Hoofdlijnen Plan van aanpak Rozendaal 2030: de kracht van klein
(maart 2021)

Vooraf
De gemeente Rozendaal oriënteert zich op een nieuwe strategische koers. De centrale vragen hierbij zijn 'Wat voor gemeente willen wij zijn? Waar en voor wie maken wij het verschil? Wat is het verhaal van Rozendaal?'. Tegelijkertijd zien we dat de organisatie versterking nodig heeft. We willen bouwen aan een eigentijdse, professionele organisatie, waarin medewerkers gericht ondersteuning krijgen op competentieontwikkeling. Voor de begeleiding van deze ontwikkeling van mens en organisatie hebben we drie bureaus gevraagd offerte uit te brengen. Bureau Hiemstra & de Vries is daarbij als meest geschikt uit de bus gekomen. Dit bureau heeft een plan van aanpak opgesteld voor zowel de politiek-bestuurlijk vraag als de doorontwikkeling van de organisatie.

Dit plan van aanpak vatten we in deze notitie op hoofdlijnen samen, ter ondersteuning van het raadsvoorstel en de bijbehorende kredietaanvraag.

Doel en resultaat
Het doel van het ontwikkeltraject is om te zorgen voor een gedeeld en helder beeld tussen gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie over 'wat voor gemeente Rozendaal wil zijn'. Op basis van dat beeld moeten wij in staat zijn om toekomstbestendige keuzes te maken op de verschillende opgaven waar de gemeente Rozendaal voor staat. Het plan bevat parallel hieraan een beeld van de consequenties hiervan voor de ambtelijke organisatie (in kwaliteit, kwantiteit en prioriteiten in de uitvoering van het werk).

Het proces dient de volgende (deel)resultaten op te leveren:
- Inzicht in de vraag 'wat voor gemeente wil Rozendaal zijn'.
- Inzicht in de thema's die voor de toekomst van de gemeente Rozendaal belangrijk zijn (waar zetten we dan op in) en een gedeeld beeld bij de daar bijbehorende ambities.
- Inzicht in wat dit betekent voor de ambtelijke organisatie.

De aanpak bestaat uit twee sporen, te weten:
- Spoor A: 'wat voor gemeente willen we zijn' (politiek-bestuurlijke ontwikkeling);
- Spoor B: 'werken aan een eigentijdse, professionele organisatie' (organisatieontwikkeling).

Plan van aanpak - spoor A
Het doel van dit spoor is om een scherp beeld te krijgen in de gemeente die we willen zijn. Wat betekent deze keuze voor de politieke sturingsmechanismes en in welke mate zijn we in staat om hierin daadwerkelijk impact te maken? De subvraag die hierbij van toepassing is, luidt: 'Welke wijze van organiseren helpt ons de gewenste impact maximaal te maken?' We voeren in deze fase verschillende stappen uit om tot dit beeld te kunnen komen.

Stap 1: Startgesprek en document analyse
Resultaat: een aangescherpt en gedeeld beeld van het traject, het team, de onderlinge verwachtingen en invulling van opdrachtgeverschap.

Stap 2: Gezamenlijke aftrap met college, raad en gemeentesecretaris
Resultaat: helderheid over het proces en het gewenste eindresultaat bij college, raad en gemeentesecretaris. Deze gezamenlijke aftrap legt de basis voor vertrouwen en verhoogd de kans op commitment aan resultaten.

Stap 3: Verkennende gesprekken
Om de vraag 'wat voor gemeente willen we zijn' te kunnen beantwoorden, helpt het om te werken vanuit de inhoud: concrete voorbeelden of thema's die actueel zijn voor de gemeente Rozendaal. Hiervoor vinden een aantal gesprekken plaats om deze opgaven te inventariseren en de inhoud daarvan scherp te krijgen:

1. Gesprek met de raadsleden van de drie fracties: In dit gesprek krijgen we een beeld van de onderwerpen die bij de gemeenteraad hoog op de agenda staan. Wat is *on top of mind* van de gemeenteraad, welke thema's zijn essentieel? Welke waarden zijn voor jullie van belang?
2. Werksessie met medewerkers van de organisatie: In dit gesprek krijgen we een beeld van de ambtelijke organisatie. Op welk niveau zijn de strategen aan zet? Wat zijn de hete hangijzers waar de organisatie zich nu voor gesteld ziet? Hoe wordt daar nu uitvoering aan gegeven? Wat is het ambitieniveau van het ambtelijk apparaat? Ook past hier de vraag in welke rol(len) men de gemeente ziet in het heden en toekomst. En welke waarden moeten hier dan geborgen worden. Hiermee krijgen we meer inzicht in de veranderkracht van de organisatie.
3. Gesprek met ketenpartners: de huidige tijd vraagt om samenwerking. Een gesprek met ketenpartners kan heel waardevol zijn om inzicht te krijgen in hun verwachtingen, hoe zij nu tegen de gemeente aankijken, wat zij van het lokaal bestuur in de toekomst verwachten, maar ook wat jullie voor elkaar kunnen betekenen. En, misschien nog belangrijker, welke concessies moet de gemeente Rozendaal doen en in hoeverre vinden wij die acceptabel? Ontstaat er spanning met onze politieke ambities en keuzes?
4. Burgerparticipatie: om er een participatief traject van te maken willen we ook graag de inwoners van Rozendaal betrekken. Er zijn verschillende geschikte methodieken om daar invulling aan te geven, waaronder het uitzetten van een digitale vragenlijst, een webinar met stellingen en vragen en/of een digitaal rondetafelgesprek met een burgerpanel. Welke vormen de voorkeur genieten wordt besproken in het startgesprek.

Resultaat: we hebben na deze stap een beter beeld van de opgaven van de gemeente Rozendaal, hoe de betrokken partijen tegen deze opgaven aankijken, het ambitieniveau voor de toekomst. We hebben op verschillende thema's een scherp beeld van waar de organisatie staat en wat de knelpunten en kansen zijn.

Stap 4: Gesprek met college en gemeentesecretaris
Met een helder beeld over de thema's en opgaven die voor gemeente Rozendaal nu en in de toekomst belangrijk zijn, vindt er een gesprek plaats met het college en de gemeentesecretaris. Het doel van dit gesprek is om ervoor te zorgen dat er een gedeeld beeld ontstaat bij wat voor gemeente we willen zijn en welke rol we willen spelen, hoe we willen sturen op de voor ons belangrijke thema's voor nu en in de toekomst. Om weg te blijven uit een te abstracte, 'hoog-over discussies', worden de beelden zo concreet en voorstelbaar mogelijk gemaakt aan de hand van de verschillende thema's die we in stap 3 hebben opgehaald. We bespreken wat de opgaven zijn voor de komende jaren, waar de gemeente nu voor staat en welke toekomstige rol(len) de gemeente op deze opgaven aan wil gaan. Op deze manier kunnen ontstaat er heel concreet een gesprek met elkaar over de ambities, in welke mate deze realistisch zijn en wat dit betekent voor zelfstandigheid, samenwerking en sturing. Het biedt de mogelijkheid om het gesprek op een niveau te tillen waarin we meer strategische keuzes kunnen maken.

Resultaat: een gezamenlijke ambitie voor de toekomst van de gemeente Rozendaal op de voor Rozendaal belangrijkste thema's, met een beeld waar de gemeente de regie op wil pakken en waar we de ruimte laten aan samenwerkingspartners.

Stap 5: Dialoogmapsessie met de raad
De uitkomst van de bijeenkomst met het college en de gemeentesecretaris is input voor een dialoogmapsessie met de raad. Hierbij krijgt de raad een duidelijk beeld van het ambitieniveau van het college en de haalbaarheid vanuit de ambtelijke organisatie. Het is een gestructureerde en gevisualiseerde dialoog op basis van vooraf geformuleerde vragen. Voor deze stap kunnen we er ook voor kiezen om de avond een 'open dorp karakter' te geven. In dat geval gaat het om open inschrijving om aan de avond deel te nemen. Naast raadsleden kunnen dan ook inwoners van Rozendaal aanwezig zijn en input leveren. Deze optie wordt besproken in het startgesprek.

Resultaat: door het informeren en betrekken van de raadsleden op de thema's die deze avond besproken worden ontstaat de concretisering daarvan. Aan het eind van deze stap is er antwoord op de deelvraag: 'Wat voor gemeente willen we zijn en wat is daarin onze opgave – ook in termen van de eigen rol en bijdrage?'

Stap 6: eindrapportage
Het spoor wordt afgesloten met een eindrapportage. In de eindrapportage worden de uitkomsten van stap 4 verrijkt met de uitkomsten en aanvullingen uit de dialoogmapsessie. Dit resulteert in een compacte en overzichtelijke eindrapportage op, gemaakt in powerpoint. Compactheid is geen doel op zich, maar zorgt ervoor dat het een aansprekend document is dat aanzet tot beweging.

Resultaat: compacte en aansprekende eindrapportage.

Plan van aanpak - spoor B

Doel van dit spoor is om aan de slag te gaan met de doorontwikkeling van de organisatie. Hoewel deze afhankelijk kunnen zijn van spoor A, wachten we niet op de uitkomsten van spoor A. De twee sporen kunnen naast elkaar bewegen, als ze maar op enig moment bij elkaar gebracht worden. Ook zonder de uitkomsten van spoor A kunnen we in de kwaliteitsontwikkeling van de beoogde organisatie stappen zetten. Dit spoor verloopt via een aantal stappen om gestructureerd en met de juiste interventies aan de slag te kunnen in de organisatie.

Stap 1: startgesprek en document analyse
Resultaat: we hebben een aangescherpt en gedeeld beeld van het traject, het team, de onderlinge verwachtingen en invulling van opdrachtgeverschap.

Stap 2: waar staan we nu?
In stap 2 wordt een quick scan gemaakt van de organisatie. Hiermee komt de organisatie als geheel 'op de foto'. Een denkkader dat aangrijpt op sturing en structuur, cultuur, gedrag en vaardigheden, bedrijfsvoering en wendbaarheid en omgevingsbewustzijn, biedt hierin richting.

Resultaat: we hebben een beeld van waar de organisatie staat, welk ambitieniveau realistisch is en wat de ingrediënten zijn voor een ontwikkelplan voor de doorontwikkeling van de organisatie.

Stap 3: Opstellen van het ontwikkelplan
Het ontwikkelplan is de uitvoeringsagenda voor de gemeente Rozendaal om te werken aan een toekomstbestendige organisatie. Het ontwikkelplan is een optelsom van kleine en tastbare veranderingen. Elk moment in het dagelijks handelen is een kans om het anders te gaan doen, elk overleg, elke interactie. Daarom geldt: alles wat je doet, doet ertoe. Kleine veranderingen maken samen een grote beweging. Daarbij ligt de focus op toepassen in het werk. Juist door de verandering plaats te laten vinden in het reguliere werk, gaan medewerkers de organisatieontwikkeling niet als 'extra' ervaren, maar als onderdeel van hun werk. Het ontwikkelplan geeft voor de afzonderlijke thema's en onderwerpen per thema aan wat er direct zou moeten gebeuren om een kwaliteitsimpuls te geven. Winstkansen en grote knelpunten worden er uitgelicht om als 'laaghangend fruit' direct op te kunnen pakken.

Resultaat: een ontwikkelplan als uitvoeringsagenda voor de organisatie om te werken aan een toekomstbestendige organisatie.

Stap 4: Starten met de uitvoering van het ontwikkelplan
In een presentatie geven we toelichting op welke wijze de gemeente Rozendaal vandaag al kan starten met de aanpak op basis van het opgeleverde ontwikkelplan. We leggen uit welke beweging wordt voorgesteld en stemmen af op welke wijze de organisatie invulling geeft aan de uitvoering van het ontwikkelplan en welke ondersteunende rol wij daarin kunnen spelen. Bij de interventies kan gedacht worden aan een training opdrachtgever-opdrachtnemerschap; koffie-coaching (korte coachmomenten: op een korte, indringende wijze reflecteren op een specifieke actuele vraag); spiegelen in het werk (adviseurs sluiten aan bij reguliere werkoverleggen en reflecteren, spiegelen en interveniëren ter plekke); 'werken vanuit de bedoeling' (in een training van één dag leren professionals hun werk in het teken van de maatschappelijke opgave te zetten) etc.

Resultaat: van start gaan met gerichte (nader te bepalen) interventies.