

Houtskool schets:

Gemeente Twenterand ontwikkelt door

Januari 2021

Gerda van Dijk

NOSCERE

Inleiding

De Gemeente Twenterand wil op korte termijn starten met de werving en selectieprocedure voor een nieuwe gemeentesecretaris. Om deze procedure goed te kunnen uitvoeren is het belangrijk te kunnen aangeven wat voor organisatie de gemeente Twenterand is, wil zijn en voor welke opgave de gemeente staat zodat er heel gericht een Gemeentesecretaris kan worden geworven met een duidelijke en binnen de organisatie gedeelde opgave.

In de vorm van een 'houtskoolschets' dat wil zeggen in hoofdlijnen, beschrijft dit documenten kernachtig in 4 delen:

1. Wat voor een organisatie we willen zijn?
2. Wat zijn onze kernwaarden?
3. Hoe krijgt de organisatieontwikkeling en sturingsfilosofie vorm ?
4. Wat vraagt dit van een Gemeentesecretaris in de samenwerking met de ambtelijke organisatie en B&W?

Verantwoording

Deze houtskool schets is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Het ontwikkelen van de houtskool schets met de cruciale spelers van de organisatie om daarmee een gedeelde visie van de gewenste organisatieontwikkeling en een gedeelde taal vanaf de start met elkaar te ontwikkelen en vorm te geven.
- Mijn rol als externe is het zorgdragen dat alle input wordt verzameld en zo opgeschreven dat het ook daadwerkelijk een gedragen houtskool schets is van de organisatie zelf.

Daartoe zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Interviewronde met het college van B&W, het CT (managementteam), de programmaregisseurs / bestuursadviseur, de senior communicatie en de senior P&O en de OR en apart een gesprek met de huidige waarnemend Gemeentesecretaris.
- Op basis van de input uit de interviews is een eerste houtskoolschets gepresenteerd en besproken
- in twee random gemixte focusgroepen geïnterviewden gericht op toetsing en aanscherping van het concept.
- Vervolgens is een definitieve versie van een gedragen houtskoolschets geformuleerd gebaseerd op de resultaten van de groepsinterviews en de 2 focusgroepen zoals samengevat in een sheetpresentatie in Bijlage 1.

1. Wat voor organisatie willen we zijn?

Achtergrond: De afgelopen jaren is er stevig 'aan de boom geschud' met de ambitie de organisatie verder door te ontwikkelen. Er is o.a. programmasturing ingevoerd en het concept van regiegemeente. Op sommige plekken wordt gewerkt met zelforganiserende teams en er is de nodige aandacht geweest voor de organisatiecultuur gericht op de ontwikkeling van meer eigenaarschap van de individuele medewerkers.

De huidige situatie is te typeren als:

- *Gedeelde waarden*: Er is een duidelijke gedeelde waarde namelijk we doen het voor de inwoners, het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties.
- *Strategie*: Een heldere missie/visie met concrete strategische doelen ontbreekt en de ambitie is onvoldoende realistisch gezien de omvang van de organisatie. Er is een beperkte prioriteitenstelling wat leidt tot *ad hoc* werken en een hoge werkdruk.
- *Structuur en sturing*: De sturing en de rolverdeling van het CT en de programmasturing wordt als onduidelijk ervaren; is onvoldoende concreet uitgewerkt.
- *Cultuur*: de cultuur is te typeren als betrokken, loyaal, goed in *ad hoc*, hardwerkend en ook intern eilanden, met te weinig synergie, en op onderdelen te weinig creativiteit, te bureaucratisch geworden, te weinig (onderling) vertrouwen.
- *Leiderschapsstijl*: de leiderschapsstijl was sterk top down, weinig gerichte sturing op resultaat, weinig aanspreken en juist informeel, familiair en flexibel. Leiderschap is een wederzijds proces en is nu sterk afhankelijk van persoonlijke verhoudingen wat af en toe leidt tot spanning in sturing vanuit de lijn en de programma's.
- *Ondersteunende systemen*: integraliteit (samenbrengen van inzet, resultaat en financiën) is nauwelijks aanwezig, financiën zijn te geïsoleerd, digivaardigheid vraagt verdere ontwikkeling.

Kortom, de in gang gezette beoogde organisatieontwikkeling is (nog) niet afgemaakt en bevindt zich op verschillende plekken in de ambtelijke organisatie in verschillende fases. Ook worden de begrippen als regiegemeente, zelf organiserend team, programmasturing, fundament en eigenaarschap op verschillende plekken in de organisatie verschillend geïnterpreteerd en ingevuld.

De gewenste situatie is te typeren als:

- *Gedeelde waarden*: Er is een duidelijke gedeelde waarde namelijk we doen het voor de inwoners, het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties.
- *Strategie*: een heldere missie/visie met concrete strategische doelen en een realistische ambitie gezien de toekomstige ontwikkelingen en verwachtingen van de inwoners, het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties (externe gerichtheid) en de omvang van de organisatie. Oftewel, een organisatie die prioriteiten stelt door integrale afwegingen te maken op zowel bestuurlijk als ambtelijke niveau.
- *Structuur*: heldere afbakening in rollen tussen lijn- en programmasturing vanuit strategische doelen geredeneerd, met behoud van flexibiliteit; het moet niet dichtgeroged worden
- *Cultuur*: meer samenwerking, open transparant, eerlijk in gewone taal, ontwikkeling van professionaliteit en kwaliteit voor de inwoners.
- *Leiderschapsstijl*: voorspelbaar en consistent op inhoud en relatie op alle niveaus, altijd in gesprek blijven. Sturen op resultaten.
- *Ondersteunende systemen*: integrale sturing en integrale afwegingen/besluitvorming; ontwikkeling ICT en digivaardigheid

Kortom: de in gang gezette organisatieontwikkeling zetten we door, vanuit de opgaves voor onze inwoners, het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties, toekomstgericht.

2. Wat zijn onze kernwaarden?

De kernwaarden komen in de gesprekken en de focusgroepen op verschillende momenten - soms impliciet, soms expliciet- aan de orde.

In de huidige situatie is de kernwaarde 'we doen het voor de inwoners, het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties'. Belangrijke hieruit volgende kernwaarden zijn: loyaliteit en grote inzet/hard werken.

Voor de gewenste situatie gaat de kernwaarde een stapje verder namelijk 'de ontwikkelingen buiten en de verwachtingen van de inwoners, het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties zijn richtinggevend voor de te realiseren doelen'. Hieruit spreekt een veel strategischer ambitie in termen van de te realiseren strategische doelen. Daaruit volgende kernwaarden zijn: doelgerichtheid, flexibiliteit en samenwerking.

Kernwaarden zijn niet zo maar te veranderen. Ze kunnen wel een andere kleur krijgen door ze gericht een verdere invulling te geven. Loyaliteit en grote inzet zijn goed door te ontwikkelen naar flexibiliteit en samenwerking door loyaliteit en grote inzet meer doelgericht in te vullen.

Dit is samen te vatten in een missie statement dat in de volgende richting geformuleerd kan worden:

De maatschappij, ook in Twenterand, is dynamisch en verandert continu. Als Gemeente bewegen wij mee in deze ontwikkelingen door er tijdig op in te spelen: met veel inzet en kennis van zaken werken wij daarom samen met de samenleving, met het bestuur en met de collega's, altijd doelgericht, klantvriendelijk en flexibel. Wij zorgen dat wij vanuit onze rol de wettelijke taken uitvoeren, het bestuur goed kan besturen en doelen met en door de samenleving worden gerealiseerd.

3. Hoe krijgt de organisatie(ontwikkeling) en de sturingsfilosofie vorm?

De verdere doorontwikkeling naar de gewenste organisatie vraagt de volgende stappen:

- Aanscherping en doorleving van de missie namelijk: *De maatschappij, ook in Twenterand, is dynamisch en verandert continu. Als gemeente bewegen wij mee in deze ontwikkelingen door er tijdig op in te spelen: met veel inzet en kennis van zaken werken wij daarom samen met en in de samenleving, met het bestuur en met de collega's, altijd doelgericht, klantvriendelijk en flexibel. Wij zorgen dat wij vanuit onze rol de wettelijke taken uitvoeren, het bestuur goed kan besturen en doelen met en door de samenleving worden gerealiseerd.*
- Het doorleven van de missie in termen van hoe maken we deze missie waar als ambtelijke organisatie? Wat verstaan we onder doelgericht, oftewel, welke effecten, en effecten voor wie, hebben we voor ogen? Wat verstaan we onder klantvriendelijk? Wat verstaan we onder flexibel? Hoe ziet het samenwerken er dan uit voor ons? Welke nieuwe praktijken vloeien hier uit voort? Antwoorden op deze vragen geven ook invulling aan de werkwijze en de rolinvulling als regiegemeente.
- Formulering van concrete strategische doelen oftewel opgaves in termen van welke resultaten leveren we voor wie op en welke effecten willen we bereiken (inclusief o.a. uitvoering wettelijke taken, beleidsuitvoering en beleidsontwikkeling, ondersteuning van het Bestuur, vernieuwing). Strategische doelen zijn integraal geformuleerd (resultaat, benodigde mensen, middelen, tijd en kwaliteit. Tevens is aangegeven wat eventueel niet wordt gerealiseerd en/of later in de tijd.
- Sturing is opgabegericht oftewel vormgegeven vanuit de geformuleerde strategische doelen. Sturing vanuit het CT en de programma's wordt tegen het licht gehouden waarbij de opgave leidend is voor de rolverdeling in de sturing. Ook hoe op teamniveau wordt gestuurd (waaronder span-of-control) wordt ingegeven door de opgaven van het team. Oftewel de sturing, structuur en de cultuur zijn ondersteunend aan de opgaven.

- Aangezien de opgaven verschillend zijn in hun aard: o.a. wettelijke taken, dienstverlening, beleidsontwikkeling, vragen verschillende opgaven verschillende stijlen van sturing – en dus van leiderschap, binnen de geformuleerde missie.
- Opgaves zijn leidend en richtinggevend; zodat de ambtelijke organisatie de flexibiliteit heeft om te gaan met de dynamiek en verwachtingen van de inwoners, bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties: om waar te maken wat ze beloofd.

4. Wat vraagt dit van een Gemeentesecretaris in de samenwerking met de ambtelijke organisatie en B&W?

Begrijpt de bestuurlijk ambtelijke context:

Dit vraagt een Gemeentesecretaris die ervaring heeft met de bestuurlijke ambtelijke context en de eigen rol scherp voor ogen heeft, zorg draagt voor goede open lijn tussen bestuur en organisatie en de juiste balans weet te vinden als strategisch adviseur van B&W en eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie. Weet in deze rol eerst de vraag te stellen en dan pas de conclusie trekken. Staat open voor andere perspectieven en laat zich adviseren.

Ziet de organisatie ontwikkeling als een mooie opdracht:

Een gemeentesecretaris die ervaring heeft met organisatie ontwikkeling en die niet meteen alles gaat veranderen maar de organisatie wel verder doelgericht door ontwikkelt vanuit een heldere missie/visie en concrete strategische doelen. Heeft zeker charisma en laat zelf in voorbeeldgedrag zien waar de organisatie(cultuur) voor staat.

Zet de mensen centraal:

Een gemeentesecretaris die zich inzet op een verbindende wijze: is toegankelijk, laagdrempelig en staat naast en tussen de mensen. Heeft oprechte belangstelling voor de mensen, een 'mensen mens', die durft te inspireren, veiligheid weet te creëren en anderen laat groeien. Weet van het CT een team te maken en zet de individuele leden in hun kracht. Realiseert een goede samenwerkingsrelatie met de OR.

Doet (het) gewoon:

Heeft de nodige zelfkennis, reflectievermogen en relativiseringsvermogen, humor en realisme. Is zacht op status en weet respect te verdienen zowel intern als extern.

Kortom, een Gemeentesecretaris die 'zacht is voor de relatie en hart op de inhoud'.