun talenten in te zetten en leren om te blijven leren.

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 2

- Onderscheid denkwereld en leefwereld
- Meer doen aan programmamanagement en procesmanagement
- Ook kijken naar persoonlijkheden

Het lijkt tegenstrijdig om in organisatieverandering meer inbreng te zoeken van rustige, bedachtzame en gereserveerde types.

De commissie denkt dat die tegenstrijdigheid juist zorgt voor een praktischer en meer gedragen verandering.

Onderscheid denkwereld en leefwereld

De commissie heeft veel mensen gesproken over de organisatieverandering en werkwijze van de gemeente. Om meer greep te krijgen op de verschillende soorten reacties en deze goed te kunnen plaatsen heeft de commissie onderscheid gemaakt tussen de denkwereld en de leefwereld van de ambtenaren. Daarmee probeert de commissie achterliggende denkwijzen en eventueel impliciete aannames te plaatsen.

Een voorbeeld is het maken van fouten. Dat kan de commissie zien als fouten. Dat is de leefwereld van de ambtenaar: wat hij dagelijks doet en aan het eind van de dag af wil hebben[1]. Ook kan de commissie kijken of het maken van fouten juist nodig is om er als organisatie van te leren en de volgende keer beter in te kunnen schatten wat goed zal werken. Fouten maken kan het denken juist helpen. Dan is niet de fout belangrijk, maar wat er mee gebeurt. Dat is de denkwereld, waarbij een systeem gebruikt wordt om fouten te analyseren en in de toekomst te voorkomen.

Met deze wijze van werken ontstaat een beeld van het veranderproces dat inzicht geeft in de zichtbare werkelijkheid (wat mensen zeggen, doen, ervaren) en de denkwereld (waarom mensen bepaalde activiteiten inzetten, hoe mensen opmerkingen en gedragingen plaatsen en beoordelen of ingrepen de juiste gevolgen zullen hebben).

In organisaties werken verschillende mensen die afhankelijk zijn van elkaars informatie over succes, voortgang en planning en is nodig dat deze mensen ondersteund worden met zichtbare planning, toetsbare voortgang en verantwoording over behaalde resultaten. Verder analyseren mensen hun doen en laten en leren van elkaar. Dit leren van anderen vatten we ook bij de denkwereld. In veel organisaties leidt dit tot afgesproken procedures, protocollen en beleidskaders.

Soms krijgen deze protocollen helaas meer aandacht dan de beoogde resultaten. De commissie begrijpt de angst dat in het bijzonder in ambtelijke organisaties de regels het nadenken in de weg kunnen zitten.

Meer doen aan programmamanagement en procesmanagement

De commissie meent echter dat in de komende fase van de verandering meer vastgelegd moet worden om de medewerkers te kunnen ondersteunen bij het kiezen van interventies, het volgen van de voortgang en het nemen van beslissingen. De commissie ziet dit als het dashboard van bestuurders van een auto. Natuurlijk is een dashboard bedoeld om de bestuurder ruimte te geven om naar buiten te kijken en snel op de buitenwereld te kunnen reageren. Een bestuurder is echter wel degelijk gebaat bij een einddoel, een snelheidsmeter, toerenteller en een signaal dat de olie opgaat.

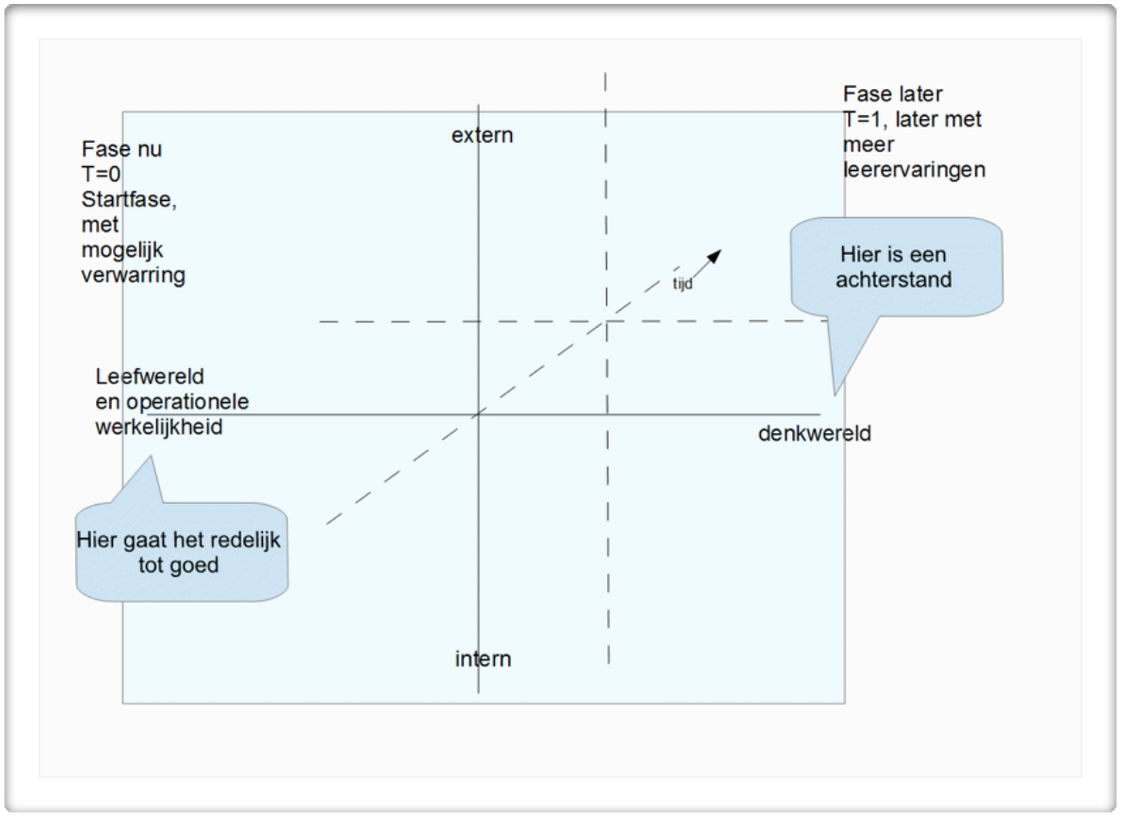
Als de commissie de gesprekken analyseert, dan blijkt vooral dat de denk- en systeemwereld, het dashboard, te weinig is ingevuld. Er is veel ruimte om activiteiten met inwoners en bedrijven te ondernemen, maar er is geen analyse om te duiden welke activiteiten tot welke reacties leiden en wanneer welke (deel)resultaten behaald moeten zijn. Dat betekent ook dat de ambtenaren nog uit moeten vinden hoe om te gaan met bedrijven en buurten die coöperatief zijn en veel eigen kracht hebben en hoe om te gaan met anderen die dat (nog) niet hebben. In het bijzonder voor de

1. HET BEGRIP VERWIJST HIER DUS NIET NAAR DE LEEFWERELD VAN INWONERS DIE HUN EIGEN WERK EN LEVEN HEBBEN EN GEMEENSCHAPPELIJKE ACTIVITEITEN, VERGUNNINGEN EN BESLUITEN WEINIG TEGEN KOMEN.

groep waarbij de ambtenaren activiteiten moeten uitlokken staan ze met lege handen.

Welke ingrepen hebben succes om bewoners uit te lokken, welke gesprekstechniek werkt en welke niet? Het is niet vastgelegd, waardoor het lastig is te leren van elkaar. Dat is de denkwereld. terwijl er wel veel ruimte is om de manier van werken in coaching-gesprekken te bespreken, in de leefwereld dus.

In de eerste fase van de verandering heerst nog veel onzekerheid en moet de organisatie de oude oordelen loslaten. Dan moet de organisatie nieuwe concepten hebben om te reageren op de neiging tot cynisme die kan ontstaan bij mensen die de verandering niet als positief en kansrijk ervaren. In een latere fase verwacht de commissie een completere invulling van de denkwereld, maar ook nu al had de commissie meer verwacht.



Er zijn verschillende processen binnen de gemeente, die elk op hun eigen manier gestuurd kunnen worden.

- Er zijn nog steeds conventionele diensten (paspoort), vaste processen die lean gaan worden.
- Tweede soort diensten zijn de burgerinteractieprojecten, ook daar moet procesbegeleiding op. Dat gaat anders, maar het gaat om processen die vaste kenmerken hebben en die men kan begeleiden. Principes, rationaliteit, verwachte implicaties en alternatieven kunnen beschreven worden om meer houvast te geven. De architectuur van deze processen is anders dan die van conventionele diensten omdat deze in interactie vormgegeven worden. Maar ook in deze architectuur zijn grenzen aan te geven, risico's te onderscheiden, planningen te maken en strategische onzekerheden in beeld te brengen.
- Derde zijn de regionale activiteiten, waarbij besparingen ingeboekt worden. Ook daar kan men kijken hoe de voortgang is en op tijd ingrijpen als het achterloopt of stokt.

Daarom bepleit de commissie aandacht te geven aan nieuwe procesarchitectuur en kennissystemen in de gemeente

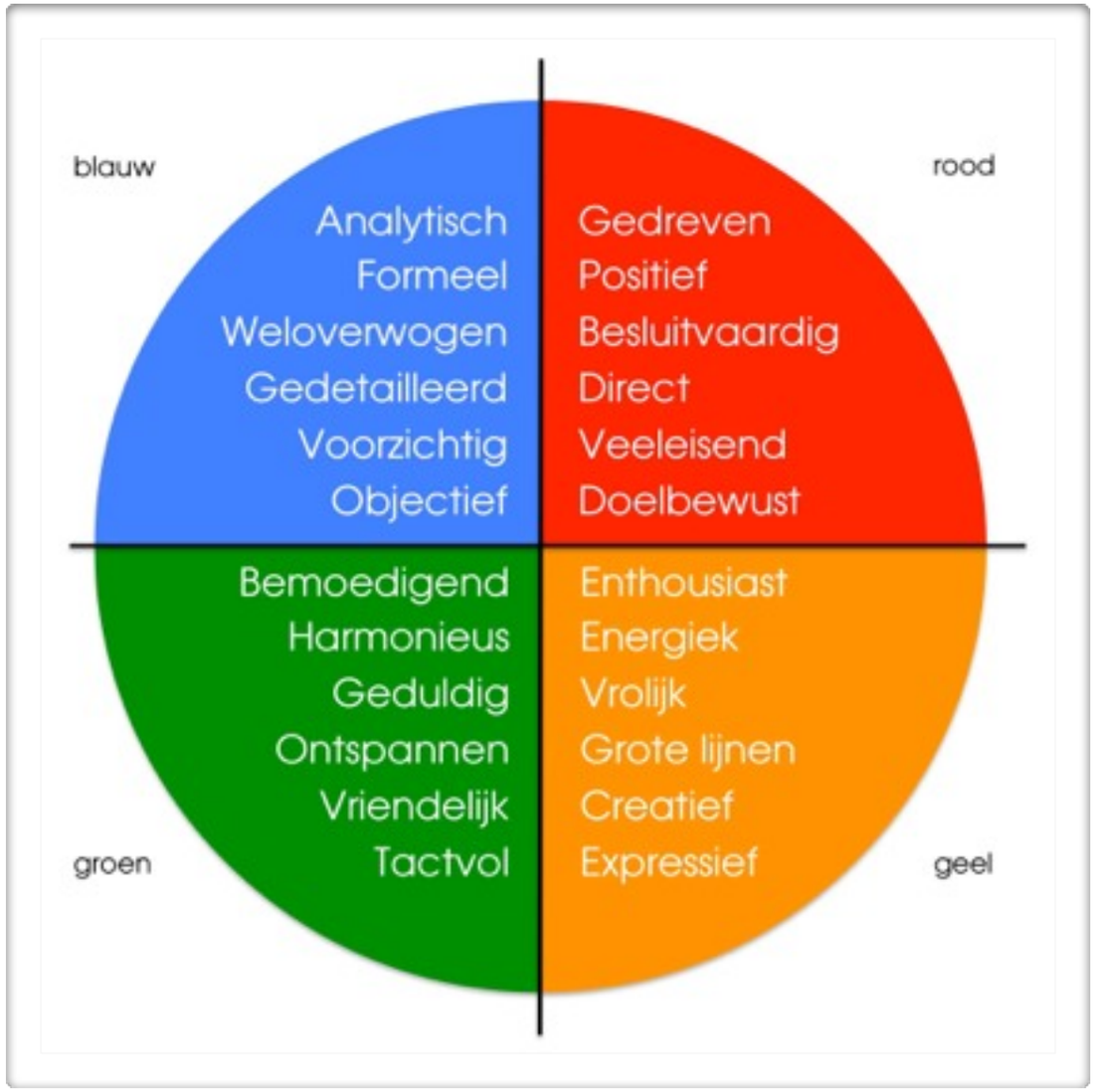
In de eerste tijd gaat het om het volgen van de cultuurverandering, het structureren van kennis en het bijdragen aan de leereffecten. In bijgaand schema is dat cultuursturing. De output is nog moeilijk meetbaar en de kennis van het proces niet perfect. In de volgende fasen zal het proces en het resultaat beter gevolgd moeten én kunnen worden. Dat betekent dat de kennis van het proces in de gemeente groter moet worden en de output goed moet zijn gedefinieerd. In woorden van de commissie: de denkwereld moet versterkt worden. Uiteindelijk heeft de gemeente

wel de taak op zich genomen om maatschappelijke effecten te bereiken.

		Kennis van het proces	
Meetbaarheid van de output		Perfect	Imperfect
	Hoog	Resultaatsturing en/of processturing	Resultaatsturing
	Laag	Processturing	Cultuursturing

Ook kijken naar persoonlijkheden

Om de organisatie daadwerkelijk te laten groeien is in een veranderteam ook tegenkracht nodig ten opzichte van de visionairs. Daarvoor gebruikt de commissie het insights model dat verschillende persoonlijkheden typeert. De blauwe en rode typen zijn meer op denken en doelen gericht, terwijl de groen en gele typen meer op mensen en relaties zijn gericht.



De commissie heeft daarom ook naar de samenstelling van het veranderteam gekeken. Daarbij krijgt de commissie de indruk dat de gele, visionaire, creatieve inzet te sterk is in vergelijking met de blauwe en rode persoonlijkheidstypen. Juist de interactie tussen verschillende persoonlijkheden maakt dat een verandering start, doorzet, gedragen wordt en doelen bereikbaar maakt.

Het lijkt tegenstrijdig om in de organisatieverandering meer inbreng te zoeken van rustige, bedachtzame en gereserveerde types. De commissie denkt dat die tegenstrijdigheid juist zorgt voor een praktischer en meer gedragen verandering.

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 3

- Politiek-bestuurlijk leiderschap
- Bevindingen
  a. Wat gaat goed
  b. Wat kan beter
  c. Adviezen

De commissie adviseert een denktank in te stellen waarmee de driehoek van burgemeester, griffier en gemeentesecretaris periodiek de voortgang bespreekt.

Politiek-bestuurlijk leiderschap

Het gemeentebestuur is verantwoordelijk voor de resultaten. De gemeenteraad geeft daarbij aan binnen welk speelveld gewerkt wordt en stelt de gemeentebegroting vast. Het college van Burgemeester en Wethouders is bevoegd het dagelijks bestuur van de gemeente te voeren, beslissingen van de raad voor te bereiden en uit te voeren en regels vast te stellen over de ambtelijke organisatie van de gemeente. De Burgemeester is volgens de gemeentewet specifiek verantwoordelijk voor toezicht op de kwaliteit van procedures op het vlak van burgerparticipatie. De gemeentesecretaris en het college van B&W beslissen niet over de griffie. De griffier heeft voor de raad in deze organisatieverandering een rol gekregen.

De commissie heeft de politiek-bestuurlijke leiderschapsrol daarom getoetst bij het college van B&W als dagelijks bestuur, de gemeentesecretaris als hoofd van de ambtelijke organisatie en de griffier. Dit noemen we de Driehoek. De raad geeft vooral aan wat de gemeente wil bereiken en wat dat mag kosten en vraagt verantwoording.

Daarvoor onderscheiden we 4 rollen.

(A) Symbolische rol: Is er een boegbeeld en belichaamt deze in doen en laten de verandering in de organisatie?

(B) Richtinggevende rol: Geeft de bestuurder richting aan de organisatie: voor wat betreft de strategie, beleid en structuur van de organisatie?

(C) Toezicht op de technisch-uitvoerende rol: Houden bestuurders toezicht op de verandering in de praktijk voor wat betreft bedrijfsvoering, financiën en ondersteunende diensten?

(D) Verantwoordende rol: Maakt de bestuurder vooraf duidelijk zijn welke informatie verzameld moet worden om zich goed te kunnen verantwoorden aan de gemeenteraad?

Bevindingen

(A). Wat gaat goed

De symbolische rol komt goed tot zijn recht. Voor het ambtelijk apparaat is de Driehoek een boegbeeld dat staat voor de veranderingen in de organisatie. Voor de buitenwereld straalt de Burgemeester de richting van de organisatie uit. Ook de griffier straalt de gewenste verandering uit. Na de verkiezingen heeft de gemeenteraad ook de verandering getoond door eerst een procesafspraak te maken. Daardoor stelt de raad niet centraal wat het gemeentebestuur wil, maar hoe en vooral met wie het bestuur maatschappelijke vragen wil aanpakken.

Er is een richtinggevende visie met een hoog ambitieniveau die uitgedragen wordt door de burgemeester, de gemeentesecretaris en de griffier.

De persoonlijkheden passen bij de visionaire richting die de gemeente wenst. Met name de burgemeester staat voor de buitenwereld bekend als open en benaderbaar. De griffier is in het land bekend als een voorloper, waardoor de gemeenteraadsleden zich trots kunnen voelen dat hun gemeenteraad voorloopt.

De richting is met actieven uit de samenleving besproken en gekozen. De richting sluit aan bij de WRR rapporten over vertrouwen in de buurt en bewoners: het gaat om hetzelfde besef en dezelfde oplossingsrichting.

Niemand van de gesprekspartners weerspreekt dat de gemeente meer ruimte moet geven aan de samenleving om zelf de za-

ken aan te pakken en zo te komen tot resultaten vanuit de kracht in de samenleving.

Er gelden duidelijke uitgangspunten: dienstverlening op het huidige hoge niveau, flexibel inspelen op veranderende maatschappij, snel inspelen op lokale vraag, maatschappelijke effecten bereiken. Dit alles rekening houdend met het vastgestelde financiële plafond;

(B). Wat kan beter

De probleemstelling waar de verandering mee startte, is weinig concreet. De gemeente merkte dat ze soms de oplossing zelf in de weg zat. Er zijn echter geen aanwijzingen dat de gemeente zichzelf meer in de weg zat dan andere gemeenten. Gesprekspartners geven soms aan dat de verandering al zeven jaar geleden is ingezet en kunnen veel voorbeelden noemen waar de gemeente het juist goed doet. Mogelijk is er daardoor minder gevoel van urgentie.

Rond de communicatie valt op dat de uitingen vanuit het hoogste orgaan van de gemeente (de gemeenteraad) afwijken van die van het college en het ambtelijk apparaat en nogal eens negatief zijn: "we stoppen met pamperen van bewoners", "we moeten terug naar normaal" in plaats van "we geven burgers meer ruimte om zaken zelf te doen". De commissie realiseert zich dat de nodige bezuinigingen een van de randvoorwaarden is, die een dergelijk negatief geformuleerde inzet bevordert. Het is ook eerlijk om de financiële grenzen duidelijk aan te geven. De negatieve boodschap wekte echter wel de verbazing van de commissie.

De richtinggevende rol beperkt zich tot een stip aan de horizon. Een praktische vertaling is er nog niet. De gemeente waakt ervoor om alles vooraf in te vullen omdat er geen blauwdruk mogelijk is. Maar herkenningspunten om te zien in welke richting het kan gaan ontbreken ook. Daardoor zoeken ambtenaren het elk voor zich uit en blijft voor de buitenwereld onduidelijk wat ze mogen verwachten. Zonder een goede routeplanning (met voldoende herkenningspunten) is het onmogelijk om gestelde doelen te realiseren, of op zijn minst te tonen dat er vooruitgang wordt geboekt. Dit werkt demotivatie in de handen vormt een afbreukrisico voor de Driehoek.

De wethouders stralen de nieuwe manier van werken nog niet uit. De traditionele werkwijze waarbij burgers en bedrijven langs de top (de wethouders) moeten om zaken echt geregeld te krijgen is nog duidelijk aanwezig. Begrijpelijk, want deze is deels ingebakken in de Gemeentewet. Het maakt echter de positie van ambtenaren als ambassadeur en co-producent van wat in kernen gevoeld en bedacht wordt onzeker.

Ook de toezichthoudende en verantwoordende rol zijn nog niet ingevuld. Het is nu moeilijk om mensen te laten zien dat de gemeente echt verandert. De stelling dat de gemeente ver voorloopt op andere gemeenten is nauwelijks te onderbouwen.

De 3 visionairs ondervinden te weinig tegenkracht op eigen niveau. De gemeente ondervindt geen tegenkracht van de bevolking. De tegenkrachten worden niet ingezet, terwijl dat juist in bij een verandering goed is.

(C). Adviezen: richtinggevende rol uitbouwen en tegendenken organiseren

Het is tijd om de richtinggevende, toezichthoudende en verantwoordende rol meer aandacht te gaan geven.

Bruggenbouwer

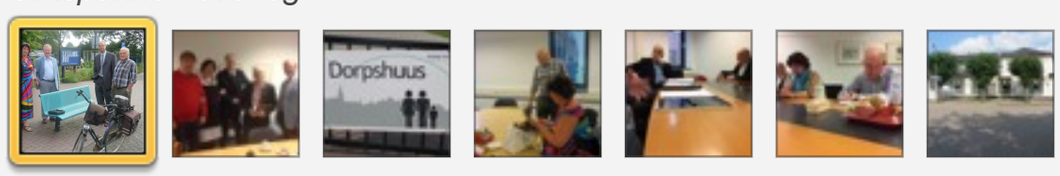
Drie visionairs: de griffier, burgemeester en gemeentesecretaris vormen het veranderteam. De gemeentesecretaris heeft de verantwoordelijkheid om te zorgen dat in de organisatie de praktische vertaling sterker wordt. Er is iemand nodig die direct de praktische vertaling wil vormgeven en kan functioneren als bruggenbouwer naar de organisatie. Dan kan de organisatie concreter richting krijgen. Een alternatief zou zijn om te organiseren dat er door een onafhankelijke persoon af en toe tegengedacht wordt om het geheel praktisch te houden.

Denktank

Een aanvulling is om een denktank in te stellen waarmee de driehoek van burgemeester, griffier en gemeentesecretaris periodiek de voortgang bespreekt. Deze zou dan kunnen bestaan uit mensen met tegengestelde en aanvullende competenties en moet zorgen voor een praktischer invulling van de aansturing.

Gallery 4.1 Sfeerimpressie BVOIJ

Ontspannen overleg



Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 4

- Resultaatgerichtheid
- Bevindingen
  a. Wat gaat goed
  b. Wat kan beter
  c. Adviezen

Een apart onderdeel voor de gemeenteraad is de rol van de raad hierbij. Is de gemeenteraad ook op de juiste manier bezig met resultaatgerichtheid?

Resultaatgerichtheid

Bij resultaatgerichtheid om de vraag, of acties en beslissingen zich richten op het daadwerkelijk realiseren van beoogde resultaten? Daarbij gaat het ook om de vraag of de organisatie weet of de ingezette acties leiden tot resultaat. Worden resultaten gemeten of anderszins getoetst? Het betreft hier de resultaten van de gemeente. Interne resultaten tellen uitdrukkelijk mee.

Een apart onderdeel voor de gemeente is de rol van de raad hierbij. Is de gemeenteraad ook op de juiste manier bezig met resultaatgerichtheid? Geeft de gemeenteraad ruimte daarvoor?

De commissie heeft dit veld vertaald naar

1. Duidelijkheid over resultaat en tijd. Is duidelijk wanneer welke (deel)resultaten verwacht mogen worden

2. Beschikbaarheid resultaat. Heeft de organisatie een goed beeld van de voortgang

3. Toetsing resultaat. Is getoetst of deelacties geleid hebben tot de verwachte resultaten.

Bevindingen

A. Wat gaat goed

Op financieel gebied heeft de gemeente voortvarend gewerkt om voorbereid te zijn op de komende bezuinigingen. Vanuit een eigen analyse en visie heeft men kaders gesteld. De kaders zijn richtinggevend gebleken en zijn vertaald naar de meerjarenbegroting. De gemeente zit op het vooraf gemaakte schema.

De samenstelling van de kernorganisatie is beschreven en per rol is beschreven welk soort (maatschappelijke) effecten bereikt moet worden.

De focus is gericht op het vergroten van de vaardigheden van de medewerkers 'act-reflect-act-reflect' juist in het bijzijn van de "klant", om steeds de klant en belanghebbende in beeld te houden.

B. Wat kan beter

Het is niet duidelijk wanneer welk tussenresultaat moet zijn bereikt.

De commissie meent dat het college, vooral bij politiek beladen onderwerpen nog steeds de hiërarchische werkwijze bevestigt. De wethouders zijn goed en gemotiveerd, maar ze nemen de beleidsbeslissingen over. Dat bevestigt het beeld in het apparaat dat ze niet echt met de omgeving kan komen tot beleid, maar dat het college beslist. Zo kan het apparaat moeilijk resultaatgericht worden.

Vooral bij de langere termijn doelen missen de samenwerkingspartners een proactieve houding van de gemeente om samen te zoeken naar de resultaten die op langere termijn behaald moeten worden.

Het is voor de buitenwereld niet duidelijk welk resultaat wanneer zichtbaar zou kunnen zijn. Enige herkenningspunten had de commissie wel verwacht.

C. Adviezen: herkenningspunten benoemen

Herkenningspunten (mijlpalen en tijdstippen) benoemen

Het veranderproces is gebaat bij meer zichtbare herkenningspunten voor het veranderproces om te zien of de verandering tot de resultaten leidt die verwacht mogen worden. De commissie denkt aan het benoemen van mijlpalen en tijdstippen.

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 5

- Beleidsprestaties en maatschappelijke effecten
- Bevindingen
  a. Wat gaat goed
  b. Wat kan beter
  c. Adviezen

Meer communiceren over resultaten en verwachtingen en fall back positie zichtbaar maken.

Beleidsprestaties en maatschappelijke effecten

In dit hoofdstuk gaat het om de (te verwachten) maatschappelijke prestaties en effecten. Misschien is het te vroeg om de maatschappelijke resultaten overall te bezien. Maar de commissie kijkt naar deelresultaten. Werkt de organisatie echt netwerk gestuurd? Stopt de gemeente inderdaad met zelf doen, maar zorgt ze wel dat het maatschappelijk effect wordt bereikt?

1. Werkwijze netwerkgestuurd: Is duidelijk in hoeverre en van welke actoren resultaten verwacht mogen worden voor de samenleving?
2. Leidt de werkwijze ertoe dat de gemeente zorgt dat het maatschappelijk effect wordt bereikt: is er een beeld van de tot nu toe bereikte resultaten?
3. Is in de rollen te merken dat deze bijdragen aan netwerkgestuurdheid en maatschappelijk resultaat? Is getoetst of deelacties van de gemeente geleid hebben tot de verwachte maatschappelijke resultaten dan wel is geborgd dat dit wordt getoetst?

Bevindingen

A. Wat gaat goed

Het is nog wat vroeg om de beleidsprestaties en maatschappelijke effecten te beoordelen, maar de gemeente heeft wel een forse bezuiniging ingezet en deze ligt op schema.

Er is een visie op de rolverdeling tussen burger en overheid; de gemeente stimuleert en faciliteert vooral het zelforganiserend vermogen van de lokale samenleving en benut haar kracht.

Voor diverse beleidsterreinen is een uitgangspunt vastgesteld door wie en op welke niveau bepaalde taken in de toekomst zullen worden uitgevoerd. Daarbij gaat de gemeente uit van een minimaal niveau of infrastructuur die beschikbaar gesteld wordt. Waar inwoners meer kunnen doen helpt de gemeente mee.

In de programmabegroting is voor verschillende beleidsterreinen een ontwikkelingsrichting op hoofdlijnen vastgesteld samen met betrokkenen.

DIMN’s (Doel, Inspanning, Middelen, Netwerken) worden benut om te sturen op maatschappelijk effect en doelstellingen. Bijsturing is een logisch onderdeel van beleid.

Er is een brede oriëntatie op de maatschappelijke ontwikkelingen, omgeving en belanghebbenden. De gemeente houdt zicht op kansen en bedreigingen die zich kunnen voordoen. Het door de gemeente geschetste toekomstbeeld sluit aan bij de samenleving en de door bijvoorbeeld WRR geschetste toekomstige rol van de overheid.

In diverse kernen functioneren buurtorganisaties zoals de gemeente voor ogen staat. Er is enige traditie opgebouwd om taken over te laten aan de inwoners.

B. Wat kan beter

Investeringen in ondersteunende kennissystemen zijn nog niet duidelijk gepland en begroot. Er is nog niet voldoende kennis om te kunnen beoordelen welke interventies bewonersinitiatieven kunnen uitlokken in kernen waar dat nog niet veel gebeurt, of waar de inwoners de gemeente niet als partner zien. Er is op dit punt nog geen kennisbank. Daardoor is het zeer lastig om te toetsen of maatschappelijke resultaten bereikt zullen worden in gebieden

waar nog geen initiatieven zijn. (zie ook het hoofdstuk Onderscheid denkwereld leefwereld)

Als blijkt dat maatschappelijke partners onvoldoende, of onvoldoende snel, kunnen inspelen op de wijze van samenwerken die de gemeente voorstaat, dan is nog niet duidelijk in hoeverre de gemeente in staat zal zijn de in de wet vastgelegde verantwoordelijkheden waar te maken. Dat zal vooral spelen bij de drie decentralisaties op het gebied van zorg, jeugd en werk.

Tijdens het gesprek merkte een van de gesprekspartners op dat hij betrokken was bij de Bond van Honderd, die ook pleitte voor het uitgaan van de kracht van de gemeenschap en daarbij aansluiten. Hij gaf aan veel initiatieven een stille dood sterven. Hij ziet het rendement van die Bond van Honderd niet echt terug.

Mensen missen een gemeentelijke visie op de krimp, terwijl die voor de hele gemeenschap van groot belang is. Die krimp zou een katalysator kunnen zijn om dingen aan te pakken en te kijken waar kansen liggen: voor jongeren en werk, voor goede voorwaarden voor bedrijfsterreinen. De gemeente pakt dat niet nog op en verbindt nog niet.

C. Adviezen: meer communiceren over resultaten en verwachtingen en fall back positie zichtbaar maken

Duidelijkheid over bereikte resultaten en getrokken conclusies

De buitenwereld moet terug horen waarom een experiment stopt, of wanneer verwacht mag worden dat een experimenteervorm zo geschikt is dat deze vaker gebruikt kan worden.

Fall back positie zichtbaar maken en financiën reserveren

De decentralisaties die richting de gemeente komen vragen veel aandacht. De gemeente kan door belanghebbenden aangesproken gaan worden als verantwoordelijke voor bepaalde taken in de zorg, jeugdzorg en participatie, ook al rekent men op meer eigen kracht. Daarom is het van belang als gemeente steeds goed te weten wat er gebeurt als een hulpbehoevende recht claimt op de zorgplicht van de gemeente en te kijken of de gemeente daartoe in staat is.

Meer communiceren

Meer in zijn algemeen is het nodig als organisatie beter en meer te communiceren over de resultaten en de verwachtingen die bewoners en bedrijven mogen hebben. Ook kan de gemeente inwoners ondersteunen om deze boodschap te brengen. De commissie adviseert deze ondersteuning te ontwikkelen samen met bewonersorganisaties.

Hoofdstuk 6

Hoofdstuk 6

- Organisatorisch vermogen (intern en extern)
- Bevindingen
  a. Wat gaat goed
  b. Wat kan beter
  c. Adviezen

Om beter begrip te krijgen voor de invulling van de rol van de politiek is het goed hierover gesprekken te organiseren tussen de (nieuwe) raadsleden en de regievoerders. Dit helpt beide partijen om beter zicht te krijgen op hun eigen rol en de onderlinge samenhang.

Organisatorisch vermogen (intern en extern)

Bij het organisatorisch vermogen komt het erop aan de zaken zo te organiseren, dat de gemeente de doelstellingen van de organisatieverandering bereikt. Dat houdt in: het effectief bepalen van benodigde acties, mensen, tijd of middelen en organiseren dat deze uitgevoerd worden. Het vraagt het organiseren van afspraken over procedures, planningen, voorschriften, tijdslimieten en dergelijke.

De commissie heeft dit onderdeel beoordeeld naar enkele onderdelen

1. Omzetten van doel in operationele doelen: Is de richting vertaald in benodigde acties, planning van mensen en middelen? Worden de doelen geconcretiseerd en indien nodig opgeknipt in overzienbare subdoelen?

2. Organisatorisch bewustzijn: Lukt het om met overtuigingskracht en gebruiken van diverse instrumenten om mensen mee te krijgen in de verandering?

3. Informatievoorziening: Maakt de organisatie gebruik van informatie voor de organisatorische en project management doeleinden? Zijn de mensen en middelen, risico's en beheer van de technologie sterk en geschikt om het doel van de organisatie te bereiken?

4. Voortgangsbewaking: Beoordeelt de gemeentesecretaris het presteren naar organisatorische doelen en ambities en trekt deze daaruit conclusies?

In deze nieuwe situatie accepteert de commissie dat er door middel van trial and error gewerkt wordt: manieren van werken worden uitgeprobeerd en van de daarbij gemaakte fouten wil de organisatie leren.

Bevindingen

A. Wat gaat goed

Voor de harde kant: de herplaatsing, bezwarenprocedure, financiële kant is een goede planning gemaakt, de doelen zijn geconcretiseerd en behaald. Bij de invoeringsstrategie is de gemeente terughoudend met het schetsen van blauwdrukken. De strategie is meer gericht op het geven van ruimte aan medewerkers om al doende de rollen in te vullen en zichzelf te ontwikkelen. Medewerkers en leidinggevenden zijn betrokken bij het opstellen van de hoofdlijnen van de strategische heroriëntatie.

Prognoses over de financiële toekomst van de gemeente liggen ten grondslag aan de ontwikkelde visie.

Medewerkers, interne ‘klanten en afnemers’ en externe partijen zijn betrokken bij de strategische heroriëntatie.

Er is onderling vertrouwen, grote betrokkenheid bij de lokale samenleving en grote openheid. Waar mensen hun persoonlijke frustraties moeten uiten wordt gewerkt met externe coaches zodat de vertrouwelijkheid beter geborgd is.

De gemeente boort de grote betrokkenheid van de ambtenaren goed aan. Goede voorbeelden worden gedeeld met de buitenwereld, waardoor de trots op het pionieren in de gemeente als kracht wordt gebruikt.

Medewerkers worden in de verandering gefaciliteerd: coaches, trainingen, ruimte om te experimenteren, thema dagen, geld voor nieuwe taken, support van het Rijk. De meeste medewerkers hebben begrip voor de financiële ruimte die er is en de richting van de verandering. Intervisie en individuele gesprekken worden ingezet om leidinggevenden en medewerkers te ondersteunen in

het oppakken van hun nieuwe rol. Trial en error zijn toegestaan en er is ruimte voor het maken en leren van fouten.

De kwaliteiten die in de nieuwe organisatie worden gevraagd, zijn uitgewerkt en vertaald naar een aantal verschillende (functie)rollen. Aan deze uitwerking is veel aandacht.

Bij het aannemen van nieuwe mensen wordt rekening gehouden met de nieuwe werkwijze. Ook wordt de buitenwereld betrokken bij de definitieve selectie van regievoerders, een van de zeer belangrijke rollen.

Werktijden en werkplekken zijn flexibeler en er is IT ondersteuning voor flexibel werken (thuis, op locatie) is aanwezig.

Bij het opstellen van de centrumplannen hebben de inwoners en bedrijven de indruk dat het lukt om creatiever te zijn. Inwoners en bedrijven accepteren dat de gemeente een bijzondere rol heeft. De gekozen oplossing kan nog zo goed zijn, hij moet wel onderbouwd kunnen worden voor de rechter als een bewoner naar de rechter stapt.

B. Wat kan beter

De leiding c.q. de gemeentesecretaris slaagt er nog niet in het lange termijn perspectief om te zetten in operationele doelen. Vertalen van richting in benodigde acties, planning van mensen en middelen wordt niet actief opgepakt. Verantwoordelijkheden worden niet duidelijk gekoppeld aan bevoegdheden.

De manier van invoeren met veel aandacht voor de persoonlijke coaching gaat niet gepaard met het stellen van meetbare of in elk geval toetsbare doelen in de organisatie.

Het is nog niet gelukt alle teleurstelling en verwarring over de veranderingen weg te nemen. De netwerkorganisatie wordt onderschreven bij het wijkgericht werken, maar bij de hardere kant bestaan er in het apparaat twijfels over de werkbaarheid. Deze twijfels zijn nog niet overal weggenomen. Rond het economisch beleid is de personele invulling nog niet zoals de leiding die graag ziet en ontbreekt er een drijvende kracht die van een afdelingshoofd kan uitgaan.

In het Furo boek valt op dat burgers of inwoners eigenlijk nooit genoemd worden. Alleen de regievoerder lijkt met burgers te maken te hebben. De nadruk ligt op de activiteiten en diensten.

De rollen zijn bewust niet tot in detail uitgewerkt, dat betekent wel dat ieder zijn eigen weg daarin zoekt. Delen van leerervaringen, die ook voor anderen van nut kunnen zijn, is dan essentieel. Dit gebeurt, maar is nog niet gestructureerd. De balans tussen richting geven en ruimte laten slaat nog te vaak door in het voordeel van ruimte laten. Daardoor wordt de verandering een proces van veel individuele veranderingen en ontbreken herkenningspunten om te kunnen zien waar de organisatie staat in de weg naar een netwerkorganisatie.

Belanghouders van buiten krijgen eerlijk te horen dat de regievoerders nog niet precies weten hoe hun werk ingevuld zal worden, maar worden niet uitgenodigd om daar over mee te denken.

Het conceptuele idee van de netwerkorganisatie staat ver af van de uitvoering. Daardoor is de informatie-architectuur niet ondersteunend aan de netwerkorganisatie. De IT ondersteuning wordt bewust niet gebruikt om uitwisseling en netwerkgericht werken te ondersteunen. De angst dat de systeemwereld de werkelijkheid teveel beïnvloedt is zo groot dat er rond de IT niet pro-ac-

tief wordt nagedacht over welke ondersteuning bij de netwerkorganisatie hoort. De vragen rond sturing en controle met behulp van de IT infrastructuur op een netwerkorganisatie zijn nog helemaal niet in beeld. Dat is een kritisch knelpunt.

De grensoverschrijdende samenwerking blijkt taaier dan vooraf gedacht en ligt nog niet op schema.

Per kern verschilt de ervaring met de gemeente. Inwoners hebben in sommige gevallen de indruk dat de gemeente niet gewend is aan de positie van verenigingen voor dorpsbelangen. De vereniging moet dan een rol als inspreker claimen, terwijl ze zichzelf liever ziet als partner van de gemeente in de gesprekken met de kern. De gemeente lijkt dan beducht voor dubbelrollen, terwijl de inwoners liever die dubbelrol transparant benoemen dan hem uit de weg gaan.

De reorganisatie zat inwoners en bedrijfsleven soms dwars. Er werden geen interimmers ingehuurd. Daardoor namen de stapels bij de gemeente toe. Inhoudelijke overdracht noemen zij een aandachtspunt voor de organisatie.

Ook bij ambtenaren zit de reorganisatie nog dwars. Daardoor kan een tegenkracht ontstaan en cynisme gaan heersen. De mensen die met de verandering aan de slag willen gaan krijgen te weinig argumenten om cynisme te weerspreken met resultaten.

De gedachten over de rol van de politiek die ook verbindend zou moeten gaan werken komen niet overeen met de gedachten die daarover in de politiek zelf leven. De politiek ziet zich niet in de rol van verbinder opereren, maar in de bewaker van de democratische procesgang en ruimtemaker vooraf.

Tegelijk moet de commissie constateren dat de manier waarop de politiek de organisatie duidelijkheid geeft over het speelveld waarbinnen gewerkt kan worden te weinig richting en houvast biedt. Daardoor stelt de gemeenteraad te weinig vast binnen welk speelveld gewerkt wordt: wat bereikt moet worden en welke tijd daarvoor is en weet de organisatie niet welke informatie de raad nodig heeft om de voortgang te controleren.

Al met al lijkt de organisatie de verandering vooral zelf te doen en weinig gebruik te maken van externe hulp, externe druk en externe denkkracht. .

C. Adviezen: praktische vertaling naar doelen, ondersteunend kennissysteem en nieuwe afbakening politiek en organisatie

Praktische vertaling naar operationele doelen geven

De organisatie dient een praktischer vertaling te geven naar operationele doelen. Van de gemeentesecretaris als eerstverantwoordelijke mag verwacht worden dat ze dit oppakt de komende tijd en daarin haar ambtenaren voorgaat met maatregelen op het gebied van planning, overlegstructuur, systemen en support.

Ondersteunend kennissysteem opzetten

De organisatie is toe aan een praktischer vertaling in herkenbare opties voor de mensen die hun rol willen invullen. Ambtenaren kunnen geholpen worden door duidelijker aan te geven welke opties zij tot hun beschikking hebben en hoe de gemeentelijke organisatie zich onderscheidt qua diensten en producten van inwoners, bedrijven en verenigingen. Een kennissysteem zal werkende weg opgebouwd moeten worden om de ambtenaren te ondersteunen om te kiezen voor bepaalde interventies of juist nieu-

we alternatieven te ontwikkelen. Dat voorkomt dat ambtenaren alleen moeten werken met hun eigen ervaring en intuïtie.

De commissie adviseert kennis op te bouwen van methodieken om in te spelen op initiatieven van inwoners en op het uitlokken van initiatieven van inwoners. De commissie denkt dan aan het bijhouden van interventies, succespercentage en in hoeverre de bijdrage van de gemeente het resultaat heeft beïnvloed. Daarbij kan de gemeente de kracht en kennis uit de buitenwereld gebruiken.

Duidelijke afbakening maken tussen politiek en organisatie

De organisatiekracht kan verder versterkt worden als duidelijker wordt hoe de rol van de politiek zal zijn en waar de verantwoordelijkheid van de organisatie ophoudt en die van de politiek (wethouders en raadsleden) begint. Aangezien de politiek bij sommige besluiten hecht aan breed en gelegitimeerd draagvlak zullen bijvoorbeeld de ambtelijke ondersteuners in staat moeten zijn inwoners te helpen kiezen voor besluitvormingsmethoden die dit garanderen.

De organisatie moet ruimte krijgen van de politiek om te functioneren. Zonder tussenkomst van de politiek kan de organisatie bedrijven, burgers en instellingen beter ondersteunen om hun eigen weg te gaan. Dat kan pas goed als de politiek het speelveld en de spelregels duidelijk heeft aangegeven. Om teleurstelling en onverwachte ingrepen van de politiek te voorkomen zal de politiek hier meer werk moeten maken. Als de politiek representativiteit vraagt moet dat vooraf duidelijk zijn.

Procesarchitectuur

Goede architectuur van de processen voorkomt geen verrassingen, maar helpt wel om daar mee om te gaan. Het gaat dus niet om protocollen, maar wel om beslissingsondersteunend te werken gebaseerd op principes. Hier zal de komende tijd prioriteit en denkkracht aan gegeven moeten worden.

Spreken met de raad over de invulling van de rollen van politiek en organisatie

Om beter begrip te krijgen voor de invulling van de rol van de politiek is het goed hierover gesprekken te organiseren tussen de (nieuwe) raadsleden en de regievoerders. Dit helpt beide partijen om beter zicht te krijgen op hun eigen rol en de onderlinge samenhang.

Hoofdstuk 7

Hoofdstuk 7

- Kwaliteitsborging
- Bevindingen
  a. Wat Wat gaat goed
  b. Wat kan beter
  c. Adviezen

De organisatie zal moeten kiezen voor een kwaliteitssysteem voor de nieuwe situatie om kwaliteit te meten, te beoordelen en voortdurend te verbeteren.

Kwaliteitsborging

Kwaliteitsborging richt zich op het verzorgen van zekerheid of de kwaliteitseisen vervuld zullen worden. Dit behelst onder meer plannen, implementeren, bewaken en corrigeren van beleid en doelen.

Voor dit veld kijkt de commissie naar vier onderdelen:

1. Normen: Is de huidige kwaliteit bekend, genormeerd en de verantwoordelijkheid belegd?
2. Toetsen: Wordt de kwaliteit geëvalueerd? Wordt er permanent bekeken of de kwaliteit voldoet aan de norm en hoe de prestaties zijn in vergelijking met anderen?
3. Bijstellen: Stuurt de organisatie /het netwerk bij indien nodig? Worden fouten op tijd bekend en wordt ingegrepen?
4. Leren: Leert de organisatie / het netwerk van fouten?

Bevindingen

A. Wat gaat goed

De financiële organisatie is op orde en afwijkingen worden op tijd geconstateerd.

B. Wat kan beter

De vraag is niet of de gemeente al een systeem van kwaliteitsborging heeft ingevoerd, dat is te vroeg. Maar de gemeente staat wel voor de taak om de kwaliteit van processen en systemen te gaan verkennen en bewaken. Daarvoor is een normering nodig. Deze ontbreekt nu.

In dialoog met belanghebbenden kan worden vastgesteld wat de belangrijkste elementen/indicatoren van waardering zijn per rol. Dit is nog niet gebeurd. Naar mening van betrokkenen worden deze tot nu toe nog vooral van binnenuit vastgesteld.

Als de gemeente een convenant sluit dient duidelijk te zijn dat de gemeente dit convenant ook uitvoert. Niet alle belanghouders menen dat de gemeente zich houdt aan de gesloten convenanten.

De inwoners weten niet goed welke rechten ze hebben richting de gebiedsmakelaar. Zou de kern een gebiedsmakelaar weg kunnen sturen? Bijvoorbeeld omdat er geen klik is? Het is hen niet duidelijk.

De ervaring die inwoners uit het verleden hebben dat de politiek wel eens na een inspraakproces wijzigingen wil aanbrengen, werkt lang door. In het verleden gemaakte fouten, waarbij de politiek na een inspraakproject achteraf wijzigingen aanbrengt in de kaders, werken lang door. De politieke aansturing moet op tijd gevraagd om een speelveld te hebben en de regels daarbij en de politiek zal zich blijvend terughoudend moeten tonen en alleen in overduidelijke overmachtsituaties regels achteraf mogen bijstellen.

C. Adviezen: waardering meten en kwaliteitssysteem kiezen

Waardering meten

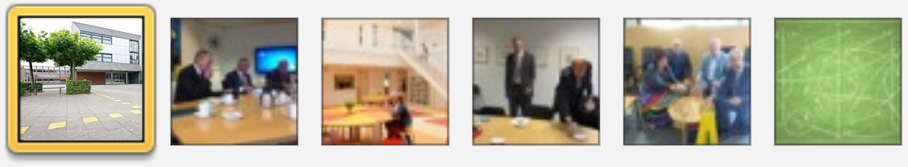
De gemeente zal moeten verkennen hoe systematischer inzicht in de mening van klanten en partners kan worden verkregen, zodanig dat de hiervoor benodigde capaciteit minimaal is en de verkregen informatie kan worden gebruikt voor analyse en verbetering. Zo zou in gesprek met (of uit onderzoek onder) klanten en samenwerkingspartners een beeld van hun waardering en wensen verkregen kunnen worden met betrekking tot de voorspelbare kwaliteit van de gemeentelijke bedrijfsvoering.

Kwaliteitssysteem kiezen

De organisatie zal moeten kiezen voor een kwaliteitssysteem voor de nieuwe situatie om kwaliteit te meten, te beoordelen en voortdurend te verbeteren.

Gallery 8.1 Sfeerimpressie BVOIJ

Werkbezoek bij het Almende College



Hoofdstuk 8

Hoofdstuk 8

- Gedrag richting en samenwerking met stakeholders
- Bevindingen
  a. Wat gaat goed
  b. Wat kan beter
  c. Adviezen

Gun de samenleving de eigen resultaten en inbreng van de buitenwereld vragen.

Gedrag richting en samenwerking met stakeholders.

Hier gaat het om de ervaring van stakeholders met de organisatie verandering

Dit is onder te verdelen in:

- gedrag college
- gedrag gemeentelijke organisatie
- gedrag gemeenteraad
- En de reactie van de buitenwereld

De commissie zal niet individuele gedragingen willen bekijken, maar vult dit hoofdstuk in door te kijken naar het "gedrag" van organisatorische eenheden.

Bevindingen

A. Wat gaat goed

De gemeente promoot en straalt uit dat bedrijven en burgers veel kracht hebben om zaken zelf op te pakken. Initiatieven worden niet overgenomen, maar ondersteund. De gemeente zoekt oprechte verbondenheid en erkent de verschillen tussen buurten.

Het gemeentebestuur neemt een initiatief voor een verandering die niet veel gemeenten aandurven. En dat initiatief slaat aan.

De gemeente heeft goed zicht op haar omgeving en op de belanghebbenden (zowel klanten als partners) die een rol spelen bij het veranderingstraject en die in de toekomst een bijdrage kunnen leveren aan gezamenlijk te behalen resultaten.

De nagestreefde ontwikkeling van de gemeente kan de maatschappelijke integratie en samenhang bevorderen.

De gemeente communiceert over de nieuwe manier van werken

B. Wat kan beter

De communicatie intern en vooral extern is nog bescheiden. Delen van successen is nog niet gemeengoed. Er is nog geen visie in hoeverre de communicatie ook inwoners helpt beter te communiceren richting het college en de gemeenteraad. De gemeente beschikt over een professionele afdeling communicatie, maar de taken en de expertise van deze afdeling sluiten nog niet aan op toekomstige behoeften. De afdeling is daardoor te weinig extern gericht en te zeer naar boven (college) gericht.

Het is gebruikelijk in gemeenten dat politieke successen geclaimd worden door politici. Dat is ook een manier om te worden herkozen. Gesprekspartners geven aan dat zij daar wel eens mee spelen: zorgen dat de wethouder de eerste paal slaat. Deze politieke claims doen soms geen recht aan de werkelijke prestatie van de gemeente in vergelijking met die van de inwoners en bedrijven.

Het blijft een vaste taak om de bevolking en met name individuele burgers te informeren en vertrouwen te winnen. Over de manier waarop dit kan is nog niet veel nagedacht.

Inwoners en bedrijven hebben de indruk dat de gemeente pas laat expertise van buiten aanboort.

Bedrijven zijn nog gericht op het vaste overleg met het college en zaken doen met de wethouder. Het vaste overleg is naar hun idee echter niet goed voorbereid, er is geen goede voortgangs-

controle op toezeggingen. Wel geven bedrijven overigens aan dat de houding vroeger remmend was en dat dit is verbeterd.

Regionale samenwerking is nog niet op orde en dat heeft invloed op de lokale samenwerking.

Gemeenten die het principe 'het initiatief ligt bij de samenleving' omarmen, kunnen niet zomaar alles loslaten. In buurten waar de samenleving minder oppakt zal de gemeente moeten uitnodigen en uitlokken, vooral waar het gaat om een beeld van de langere termijn. De kunst is om in kernen die nog niet veel initiatief nemen de collectieve actie uit te lokken. Dit uitlokken is nog een onbekend terrein, in de ene buurt zijn andere krachten waar op ingespeeld kan worden dan in het andere gebied.

Slechts een beperkt aantal mensen heeft een echte visie op alledaagse democratie, waarbij burgers in hun doen en laten gezamenlijk bijdragen aan de richting en inrichting van de samenleving.

C. Adviezen: gun de samenleving de eigen resultaten en inbreng van de buitenwereld vragen

Terughoudendheid bij claimen van resultaten

De wethouders zullen terughoudender moeten zijn om resultaten te claimen en meer ruimte moeten laten aan de samenleving om resultaten te vieren. Deze werkwijze is al ingezet, maar nog geen gemeengoed. Als de resultaten aanwijsbaar bij de samenleving liggen, is dat motiverend voor de mensen die deze voor elkaar hebben gekregen. Het geeft ook duidelijker aan wie aan zet is als de resultaten verwateren.

Op tijd inbreng van buiten vragen

Een participerende houding vraagt ook op tijd inbreng van de eigen gemeenschap om mee te denken, niet alleen mee te bepalen, maar ook mee te verantwoorden en te controleren. In het bijzonder gericht op de langere termijn liggen hier kansen voor de gemeente.

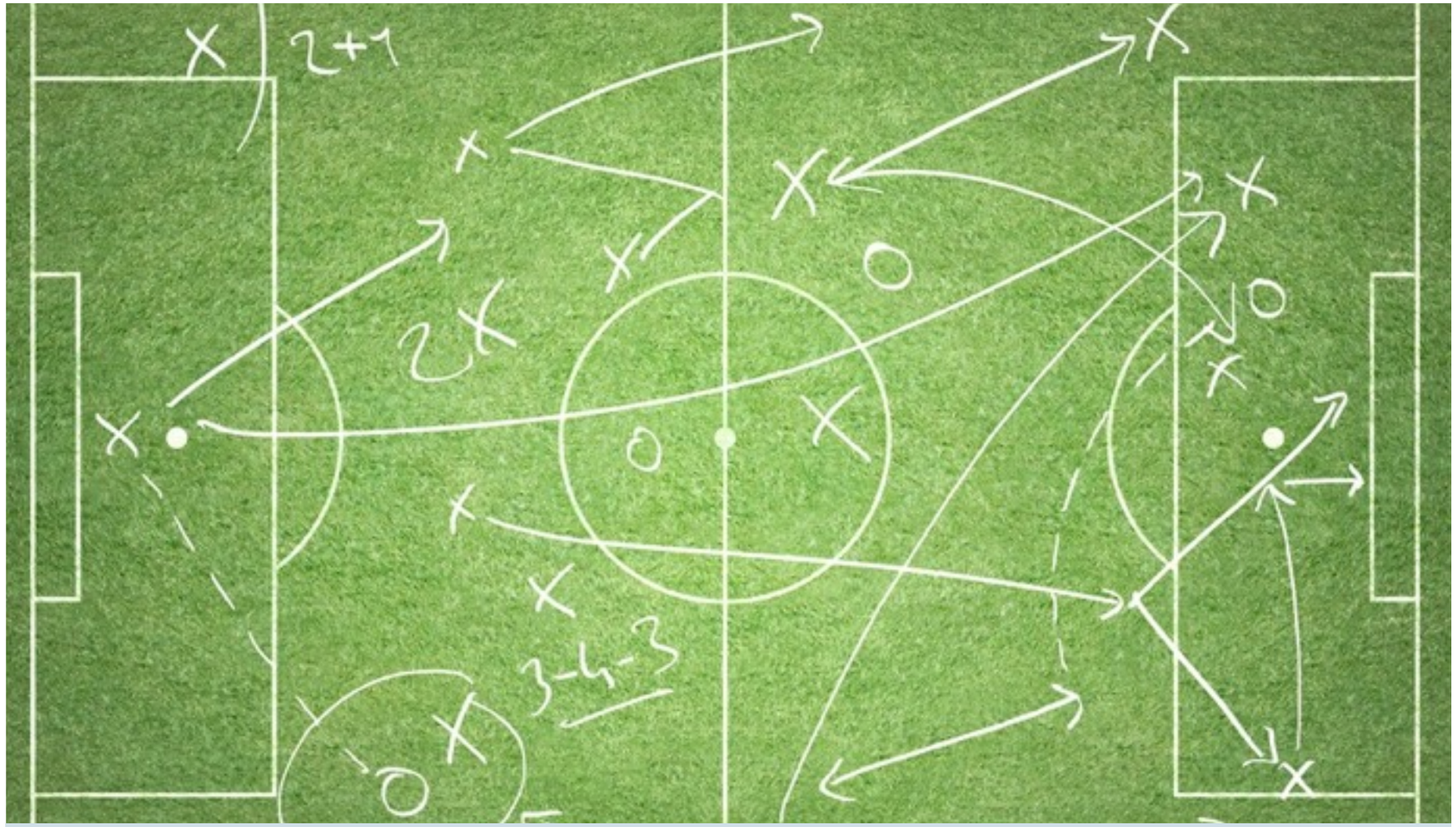
Sterkere rol communicatie

De organisatie kan expertise en capaciteit van communicatie aanwenden ten gunste van het interne veranderingsproces. Maar vooral moet de communicatie ook extern gaan werken met burgers, ondernemers en andere stakeholders. Daarbij zal toepassing van marketingtechnieken, zoals marktdifferentiatie en marksegmentatie, nodig zijn om aan vragen van diverse groepen te voldoen en risico's te beheersen. Advies is daarom voorop te blijven lopen door kennis van marktsegmentatie en –differentiatie zo snel mogelijk te verwerven en daarmee de communicatie te versterken en het veranderingsproces te revitaliseren en te versnellen.

Hoofdstuk 9

Hoofdstuk 9

- Adviezen per doelgroep
- College
- Ambtelijk apparaat
- Gemeenteraad



Geef vooraf heel duidelijk aan binnen welke bandbreedte de inwoners en bedrijven kunnen opereren. Geef niet alle ruimte maar een duidelijk speelveld met spelregels.

Adviezen per doelgroep

College

Aandacht voor richtinggevende, toezichthoudende en verantwoordende rol

Het is tijd om de richtinggevende, toezichthoudende en verantwoordende rol meer aandacht te gaan geven.

Bruggenbouwer nodig

Drie visionairs: de griffier, burgemeester en gemeentesecretaris vormen het veranderteam. Er is iemand nodig die direct de praktische vertaling wil vormgeven en kan functioneren als bruggenbouwer naar de organisatie. Dan kan de organisatie concreter richting krijgen. Een alternatief zou zijn om te organiseren dat er door een onafhankelijke persoon af en toe tegengedacht wordt om het geheel praktisch te houden.

Denktank

Een aanvulling is om een denktank in te stellen waarmee de driehoek van burgemeester, griffier en gemeentesecretaris periodiek de voortgang bespreekt. Deze zou dan kunnen bestaan uit mensen met tegengestelde en aanvullende competenties en moet zorgen voor een praktischer invulling van de aansturing.

Meer terug laten horen waarom experiment stopt of vaker gebruikt wordt

De commissie begrijpt dat bij experimenten niet altijd direct resultaten zichtbaar zijn voor de samenleving. Bovendien moeten experimenten kunnen mislukken. De buitenwereld moet meer terug horen waarom een experiment stopt, of wanneer verwacht mag worden dat een experimenteervorm zo geschikt is dat deze vaker gebruikt kan worden.

Terughoudendheid bij claimen van resultaten

De wethouders zullen terughoudender moeten zijn om resultaten te claimen en meer ruimte moeten laten aan de samenleving om resultaten te vieren. Deze werkwijze is al ingezet, maar nog geen gemeengoed. Als de resultaten aanwijsbaar bij de samenleving liggen, is dat motiverend voor de mensen die deze voor elkaar hebben gekregen. Het geeft ook duidelijker aan wie aan zet is als de resultaten verwateren.

Ruimte geven aan organisatie en buitenwereld, binnen speelveld

Geef vooraf heel duidelijk aan binnen welke bandbreedte de inwoners en bedrijven kunnen opereren. Geef niet alle ruimte maar een duidelijk speelveld met spelregels

Ambtelijk apparaat

Zichtbare herkenningspunten

Het veranderproces is gebaat bij meer zichtbare herkenningspunten (mijlpalen, tijdstippen) voor het veranderproces om te zien of de verandering tot de resultaten leidt die verwacht mogen worden.

Fall back optie decentralisaties

De decentralisaties die richting de gemeente komen vragen veel aandacht. De gemeente kan door belanghebbenden aangesproken gaan worden als verantwoordelijke voor bepaalde taken in de zorg, jeugdzorg en participatie, ook al rekent men op meer eigen kracht. Daarom is het van belang als gemeente steeds goed te weten wat er gebeurt als een hulpbehoevende recht claimt op de zorgplicht van de gemeente en te kijken of de gemeente daartoe in staat is.

Ondersteunend kennissysteem

De organisatie is toe aan een praktischer vertaling in herkenbare opties voor de mensen die hun rol willen invullen. Ambtenaren kunnen geholpen worden door duidelijker aan te geven welke opties zij tot hun beschikking hebben en hoe de gemeentelijke organisatie zich onderscheidt qua diensten en producten van inwoners, bedrijven en verenigingen. Een kennissysteem zal werkende weg opgebouwd moeten worden om de ambtenaren te ondersteunen om te kiezen voor bepaalde interventies of juist nieuwe alternatieven te ontwikkelen. Dat voorkomt dat ambtenaren alleen moeten werken met hun eigen ervaring en intuïtie.

Kennis van interventies en successcores

De commissie adviseert kennis op te bouwen van methodieken om in te spelen op initiatieven van inwoners en op het uitlokken van initiatieven van inwoners. De commissie denkt dan aan het bijhouden van interventies, succespercentage en in hoeverre de bijdrage van de gemeente het resultaat heeft beïnvloed. Daarbij kan de gemeente de kracht en kennis uit de buitenwereld gebruiken.

Duidelijkheid rol van de politiek

De organisatiekracht kan verder versterkt worden als duidelijker wordt hoe de rol van de politiek zal zijn en waar de verantwoordelijkheid van de organisatie ophoudt en die van de politiek (wethouders en raadsleden) begint. Aangezien de politiek bij sommige besluiten hecht aan breed en gelegitimeerd draagvlak zullen bijvoorbeeld de ambtelijke ondersteuners in staat moeten zijn inwoners te helpen kiezen voor besluitvormingsmethoden die dit garanderen.

Gesprek met politici

Om beter begrip te krijgen voor de invulling van de rol van de politiek is het goed hierover gesprekken te organiseren tussen de (nieuwe) raadsleden en de regievoerders. Dit helpt beide partijen om beter zicht te krijgen op hun eigen rol en de onderlinge samenhang.

Procesarchitectuur

Goede architectuur van de processen voorkomt geen verrassingen, maar helpt wel om daar mee om te gaan. Het gaat dus niet om protocollen, maar wel om beslissings-ondersteunend te werken gebaseerd op principes. Hier zal de komende tijd prioriteit en denkkracht aan gegeven moeten worden.

Systematisch inzicht in meningen partners

De gemeente zal moeten verkennen hoe systematischer inzicht in de mening van klanten en partners kan worden verkregen, zodanig dat de hiervoor benodigde capaciteit minimaal is en de verkregen informatie kan worden gebruikt voor analyse en verbetering. Zo zou in gesprek met (of uit onderzoek onder) klanten en samenwerkingspartners een beeld van hun waardering en wensen verkregen kunnen worden met betrekking tot de voorspelbare kwaliteit van de gemeentelijke bedrijfsvoering.

Laat gemeenschap meer meedenken

Een participerende houding vraagt ook op tijd inbreng van de eigen gemeenschap om mee te denken, niet alleen mee te bepalen, maar ook mee te verantwoorden en te controleren. In het bijzonder gericht op de langere termijn liggen hier kansen voor de gemeente.

Communicatie over resultaten en verwachtingen

Het is nodig als organisatie beter en meer te communiceren over de resultaten en de verwachtingen die inwoners en bedrijven mogen hebben. Ook kan de gemeente inwoners ondersteunen om deze boodschap te brengen. De commissie adviseert deze ondersteuning te ontwikkelen samen met bewonersorganisaties.

Communicatie en marktsegmentatie om veranderingsproces te versnellen

De organisatie kan expertise en capaciteit van communicatie ten gunste van het interne veranderingsproces aanwenden. Maar vooral moet de communicatie ook extern gaan werken met burgers, ondernemers en andere stakeholders. Daarbij zal toepassing van marketingtechnieken nodig zijn, zoals marktdifferentiatie en marksegmentatie, om aan vragen van diverse groepen te voldoen en risico’s te beheersen. Advies is daarom voorop te blijven lopen door kennis van marktsegmentatie en vraagdifferentiatie zo snel mogelijk te verwerven en daarmee de communicatie te versterken en het veranderingsproces te revitaliseren en te versnellen.

Gemeenteraad

Geef organisatie ruimte door goed beschrijving speelveld en spelregels

De organisatie moet ruimte krijgen van de politiek om te functioneren. Zonder tussenkomst van de politiek kan de organisatie bedrijven, burgers en instellingen beter ondersteunen om hun eigen weg te gaan. Dat kan pas goed als de politiek het speelveld en de spelregels aangeeft. Om teleurstelling en onverwachte ingrepen van de politiek te voorkomen zal de politiek hier meer werk moeten maken in plaats van de traditionele kaderstelling.

Bespreek rol politiek met ambtelijke organisatie

Om beter begrip te krijgen voor de invulling van de rol van de politiek is het goed hierover gesprekken te organiseren tussen de (nieuwe) raadsleden en de regievoerders. Dit helpt beide partijen om beter zicht te krijgen op hun eigen rol en de onderlinge samenhang.

Zie toe op de voortgang van het veranderproces

De gemeenteraad zal toe moeten zien op de voortgang van de organisatieverandering en behaalde mijlpalen op benoemde tijdstippen.

Uit de gesprekken met bewonersorganisaties blijkt dat een succesvolle bewonersorganisatie niet vanzelf spreekt, maar ook niet vanzelfsprekend dezelfde samenwerking zoekt met de gemeente. Soms ziet men meer winst in een confronterende houding. Uit de gesprekken destilleerde de commissie enkele succesfactoren, waarbij alles boven alles de missie van bevorderen van leefbaarheid geldt:

Deze werkwijze van bewonersorganisaties vraagt nogal wat van bestuurders van deze organisaties. Toch staat de gemeente met tamelijk lege handen om deze werkwijze te bevorderen. Bewonersorganisaties kunnen elkaar helpen, maar ze zijn en blijven natuurlijk gericht op de leefbaarheid in de eigen wijk.

Het vraagt tijd en resultaten waaruit blijkt dat een op samenwerking en resultaat gericht gedrag beloond wordt.

OOK BEDRIJVEN EN BEWONERSORGANISATIES HEBBEN TIPS GEGEVEN

1. Voorzichtig zijn met het scheppen van verwachtingen als je die later niet kan waarmaken.
2. Je moet beseffen dat je inroeit tegen de stroom van individualisering. Weet dat iemand soms niet participeert, maar daarna wel naar de rechter stapt. Houd rekening met een fall back optie.
3. De gemeente moet goed kijken waar ze moet aansluiten bij de buurt en waar de gemeente juist veel meer kennis heeft doordat ze andere situaties kent. Iedere netwerkpartner heeft eigen expertise die niet gelijk is.
4. Zorg voor goede interne afstemming binnen de gemeente, blijf doorgaan om hokjes-denken in de organisatie tegen te gaan.
5. Als de burger zich inzet moet daar iets tegenover staan, bedenk wat dat kan zijn.
6. Geef vooraf heel duidelijk aan binnen welke bandbreedte de inwoners en bedrijven kunnen opereren. Geef niet alle ruimte maar een duidelijk kader.

BEWONERSORGANISATIES KUNNEN SUCCES BEÏNVLOEDEN

1. Bevorder een houding van samenwerking, vriendelijk blijven (het spel kunnen spelen), focus op wat kan en wat te bereiken is.
2. Zorg voor een gemêleerd gezelschap, tegengestelde meningen in de organisatie omarmen.
3. Durf elkaar aan te spreken.
4. Accepteer mensen met meerdere petten, wees daar wel open over.
5. Zorg dat je mensen echt kent, dus ook hun samenwerkingsgezindheid kent.
6. Voer vaak overleg.
7. Werk met het principe “Wat je begint maak je af” .
8. Geef elkaar ruimte.
9. Houd elkaar goed op de hoogte.

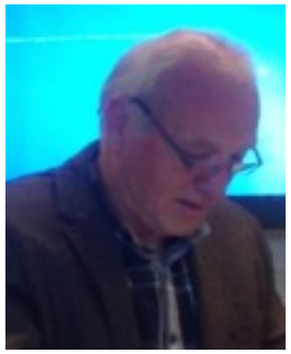
Hoofdstuk 10

Bijlagen:

- samenstelling commissie
- Ondersteuning
- gesprekspartners
- geraadpleegde stukken

Natuurlijk leiderschap ontstaat in een omgeving waar de groepsdynamiek floreert.

Samenstelling commissie



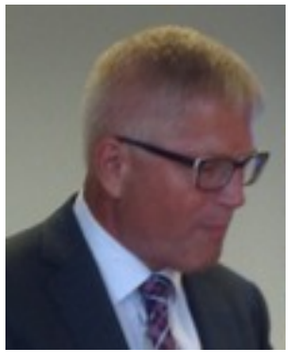
J. Achterberg (Ko)

Ko is opgegroeid op de Veluwe. Hij heeft economie, accountancy en belastingrecht gestudeerd. Hij is daarna gepromoveerd op het onderwerp Informatiemanagement en vele jaren Hoogleraar Accountancy geweest aan de Vrije Universiteit.

Hij heeft meerdere promovendi begeleid bij hun proefschrift en vele studenten bij hun theses c.q. referaten.

Daarnaast en daarna is hij partner geweest bij respectievelijk een adviesbureau en een automatiseringsbedrijf. Hij heeft meerdere opdrachten uitgevoerd op verschillende terreinen (risicomanagement, IT & bedrijfsvoering, procesmanagement) in de dienstverlenende sector (ministeries, gemeenten, banken, verzekeringsmaatschappijen)

Sinds 2003 is hij verbonden aan de postmasters controlleropleiding van de Erasmus School of Economics te Rotterdam.



J.W.M. Bergevoet MBA (Jos)

Jos Bergevoet (1955) is geboren en woonachtig gebleven in de Gemeente Oude IJsselstreek. Aan de Universiteit Nyenrode heeft hij de bedrijfseconomische studie gevolgd en de titel Master of Business Administration behaald.

Van 1972 tot 2014 is hij in het bankwezen werkzaam geweest en in deze periode heeft hij binnen de Rabobankorganisatie in deze regio onder andere de functies Onderdirecteur en Kantoordirecteur vervuld. Hierdoor heeft hij zich een goed beeld kunnen vormen van wat er lokaal leeft op particulier en bedrijfsmatig gebied. Hij heeft regelmatig deelgenomen aan diverse lokale initiatieven om de leef- en werkomgeving te verbeteren.

Hij heeft bestuursfuncties vervuld bij verschillende organisaties waaronder ondernemersverenigingen en andere overlegplatformen.

Momenteel is hij onder andere lid van de Schooladviesraad van het Almende College en van de Klankbordgroep Centrumplan Ulft.

B.J. Kaptein (Bartjan)

Pensionado, CEO Kaptein Advies B.V.

Bartjan Kaptein (1951) is recent met prepensioen gegaan. Na zijn studie Elektrotechniek (energie) in Delft en het behalen van een eerstegraads onderwijsbevoegdheid heeft hij 3 jaar onderwijs gegeven in Suriname en er mede een installatiebedrijf opgezet. Daarna werkte hij ruim 20 jaar bij Lovink in Terborg en is, startend als productontwikkelaar en technisch verkoper, via MANS en ISO 9000 tot statutair directeur van Enertech BV gegroeid. In 2001 is hij gaan werken bij KEMA in Arnhem als technisch specialist, marketing en sales manager en MT lid bij de laboratoria. Van 2008 tot 2010 werkte hij in China, Wenzhou, als GM van een KEMA test lab.

Bartjan Kaptein is drager van het gouden waarderingsteken van Scouting Nederland en reeds vele jaren (bestuurs)lid bij een Rotaryclub. Hij vult momenteel zijn tijd met vrijwilligerswerk als coach, maatje, begeleider, bestuurder.

E. Ruesink-Boezel (Elise)

Elise Ruesink is opgegroeid in de voormalige gemeente Wisch. Na een studie HBO maatschappelijk werk aan de sociale academie Enschede heeft zij ruim 4 jaar gewerkt als maatschappelijk werkster bij de gemeente Doetinchem. Aansluitend heeft ze 2 jaar als intercedent bij Tempo-Team gewerkt en was ze verantwoordelijk voor de afdeling Industrie en Techniek. Daarna benaderd om te gaan werken voor de Divisie Vers Vlees, Sturkomeat (6 bedrijven in Nederland en 1000 FTE) in de functie van hoofd personeelszaken en maakte deel uit van het MT. Na 6 jaar hier gewerkt te hebben is ze overgestapt naar Kramp, een groothandel in technische onderdelen (zitten Europa breed en 2500 FTE). Hier begonnen om internationaal HR op te zetten, heeft een aantal jaren in de directie gezeten en de laatste jaren gewerkt aan de strategische ontwikkeling en talentontwikkeling van MT en directies. Bij Kramp heeft ze 18 het jaar gewerkt en sinds 1 januari van dit jaar voor zichzelf begonnen met ER Consult, hier houd ze zich bezig met: doorlichting van en herontwerp/ her-inrichting van bedrijfsprocessen, organisatie onderzoek en – ontwikkeling, talent management, ontwerp en begeleiding van management, ontwikkeling MD-programma's, personal development, coaching & begeleiding, training en begeleiding van escalaties en optimaliseren van effectieve communicatie.

Naast het zijn van moeder van een zoon van 14 en dochter van 8 jaar is ze ook betrokken als voorzitter van de Stichting Vrienden Van… de VPTZ Zuid-West Achterhoek (terminale thuiszorg), voorzitter van de ouderraadvereniging de Meeander (basis school) en bij het Ten Brinke Bouw Tournement (internationaal B voetbaltoernooi) verantwoordelijk voor de organisatie van de gastgezinnen en teambegeleiding.

B.W.M. Terwiel (Ben)

Ben Terwiel is opgegroeid in de voormalige gemeente Gendringen. Na een studie commerciële economie aan de HEAO te Arnhem heeft hij zich aanvankelijk bezig gehouden met de vermarkting van bekende food- en non-food consumentenmerkenartikelen in Nederland en daarbuiten. Later was hij werkzaam als Corporate Planning Manager voor een Duits levensmiddelenconcern. Als Sectordirecteur Consumentenproducten, ca. 350 fte's, maakte hij vele jaren deel uit van de statutaire directie van een levensmiddelenonderneming in Noord Nederland en was eindverantwoordelijk voor de activiteiten in West-Europa. In deze periode was hij tevens voorzitter van een branchevereniging van fabrikanten. Sinds ultimo 2010 is hij samen met zijn echtgenote woonachtig in de Gemeente Oude IJsselstreek.

Ben Terwiel is nu als vrijwilliger, oprichter en of bestuurder, actief en betrokken en samen met vele anderen in de weer voor diverse goeddoel stichtingen en initiatieven.

G.H. Teunissen (Geert)

Ondernemer

DOC Opleiding & Training

Interieuracademie

Natuurlijk Creatief Denken

Geert Teunissen is eigenaar van DOC Nederland, een particuliere opleidings- en trainingsbureau in Doetinchem. DOC Nederland verzorgt een groot aantal beroepsgerichte opleidingen en trainingen onder de naam DOC Opleiding & Training, opleidingen gericht op interieur en design onder de naam Interieuracademie en onder de naam Natuurlijk Creatief Denken begeleidt hij creatieve processen van organisaties en geeft hij trainingen en workshops in het Anders creatief denken en doen, het slimmer werken.

Tijdens zijn lezingen en workshops staat Geert op een geheel eigen wijze stil bij de kansen, de mogelijkheden en de eigen kracht van mensen en organisaties, communicatie, creatief denken, het verleggen van grenzen, netwerken, talent en 'het onderscheidende vermogen'. Een verfrissende en interactieve performance. Laat je verrassen door zijn verhaal en het rendement dat je morgen op je werk al hebt!

Opmerkelijk is dat Geert al zijn opleidingen in deeltijdstudie heeft voltooid en daarover prachtige verhalen kan vertellen hoe je vooral slimmer moet werken om je doelen, ook in extreme omstandigheden te realiseren. Werk, studie en voldoende beweging (sport) gaan wel degelijk samen.

Ondersteuning:

H.D. Albeda (Hein)

Zelfstandig adviseur

Hein Albeda (1959) is zelfstandig adviseur op het gebied van verantwoording, participatie en kwaliteit van dienstverlening. Hij werkte in de gemeentelijke en landelijke politiek, behartigde belangen van consumenten bij de Consumentenbond en adviseerde als consultant bij Andersson Elffers Felix over strategische kwesties aan overheden en semi-publieke organisaties. Voor de stichting Rekenschap die verantwoording van de overheid aan burgers wilde verbeteren, deed hij begeleiding van benchmarks, recenseerde burgerjaarverslagen van burgemeesters, ondersteunde gemeenten die met een kwaliteitshandvest met servicenormen willen werken en gaf presentaties waarbij de blik van de klant centraal staat.

Hein Albeda is naast zijn werk bestuurslid van Agora Europa dat de democratie wil vernieuwen.

2. Gesprekspartners

- Hans Alberse,
  burgemeester
- Gerard van Balveren,
  wethouder
- Myriam Bergervoet,
  teamleider economie
- Annemartien Berkelaar,
  programma-manager bestuur en dienstverlening
- Kirsten Bokkers,
  teamleider communicatie
- Petra Bruijl,
  directeur van basisschool De Meander
- Hayo Canter Cremers,
  fractie D66
- Gerard Dickmann,
  voorzitter Comité Leefbaar Megchelen
- Bjorn Don,
  regievoerder vastgoed
- Anita Ermers,
  fractie CDA
- Jozef Geurtsen,
  rector van het Almende college
- Gerard Gielink,
  ondernemer uit Varsseveld
- Claudia Groenewegen,
  bestuurslid Comité Leefbaar Megchelen
- Joris ten Have,
  bestuurslid Vereniging Dorpsbelangen Varsselder Veldhunten
- Ine Hofs,
  ractie Lokaal Belang
- Arthur Jansen,
  directeur AWEJA
- Rudie Jansen,
  voorzitter Industrie Belang Oude IJssel
- Wim Klompenhouwer,
  voorzitter Vereniging Dorpsbelangen Varsselder Veldhunten
- Henk Loor,
  Varsseveldse Industriële Vereniging
- Jan Maalderink,
  regievoerder
- Ton Menke,
  fractie PvdA
- Heini Peters,
  fractie SP
- Bob Schoemaker,
  ondernemer uit Ulft
- Jos Sluiter,
  fractie VVD
- Arnold Spijkers,
  leider bedrijfsvoering
- Gerharda Tamminga,
  gemeentesecretaris
- Eline Thijssen,
  trainee
- Klasien Timmermans,
  programma-manager sociaal domein
- Jeroen van Urk,
  griffier
- Arjan Vaartjes,
  teamleider Informatie, Kwaliteit, AJBZ en OO)
- Hetteke Videler,
  kwartiermaker

3. Geraadpleegde stukken

- Gemeentelijke stukken vastgesteld door de gemeenteraad
- FUROboek gemeente Oude IJsselstreek
- Voorjaarsnota 2013 gemeente Oude IJsselstreek
- Programmabegroting 2014 – 2017 Koersvast
- Raadsvoorstel zero based budgeting (zbb)/strategische heroriëntatie, 22 maart 2012
- "Zo zijn onze manieren", procesakkoord gemeenteraad Oude IJsselstreek april 2014
- "Zo zijn onze afspraken", werkakkoord gemeenteraad Oude IJsselstreek mei 2014

Gemeentelijke stukken

- Plan Kernorganisatie november 2012
- INK "Feedback ontwikkelttraject Oude IJsselstreek 2010 – 2015"
- Reactie B&W op Feedback ontwikkeltraject Oude IJsselstreek
- Organogram Gemeente Oude IJsselstreek
- "Vind het burgerinitiatief in de wijk" memo van gebiedsmakelaars en wijkcoördinatoren

Publicaties

- "Achterhoekse gemeente wordt vraaggestuurd", interview Gerharda Tamminga in PM 2013
- "Loslaten in gemeentepolitiek" artikel Jeroen van Urk in raadsledennieuws oktober 2013
- "Doe het anders sluit eerst een procesakkoord" artikel Michael Sijbom, Koos Janssen en Hans Alberse, raadsledennieuws januari 2014

Boeken

- W. Hart
  "Verdraaide organisaties" 2013
- G-J Obers en K. Achterberg
  "Procesarchitectuur als veranderinstrument" 2009
- T. Hill
  "Operations management " 2005