

De omgevingswet komt eraan!

Is jouw overheidsorganisatie er wel klaar voor?

Dries Krens, Ed Magnée, Leo van de Vorst en Jos Breas

De decentralisaties in het sociale domein en de aanstaande omgevingswet stellen steeds hogere eisen aan gemeenten. De burger en zijn of haar wensen dienen nu echt centraal te staan. De overheid is niet meer dé centrale speler, maar één van de spelers in de omgeving. De gemeentelijke dienstverlening moet hierop efficiënt en effectief georganiseerd worden. Samenwerking is daarbij cruciaal om maatschappelijk effect te bereiken. Grenzen tussen afdelingen en gemeenten vervagen. Dat vraagt om mentale lenigheid en organisatorische wendbaarheid.

Middelen worden steeds knapper, wet- en regelgeving steeds complexer. Het speelveld is dynamisch; regionale samenwerkingen worden steeds belangrijker. Hoe stuur je dat en hoe organiseer je dat? En hoe houden bestuurders en volksvertegenwoordigers hier grip op?

In dit *white paper* geven we een inkijk in vier verschillende ontwikkeltrajecten gericht op het wendbaar maken van de organisatie. We beschrijven de verhalen van vier gemeenten en regionale samenwerkingsverbanden. Op basis van deze ervaringen bieden we vervolgens handreikingen voor beleidsontwikkeling, cultuurverandering en organisatieontwikkeling. Wij werken aan wendbare organisaties die klaar zijn voor de complexe taakstelling die op ze wacht.

Over de auteurs

Deze Sherpa's maken organisaties wendbaar vanuit het gedachtegoed Sturing & Ruimte.

Ga voor meer informatie en contact naar: <http://www.provenpartners.nl/>



v.l.n.r. Dries Krens, Ed Magnée, Leo van de Vorst en Jos Breas.

Wendbare bedrijfsvoering

Om in te kunnen spelen op een wendbare gemeente heeft de afdeling Bedrijfsvoering zichzelf een ontwikkelopgave opgelegd. Hoe zorgen we dat onze dienstverlening kan blijven meebewegen met een rapportcijfer 8,0 of hoger als resultaat van onze klanten. Hiervoor zijn de volgende lijnen uitgezet:

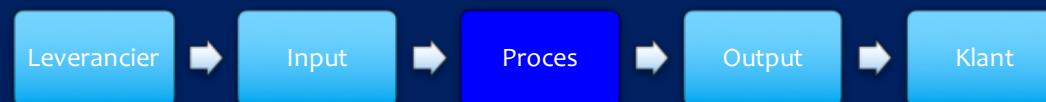
Samenhang en focus

In zo'n grote ambitie schuilt het gevaar om te veel te willen doen en daarmee eigenlijk nergens helemaal aan toe te komen. Het gevolg is balanceren. Dit leidt tot spanning en uiteindelijk het niet behalen van de doelen. De eerste conceptversie van het jaarplan stond vol met ontwikkelacties terwijl nog niet alle acties van vorig jaar waren afgerond. In de eerste workshop merkten de medewerkers al op dat dit het zoveelste ontwikkelgroepje was. De werkdruk nam hierdoor alleen maar toe omdat het "gewone werk" ook nog door moest gaan. Een helder en urgent signaal dus. We hebben daarom eerst een Doel-Inspanningen-Netwerk¹ gemaakt. Daarmee brengen we samenhang aan in alle lopende en alle nieuwe initiatieven. We brengen hiermee ook de bijdrage aan de afdelingsdoelen in kaart. Vanuit dit overzicht hebben we focus aangebracht door prioriteiten te stellen en een haalbare planning te maken.

Integraal denken en doen

Als 0-meting hebben we een brede integrale vragenlijst uitgezet onder alle medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering. Medewerkers zijn uitgebreid meegenomen in de gestelde ambitie en de reden van deze 0-meting. Dit was terug te zien in de respons. Meer dan 80% van de circa 80 medewerkers vulde de vragen in. Bij de eerstvolgende kwartaalbijeenkomst is het afdelingshoofd op de zeepkist gaan staan en heeft hij de resultaten met de groep besproken. Naast een meervoudige kijk hebben we samen betekenis gegeven en gemeenschappelijk beeld gevormd over de volgende stappen. Bij volgende kwartaalbijeenkomsten is de voortgang op ontwikkelpunten gedeeld. Daarnaast organiseerden we een carousel om input te verzamelen voor het nieuwe A3 jaarplan² van de afdeling.

We werkten intensief aan de optimalisatie van processen en ketensamenwerking. Dit was een belangrijk ontwikkelpunt. De klant en zijn behoefte stond hierbij centraal. We hebben vervolgens op basis van het ESH-organisatiemodel samen met de betrokken medewerkers naar de bestaande situatie gekeken, de ideale situatie benoemd en concrete acties opgepakt. De integrale aanpak heeft een heldere blik opgeleverd op de "harde" aspecten, zoals de procesbeschrijvingen en ondersteunende ICT-applicaties, maar ook op de "zachte" aspecten, zoals rollen, ketensamenwerking en aanspreekcultuur. Dit leverde verrassende uitkomsten op, die de kern van het werk raakte.



¹ Voor meer informatie over Doel-Inspanningen-Netwerk zie: <http://www.provenpartners.nl/doel-inspanningen-netwerk-din>

² Voor meer informatie over A3 jaarplan zie: <http://www.a3methodiek.nl/a3methodiek/a3methodiek/a3jaarplan>

Regionale samenwerking is vallen en opstaan

Het ontwikkelen van integraal beleid is weerbarstig. We zien dat in het sociaal domein en bij de voorbereidingen voor de omgevingswet. Samenwerken met verschillende domeinen en afdelingen binnen de gemeente is al lastig. Samenwerken met verschillende gemeenten in regionaal verband is nog veel lastiger. Zoveel gemeenteraden, zoveel sturingsvisies en uitvoeringsplannen. Regionale samenwerking is vallen en opstaan, samen sturing aanbrengen en elkaar ruimte gunnen.

Meer dan tien gemeenten werken samen in één jeugdhulpregio. Ze moeten wel. Samen keken we naar het gemeenschappelijk belang en een gezamenlijke sturingsvisie. Daarin vonden ze elkaar. Samen werken we aan de grote regionale vraagstukken; beschikbaarheid en betaalbaarheid van voorzieningen, zorgdragen voor goede samenwerking tussen gemeentelijke gebiedsteams en zorgaanbieders zodat niemand tussen wal en schip raakt, samenwerking stimuleren tussen onderwijs en zorg, enzovoort. We ondersteunen de bestuurders en beleidsadviseurs van de gemeenten om vanuit de gezamenlijk ontwikkelde sturingsvisie samen te werken en invulling te geven aan deze regionale vraagstukken.

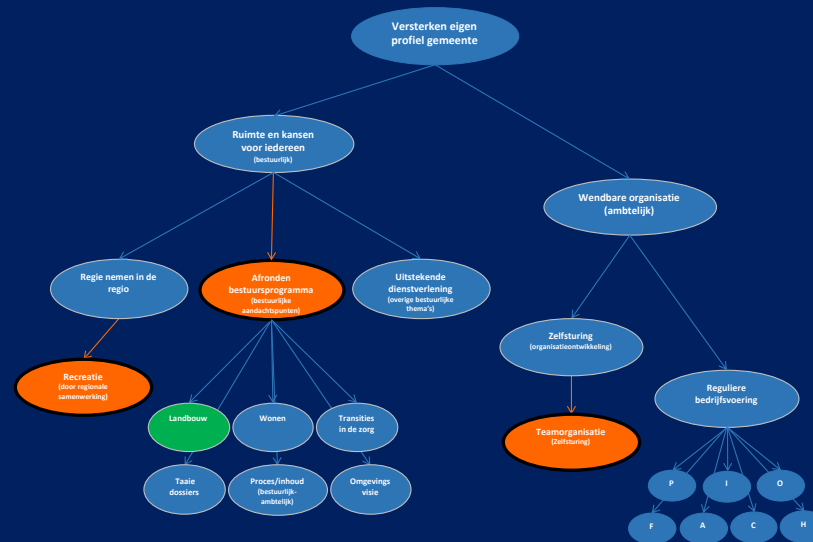
Tegelijkertijd is iedere gemeenteraad gericht op het versterken van de lokale voorzieningen voor de inwoners. Er moet derhalve volop ruimte blijven voor lokale initiatieven en lokale verantwoording. We respecteren deze belangen en creëren daarom bewegingsruimte. We bieden de bestuurders, beleidsmedewerkers en professionals de ruimte om hun eigen lokale afwegingen te maken. We stimuleren ze en we faciliteren ze in deze lokale aanpak. Het is altijd een bijzondere dynamiek. Over schotten heen kijken kun je leren. Zonder dat je de lokale (eigen)belangen op hoeft te geven.

En we zijn er midden in gaan staan. Letterlijk. Als interimmanagers hebben we de uitvoeringsorganisaties geprofessionaliseerd. Met als resultaat; een heldere toekomstvisie, een stevige organisatie en toekomst-vaste systemen en processen. Maar bovenal een open en wendbare organisatiecultuur; gericht op kennis delen, samenwerken en resultaat boeken.

Focus en samenhang, bestuurlijk en ambtelijk

Het was een turbulente periode voor deze “plattelandsgemeente” met een herverdelingsvraagstuk op de bestuurlijke tafel en een ambtelijke reorganisatie. De spiegel naar aanleiding van diverse interne en externe onderzoeken was glashelder: ‘Werk aan heldere strategische keuzen in de wisselwerking bestuurlijk – ambtelijk; versterk het strategisch vermogen van de gemeente.’ Het “stuck-in-the-middle” principe was hier duidelijk van toepassing. Om dit patroon te doorbreken hebben we gewerkt aan een gezamenlijke doelenboom, met bestuurlijke doelen én ambtelijke doelen. In diverse werksessies met College en ambtelijk MT hebben we samenhang aangebracht in de wirwar aan beleidsplannen, thema’s en allerlei overzichten. De volgende stap was het aanbrengen van focus. Uiteindelijk is gekozen voor twee bestuurlijke speerpunten en één ambtelijk speerpunt. Een hele verbetering, ervan uitgaande dat gestart werd met circa 50 thema’s/onderwerpen. In dit proces hebben we ook de Gemeenteraad betrokken. In een werksessie met ambtenaren, College en Raad zijn de speerpunten uitgewerkt tot een gezamenlijke stip op de horizon. Vervolgens zijn de speerpunten ambtelijk uitgewerkt tot “reisplannen” met een helder doel en concrete resultaten en activiteiten die binnen 6 maanden gerealiseerd gaan worden.

Dit hele proces heeft bijgedragen aan scherpere strategische keuzes (ook wat niet gedaan wordt), verdere concretisering en gemeenschappelijke taal. Het is daarmee voor alle gelederen in deze gemeente duidelijk voor welke opgaven het staat en welke rol eenieder (bestuurlijk/ambtelijk) daarin kan vervullen. Dit strategisch vermogen helpt de gemeente om koersvast haar doelen te verwezenlijken én tegelijk in te spelen op veranderingen in de omgeving, juist omdat alle kernspelers met ieder hun eigen netwerk in de gemeente, aangehaakt zijn. Een succesverhaal hoe het samen bepalen van de koers, het strategisch vermogen heeft versterkt en daarmee de wendbaarheid van deze gemeente heeft vergroot.



Wendbare planvorming gebiedsontwikkeling

Een Nederlandse gemeente heeft een groot overheidsterrein binnen haar grenzen waarvoor ze zoekt naar goede gebiedsontwikkeling. Het terrein is eigendom van het Rijksvastgoedbedrijf en samen met de gemeente en provincie zoeken zij naar een goede bestemming. Basisidee is om in overleg met alle betrokkenen te komen tot een oplossing die past voor de omwonenden (people), duurzaam is (planet) en economisch rendabel (profit). Hiervoor wordt projectmatig eerst een visie ontwikkeld en vastgesteld met hierin toetsingscriteria. Vervolgens kunnen belangstellenden zich melden met ideeën die getoetst en geprioriteerd kunnen worden aan deze criteria.

Wat het project bijzonder maakt is dat er voor een deel van het terrein een huurder is die een meerjarig contract heeft en hierin ook flexibel kan op- en afschalen. Deze huurder heeft vergaande veiligheidseisen en moet dus een afsluitbaar deel van het terrein creëren, maar wel met schaalbaarheid. Dit is een prima overeenkomst die past in de people, planet, profit gedachte en waar alle partijen blij mee zijn. Tegelijkertijd maakt het de situatie complex, omdat het voor andere partijen vraagt om extra flexibiliteit en wendbaarheid. Om het helemaal bijzonder te maken zijn er op het terrein algemene voorzieningen, die door deze huurder ook worden gebruikt. Samen gebruiken met andere huurders is lastig vanwege veiligheid. Loskoppelen van deze voorzieningen betekent extra investeringen en maakt de economische businesscase twijfelachtig.

Een complex vraagstuk dat vraagt om intensieve afstemming tussen alle partijen. Iedere partij heeft zijn eigen belang en tegelijkertijd wordt ook gekeken naar het algemene belang. Onze rol is die van netwerkmanager die in overleg met deze partijen moet komen tot een gedragen oplossing voor iedereen. Niet alleen de direct betrokken partijen als overheid, provincie en gemeenten; maar zeker ook de omwonenden, inwoners en economisch en maatschappelijke belangstellenden. Een wankel evenwicht, waarin we kiezen voor een transparant proces onder het motto “samen de trechter in”. Bij iedere stap alle belangen open op tafel leggen en samen besluiten een stap verder te gaan en zo steeds concreter te worden. Of het gaat lukken? Iedereen staat achter dit proces, dus die belangrijke randvoorwaarde is aanwezig. De eerste inhoudelijke hobbels zijn genomen, maar pas in de loop van 2019 weten we het zeker.

Op weg naar wendbare overheden

De vier gemeenten en regionale samenwerkingsverbanden voelden letterlijk de druk om te veranderen. De manier waarop ze georganiseerd waren, belemmerde de gevraagde transitie. Als sherpa's hebben wij ze wel ook uitgedaagd om vast te stellen wat er al wel goed gaat. Waarderen wat er is en daarna kijken wat toe te voegen, gaf bij deze organisaties direct rust aan het begin van het ontwikkeltraject.

Maar wat moet er dan toegevoegd worden en hoe pak je dit dan aan? De vier casussen leveren daarvoor de volgende inzichten.

Durf te meten

1 We stellen samen vast hoe de huidige situatie is. Iedereen legt zijn belangen, blokkades en dilemma's op tafel. Vervolgens worden overeenkomsten en verschillen samen verkend. Niet zozeer om direct de oplossing met elkaar te bedenken maar juist om bewust te worden hoe het speelveld eruit ziet en hoe iedere speler in de wedstrijd zit. Op deze manier krijgen we een gedragen meervoudige kijk op de opgave en ontstaat wederzijds respect voor de verschillende zienswijzen.

- *Bij deze organisaties en netwerken hebben we eerst een QuickScan uitgezet onder alle betrokkenen en de resultaten gebruikt als praatstuk. In een aantal groepssessies zijn we de diepte ingegaan.*

Durf te dromen

2 Er is altijd wel iets wat elkaar bindt. Of het nu gaat om één organisatie met diverse afdelingen, of een netwerk met meerdere partijen. Als volgende stap verkennen we de gemeenschappelijke droom. Daarbij groeit het inzicht in de diverse doelen en achterliggende belangen ("what's in it for me?") van iedereen aan tafel. We zoeken nadrukkelijk niet naar compromissen, want dan verliest er altijd

iemand. Juist door je eigen droom (of doel of belang) vast te houden en van daaruit op zoek te gaan naar de verbindingen ontstaat er positieve energie, onderlinge verbinding en begrip. Uiteindelijk is er een web aan doelen en kruisverbanden op tafel komen te liggen, wat samen de gemeenschappelijke doelstelling vormt.

- *In deze fase is het veel praten met elkaar. Zeker in complexe netwerken duurt het even voordat gemeenschappelijke en individuele doelen op tafel liggen en de kruisverbanden helder zijn. Een handige tool hierbij vinden we het Doel-Inspanningen-Netwerk (DIN). Dit geeft in één oogomslag de samenhang weer en is een handig visueel praatstuk.*

Durf te kiezen

3 Nu de gezamenlijke en individuele dromen helder zijn, brengen we focus aan. Ten slotte kunnen we niet alles tegelijk en willen we resultaat boeken. De opgebouwde positieve energie met elkaar vasthouden. Met elkaar wordt gekozen om de grootste win-win of juist de grootste pijn direct aan te pakken. Dit dan ook samen prioriteren tot één of twee speerpunten. Tevens de randvoorwaarden benoemen, zoals tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.

- *We hebben in een aantal werksessies met betrokkenen focus aangebracht waarbij we het Doel-Inspanningen-Netwerk als uitgangspunt hebben gebruikt. We hebben hiervoor verschillende werkvormen ingezet. Het resultaat is minimaal 1 en maximaal 3 speerpunten.*

Durf te concretiseren

4 We werken de speerpunten vervolgens uit in reisplannen, met daarin de doelen, resultaten en inspanningen. Voor de reisplannen geldt het criterium: "Goed is goed genoeg". Het streven naar perfecte plannen leidt namelijk alleen maar tot

uitstelgedrag. En aangezien het over een onvoorspelbare toekomst gaat, is het kiezen van een bepaalde richting belangrijker dan het beschrijven van elke stap. We kiezen in de reisplannen bewust voor een duur van maximaal 6 maanden. Lang genoeg om echt iets neer te zetten en kort genoeg om de aandacht erbij te houden.

- *Bij deze organisaties zijn de reisplannen stuk voor stuk in een integrale werkgroep in één ochtend of middag uitgewerkt. Wij waren procesbegeleider en hebben de werkgroepen gestimuleerd om concreet te worden (SMART doelen en tastbare resultaten). Dit is een leerproces voor de deelnemers wat bij ieder volgend reisplan weer beter gaat.*

Durf te doen

5 En dan nu op reis! Gedurende zes maanden werken we samen aan het speerpunt. We versterken de integrale samenwerking door een werkgroep samen te stellen met afvaardigingen uit verschillende afdelingen of zelfs organisaties. Er ontstaat verbinding omdat de deelnemers binnen de werkgroep zes maanden lang kennis en ervaringen met elkaar delen. Dezelfde verbinding ontstaat ook tussen de afdelingen en organisaties, omdat iedere afgevaardigde nieuwe ideeën meeneemt en tevens professionals met elkaar in verbinding brengt. Tijdens de hele reis leren we van elkaar. We bespreken tussentijds de voortgang op doelen en resultaten met elkaar en pakken de verbeterpunten samen op. Zo groeit tijdens de reis de integraliteit en het lerend vermogen van de groep en daarmee ook de organisatie(s).

- *In deze fase hebben wij als sherpa meegereisd. Niet als inhoudsdeskundigen, want die waren er genoeg in het reisgezelschap. Met onze bagage hebben wij de reisgenoten vooral bewust gemaakt wat er door deze reis in de onderstroom aan het veranderen is. Ook bewaakten we het gemeenschappelijke doel, wat makkelijk vervaagt tijdens de reis. Kortom: na 6 maanden een*

mooi resultaat in de bovenstroom en groei doorgemaakt in de onderstroom.

Durf af te ronden

6 Na zes maanden hebben we de speerpunten afgerond en zijn de resultaten met elkaar gevierd. Dit is wat ons betreft een belangrijk ritueel wat het einde van het speerpunt markeert, met een feestelijke inslag. Als laatste stap hebben we de reis geëvalueerd. Niet zozeer de inhoud, maar juist het proces staat centraal. Wat ging er goed in de samenwerking, hoe kunnen we onze afdelingen nog meer betrekken, etc. Uiteindelijk zit de kracht in de herhaling. Na het successen vieren en evalueren, wordt een nieuwe cyclus gestart. Samen wordt bepaald wat de huidige situatie is, welke ambities er zijn en welke speerpunten en reisplannen komend half jaar centraal staan. Door er een cyclus van het maken, leren en groeien we. Na een aantal van deze cycli leert de organisatie tevens zichzelf kennen. Bepaalde patronen worden helder. Welke bevorderende maar ook remmende factoren ervaren de reisgezelschappen in hun organisatie? Met deze inzichten wordt de organisatieontwikkeling verder ingekleurd.

- *De afronding van het speerpunt bij deze overheidsorganisaties bestond uit een borrel met alle betrokkenen of bijvoorbeeld taart op de werkvloer. Het was mooi om te zien dat bijzondere momenten van het afgelopen traject met elkaar herbeleefd werden. Successen en ook tegenvallers werden met elkaar gedeeld, met een glimlach. Uiteindelijk is het allemaal goed gekomen. Het evaluatiemoment organiseerden we bewust op een ander, later moment. Dit heeft een andere insteek dan het vieren van successen. De leerpunten hebben we gedocumenteerd en online gedeeld, zodat volgende trajecten er profijt van kunnen hebben.*

Samen schotten slopen

De grote veranderingen in het sociale en ruimtelijke domein dwingen overheidsorganisaties een nieuwe houding aan te nemen. Als “netwerker” dienen zij de belangen in de omgeving bij elkaar te brengen en te smeden tot een gezamenlijke droom en reis. Niet als regisseur maar als proactieve reisgenoot, met oog voor de verschillen. Echter om die rol geloofwaardig in te kunnen vullen, moeten overheidsorganisaties wel eerst zelf het goede voorbeeld geven.

De vier praktijkvoorbeelden laten zien dat verandering van binnenuit wel degelijk mogelijk is. Het vraagt wel om durf. In de organisatie moet er iemand opstaan met de overtuiging dat zaken compleet anders opgepakt moeten gaan worden. Wij troffen deze koploper of kopgroep steeds aan bij de genoemde organisaties en samenwerkverbanden. Dit is dan ook naar onze ervaring cruciaal voor de nodige ontwikkeling.

De zes beschreven stappen helpen vervolgens om de verandering van de grond te krijgen. Onze tip hierbij is: begin klein en breid van daaruit uit. De successen die geboekt worden vallen de rest van de organisatie op. Goed voorbeeld doet volgen. Zo worden samen de schotten in de organisatie gesloopt en ontstaat de benodigde ruimte om met de omgeving te ondernemen.

Wil je meer te weten komen over wendbare overheidsorganisaties en leren van andere collega's in het publieke domein? Kom dan **4 oktober 2018** naar onze masterclass.

Voor meer informatie ga naar www.sturingenruimte.nl.
Om aan te melden stuur een bericht naar contact@sturingenruimte.nl