

SAMENVATTING

DE KARAVAN

OP WEG NAAR EEN MODERNE
OVERHEIDSORGANISATIE



OP WEG NAAR EEN NETWERKGEMEENTE: DE ZUNDERTSE AANPAK

Een organisatie is een verzameling van mensen die ervoor kiezen hun talenten en drijfveren in te zetten om gezamenlijk een doel te realiseren. Bij elke verandering zijn het de mensen zijn die het moeten doen, zij maken het verschil. Dat was het uitgangspunt bij de doorontwikkeling van de gemeente Zundert naar een netwerkgemeente. Een beweging van blauwdruk-denken naar visie-denken, van vorm naar inhoud, van de nadruk op externen naar de nadruk op eigen talenten. In een nieuwe relatie met de samenleving. Een omslag naar volledig programmatisch werken met rollen en taken die aansluiten bij talenten en competenties van alle medewerkers.

De karavaan

In de periode tussen 2016-2020 ontwikkelde de gemeente Zundert zich van een traditionele overheidsorganisatie naar een moderne netwerkorganisatie. Zomer 2016 werden Catharine Verberne en Guus Broos voor het eerst in persoon aan elkaar voorgesteld in de functies van directeur en gemeentesecretaris. De onderlinge verschillen in leeftijd, sekse en achtergrond, in combinatie met een gedeelde passie voor het motiveren en enthousiasmeren van mensen en het werken met en voor samenlevingsvraagstukken, bleken gaandeweg een prachtige mix om als leiders van de karavaan aan de slag te gaan. Een karavaan is een groep (handels-)reizigers die achter elkaar aan van de ene naar de andere plaats trekt. De karavaanleiders tekenen de richting in het zand, houden de mensen bij elkaar en helpen hen op de goede plek te lopen. De Zundertse karavaanleiders koppelden kennis en ervaring op het gebied van organisatieontwikkeling binnen overheid en sociaal domein (Catharine) aan de expertise op het gebied van organisatiesociologie en de ervaring met vele organisatieveranderingen (Guus).

Mensen maken het verschil

Het heilige geloof dat de mensen het verschil maken, stond voor beiden steeds centraal. De verandering werd niet geleid aan de hand van blauwdrukken of een strak theoretisch kader. Werkendeweg werd de wil om onderdeel te zijn van de karavaan aangewakkerd bij alle medewerkers. Deze reis heeft geleerd dat de combinatie van zelfstandig handelen van medewerkers, een klimaat van leren en ontwikkelen en de maximale verbinding tussen talent van mensen en opgavegericht werken, een stevig fundament vormt voor een veerkrachtige, lenige en moderne overheidsorganisatie.

Hoe de directie de ambtelijke organisatie, het bestuur en de inwoners in beweging wist te krijgen zonder formele reorganisatie, beschrijven directeur Catharine Verberne en gemeentesecretaris Guus Broos samen in De Karavaan. De Zundert-case wordt ondersteund door de visie van Helmuth Stoop, partner bij TwynstraGudde en expert op het gebied van programmanagement. Hij was als adviseur betrokken bij het programmatisch werken in Zundert en raakte geïnspireerd door de unieke Zundertse aanpak. De nadruk lag op het ambtelijke proces, maar de doorontwikkeling is nadrukkelijk tot stand gekomen vanuit de driehoek ambtelijk – bestuurlijk – maatschappelijk. Zonder de blik van de bestuurder en de mening van de maatschappij is het beeld van de reis dan ook niet compleet.

Horizontale organisatie vergroot lenigheid en eigenaarschap

Het moment van verschijnen van De Karavaan (juli 2020) maakt de thematiek in dit boek actueler dan ooit. De coronacrisis zorgt voor een transitie in de samenleving die zijn weerga niet kent. Meer dan ooit vereist dit maximale lenigheid, bijna vloeibaarheid, van organisaties. Het vraagt van organisaties dat de mensen en de opgaven centraal staan, niet de structuren, hiërarchieën en protocollen. Organisaties die vastzitten in hiërarchische sturingsmodellen met afdelingen en kolommen hebben meer moeite om adequaat te reageren op de intensiteit en snelheid van de crisis. In nieuwe, meer horizontaal vormgegeven organisaties staat niet de verticale structuur voorop, maar de medewerker en de inhoud van de thema's. Hier zie je dat medewerkers aanzienlijk meer eigenaarschap tonen. Zij staan in directe verbinding met het speelveld waarin het vraagstuk zich afspeelt. Mede daardoor voelen ze zich aangesproken om zich te verbinden met de thema's en daadwerkelijk tot oplossingen te komen. De moraal van deze organisaties gaat veel verder dan het uitblinken in uitvoering geven aan wetmatigheden en procedures. Zo zie je ook in de zorg dat ondanks de enorme druk, mensen tegelijk blij zijn dat ze hun vakmanschap kunnen inzetten en van grote waarde zijn.

DE NETWERKGEMEENTE ALS OPLOSSING VOOR MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN

De omgeving verandert en de lokale overheid verandert mee. Van een verticaal geordende, centraal aangestuurde top-down samenleving gaan we steeds meer naar een horizontale, decentrale, bottom-up samenleving met gemeenschappen, coöperaties en virtuele en fysieke netwerken. Ook de structuur van de economie verandert, net als de rol van de overheid. Participatie van bewoners is bijvoorbeeld niet meer weg te denken en gemeentelijke organisaties hebben lang niet meer altijd een leidende rol bij het oplossen van vraagstukken. Zowel de organisatie als de plaats van het openbaar bestuur in de samenleving veranderen constant. Deze veranderingen zijn een gevolg van wijzigingen in de maatschappelijke verhoudingen.

Een geschiedenis van besturen

Hoe kun je in dit veranderend speelveld als lokale overheid zo goed mogelijk urgente en complexe maatschappelijke vraagstukken oppakken, zoals decentralisaties in de zorg, de energietransitie en de nieuwe omgevingswet? Wat betekent dit voor de rol van medewerkers bij de lokale overheid, voor gemeenteraden en colleges van B&W? En hoe kan de organisatie-inrichting een bijdrage leveren? Om de waarde van de moderne netwerkgemeente als bestuursvorm te begrijpen, is het belangrijk om stil te staan bij de geschiedenis van de samenleving en haar besturing. Het eerste hoofdstuk beschrijft chronologisch de ontwikkeling in de besturing van de samenleving sinds de negentiende eeuw. Aan de orde komen de thema's: vertegenwoordiging (participatieve versus representatieve democratie), Rijnlandse versus Angelsaksisch model, complexiteit van systemen (van solide naar chaotische ordening), de rol van de overheid, de rol van de beleidsambtenaar, de regiegemeente, opgabegericht werken, de netwerksamenleving, programmatisch werken. Dit leidt tot de conclusie dat het concept van de netwerkgemeente dé oplossing voor actuele maatschappelijke vraagstukken is.

Zo werkt een netwerkgemeente

Een netwerkgemeente behoudt zoveel mogelijk eigen regie en controle vanuit de politieke organen, zoals de gemeenteraad. De span of control ligt bij de gemeentesecretaris / algemeen directeur. Er wordt maximaal geïnvesteerd in de flexibele opbouw van de informele samenwerkingsverbanden. Dat betekent dat elke gemeente vrij moet zijn om deel te nemen aan informele samenwerkingsverbanden of in bestuurstafels.

De decentralisaties in het sociaal domein zorgden er vooral op uitvoeringsniveau voor dat gemeenten meer taken krijgen. Taken die complexer zijn en waar meer partijen bij betrokken zijn. Dit vraagt van ambtenaren om te onderzoeken, creatief te denken en integraal vorm te geven. De opgavegerichte en programmagestuurde organisatie met directiemodel leent zich hier bij uitstek voor. Wij spreken dan van een netwerkgemeente met een netwerkbegroting die is samengesteld uit programma's. De netwerkgemeente kent formele en informele samenwerkingsverbanden. Formele verbanden zijn bijvoorbeeld de verbonden partijen, zoals de GGD en de Milieudiensten. Informele samenwerkingsverbanden kennen we bijvoorbeeld van het sociaal domein. Gemeenten werken samen aan een bestuurstafel, ondersteund door ambtenaren van de verschillende gemeenten.

Loslaten en vertrouwen

Onder meer de inrichting van het huidige begrotingssysteem is veelal een obstakel bij de overgang naar opgabegericht werken. De begroting is nog niet ingericht op opgaven, wel wordt capaciteit verschoven of extra budget vrijgemaakt voor de opgave. Maar het budget wordt nog op klassieke wijze verdeeld over programma's en afdelingen. Dat maakt het voor organisaties lastig om de volledige omslag naar een opgabegerichte organisatie te maken. Ook de bestaande politieke cultuur werkt remmend. Vrijwel overal worden de opgaven opgesteld door het bestuur, redenerend van uit eigen portefeuilles, in plaats van door een 'collegiaal bestuur'. Opgavegericht werken vraagt om loslaten en vertrouwen van bestuurders.

LEF OM OP ALLE VLAKKEN TEGELIJK TE ONTWIKKELEN

Begin 2015 staat de gemeente Zundert voor een forse uitdaging. Maatschappelijke initiatieven in het publieke domein, decentralisatie in de zorg en de energietransitie vragen een andere benadering van gemeenten. Meer denken vanuit de bewoners, omarming van het concept van overheidsparticipatie en ruimte geven aan nieuwe vormen van lokale democratie. Herkenbaar voor elke gemeente. Maar Zundert wordt ook nog eens geconfronteerd met een vraagstuk over de bestuurlijke zelfstandigheid, mede als mogelijk antwoord op het proces Veerkrachtig Bestuur in de provincie Noord-Brabant.

Geen formele reorganisatie

Het blijkt een bestuurlijk en ambtelijk behoorlijk complex vraagstuk. Hoe kan de gemeente haar zelfstandig bestaansrecht bewijzen? Een formele reorganisatie is niet alleen een (te) kostbaar en tijdrovend proces, het leidt bij veel organisaties juist tot een impasse in plaats van een doorontwikkeling. Als reflex op een urgent vraagstuk worden ad hoc diverse plannen gemaakt en oplossingsrichtingen verkend. De keuze om samenwerkingsverbanden te verkennen en aan te gaan, blijkt slim en zal later aanknopingspunten bieden in de verdere bestuurlijke en ambtelijke doorontwikkeling van de gemeente Zundert.

Toverwoord regiegemeente

In eerste instantie is het toverwoord 'regiegemeente'. Op dat moment een veelgehoorde strategie in overheidsland. Om te ontwikkelen tot een zuivere regiegemeente, zou de hele uitvoering moeten worden uitbesteed. Dit idee komt voort uit het businessmodel-denken dat uitbesteding goedkoper is dan zelf uitvoeren. Als 'bijvangst' van de ontwikkeling tot regiegemeente kan dan door inkrimping van de organisatie afscheid worden genomen van ambtenaren die onvoldoende zouden presteren. Deze ideeën zorgen voor onrust en, in plaats van beweging, juist voor stilstand in de organisatie.

Een nieuwe visie

Ondertussen groeit het besef dat een nieuwe visie nodig is. Een visie die de intrinsieke motivatie van de medewerkers op een positieve manier moet raken. Voorjaar 2015 geeft het college van B&W de opdracht aan een kernteam in de organisatie om te komen tot zo'n nieuwe visie. De gemeente kent dan nog een organisatiestructuur volgens het traditionele model: een MT met afdelingshoofden onder leiding van de gemeentesecretaris. Op advies van het visie-kernteam kiest het college van B&W voor een ander model: een tweehoofdige directie, bestaande uit de gemeentesecretaris en een aan te stellen directeur, zonder andere

hiërarchische functies ernaast of eronder. Het gescheiden aangestuurde afdelingssysteem dat gemeente Zundert op dat moment kent, geeft namelijk onvoldoende mogelijkheden om de vraagstukken die er liggen echt onderhanden te nemen. De nieuwe directie moet carte blanche hebben om de organisatieontwikkeling te ontwerpen en vervolgens te (bege)leiden. De gemeentesecretaris richt zich daarbij op de advisering en begeleiding van bestuurlijke processen en dossiers en de directeur leidt de gewenste organisatieverandering.

Naar een netwerkgemeente

De nieuwe directie kiest voor een substantiële eigen organisatie om voldoende slagkracht in de gemeente te behouden. Daarnaast lijkt dan een netwerkorganisatie meer voor de hand te liggen en wordt ervoor gekozen het model regiegemeente te verlaten. Een netwerkgemeente werkt intensief samen met andere gemeenten, met inwoners, verenigingen, maatschappelijke instellingen en ondernemingen. Samenwerking versterkt de kwaliteit van de dienstverlening. Strategische doelstellingen staan centraal. De organisatie kent geen sterke hiërarchie. Dit zorgt ervoor dat mensen snel kunnen schakelen en zaken voor elkaar krijgen. Samen met collega's uit verschillende disciplines, met het college van B&W, de gemeenteraad en externe partners.

Van spookbeeld naar droombeeld

Vanuit een urgentie die even groot is als de ambitie, wordt zo een start gemaakt met het veranderproces. Van het spookbeeld van de herindeling naar een realistisch droombeeld: de netwerkgemeente. Waar veel organisaties verandertrajecten inrichten vanuit een reorganisatie of sociaal plan, besluit deze directie het traject vorm te geven door het talent van medewerkers en opgavegericht werken centraal te stellen. Doordat in het proces van doorontwikkelen de mensen en de inhoud van het werk leidend zijn, ontstaan bezieling en draagvlak voor verandering in de organisatie. De beweging wordt van iedereen.

Mensgerichte en programmatische aanpak

Twee basiselementen zijn debet aan het succes van Zundert als netwerkgemeente. Ten eerste staan de mensen in de organisatie op de eerste plaats, niet de structuren en systemen. Naast deze mensgerichte aanpak is de introductie van het programmatisch werken een tweede basiselement voor het succes als netwerkgemeente. De gemeente toont lef door de ambtelijke organisatie in één keer van een vaste structuur met afdelingen te veranderen in een organisatie die volledig programmatisch werkt. Los van leeftijd of eerdere functies kan zo worden aangesloten bij ieders motivatie, talenten en drijfveren.

Door uit te gaan van medewerkers die op dat moment in dienst zijn, kunnen mensen op een natuurlijke manier schuiven naar de positie die het beste bij hen past. Deze werkwijze brengt zonder formele reorganisatie de ambtelijk organisatie, het bestuur én de burgers in de breedste zin van het woord in beweging. Van beleid tot uitvoering, zo veel mogelijk is programmatisch vormgegeven. De belangrijkste strategische thema's bepalen het werk. In de samenwerking met partners heeft de gemeente verschillende rollen, door afwisselend te sturen, te verbinden en te co-creëren.

Nieuwe huisvesting

De realisatie van de netwerkgemeente krijgt ook fysiek vorm in een compleet nieuwe huisvesting. Het lef om op alle vlakken tegelijk te veranderen - personeel, organisatiestructuur, strategie, beleid, werkprocessen en huisvesting – blijkt een doorslaggevende succesfactor. Door partijen te verbinden en de talenten van mensen echt te benutten met vrije speelruimte, ontstaat een multiplier-effect. Een dusdanige verandering realiseren vanuit de visie op menselijk kapitaal en de verbinding met de opgave, in plaats van vanuit een businessmodelgedachte, is uniek voor een Nederlandse gemeente.

DE ZEVEN PIJLERS VAN DE DOORONTWIKKELING

De karavaan als metafoor voor de doorontwikkeling van de gemeente Zundert leidt tot een beweging waarin de mensen vooropgaan en waarbij de oude structuur van de afdelingen en functies is losgelaten. Een nieuw geformuleerde missie en visie vormen het vertrekpunt om de organisatie opnieuw te structureren vanuit de inhoud. Het fundament hiervoor telt zeven pijlers. Elke pijler bevat kleine stapjes om de doelen te kunnen halen en zo in drie jaar tijd van oud naar nieuw te komen. Deze aanpak is zowel in de ambtelijke organisatie als in de gemeenteraad en het college van B&W steeds op dezelfde manier verteld en uitgelegd.

De pijlers

1. verandering status quo: van regiegemeente naar netwerkgemeente
2. mensbeeld: het gaat om bezieling
3. nieuwe werkvormen: van afdelingsstructuur naar programmatisch werken
4. ontwikkeling missie, visie, marketing, communicatie
5. naar een programma- en netwerkbegroting
6. ICT-infra systemen en voorzieningen
7. huisvesting als cultuurinterventie: zo buiten, zo binnen

Traditionele besturingsfilosofie loslaten

Waar veel organisaties uitgaan van de managementstructuur en protocollen blijven volgen, uit vrees anders vast te lopen, laat Zundert op basis van het mensbeeld die traditionele besturingsfilosofie los. Zo ontstaat ruimte om te bewegen van een omgeving waarin wetmatigheden en procedures centraal stonden, naar maatwerkoplossingen en een meer open structuur. Waar niet de gemeente als producent bepaalt, maar de burger als consument meer aan zet is. Dialoog is een sleutelwoord in het verhaal. Die is met vallen en opstaan steeds op gang gebracht. Steeds opnieuw het verhaal vertellen. Uitleggen waarom de programma's helpen. In de gemeenteraad ligt de nadruk op een dialoog over de inhoud op strategisch niveau, over het toekomstbeeld van en voor de gemeente. Het begin van een verbindende ambitie. De directie committeert zich aan de gemeenteraad en maakt tegelijkertijd met hetzelfde instrumentarium mensen eigenaar van de doelstellingen in de programma's. Zo ontstaat een gezamenlijke ambitie om die doelen waar te maken.

Hostmanship-principe

'Wij zijn er voor Zundert. Ik ben er voor jou, want ik maak het verschil'. Met die slogan legt de gemeente de nadruk op klantgericht werken. Het doel: de kernwaarden omzetten in duurzaam gedrag en daarmee in duurzame resultaten. De klantbenadering gaat uit van het hostmanship-principe: de kunst om mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn. Dat geldt voor medewerkers, maar ook voor de gemeenteraad, inwoners en andere stakeholders. Vanuit deze mindset kan de gemeentelijke organisatie van zakelijk naar waar mogelijk persoonlijk en proactief klantcontact bewegen. De mensen in Zundert willen dat hun vragen zo snel en goed mogelijk worden opgelost. De burger verdient een plek in de processen die daarvoor nodig zijn. Dit betekent dat ambtenaren ook als persoon naar buiten treden en letterlijk in de wijk spreken met inwoners. Werd vroeger de oplossing ambtelijk getoetst aan wettelijke kaders, nu wordt de oplossing steeds meer ontworpen in dialoog met de burger en de omgeving. Daarmee worden ambassadeurschap en communicatie langzaam maar zeker kerntaken van de ambtelijke organisatie. Dit is dan ook het fundament waarop alle communicatie rust.

Rol gemeenteraad

De gemeenteraad heeft een heel nieuwe rol: deze praat vanaf het begin mee en ziet de tussenproducten. Niet alleen om daar ja, nee of ja maar, tegen te zeggen, maar om inhoudelijk waarde toe te voegen. Dat is een wezenlijk andere rol dan voorheen. Een rol die nog steeds in ontwikkeling is in een gezamenlijk proces van de ambtelijke organisatie, het bestuur en de gemeenteraad. Hiermee kwam de zwaluwstaart tussen de ambtelijke doorontwikkeling en de bestuurlijke tot volle wasdom.

Zwaluwstaarten

In Zundert is ook de directie een tweebeinige speler en heeft ervoor gekozen midden in de organisatie te staan. Bijvoorbeeld door deel te nemen aan projectgroepen vanuit de eigen inhoudelijke expertise. Hun eigen rolverdeling is van meet af aan duidelijk. De directeur geeft leiding aan de brede ambtelijke doorontwikkeling, de gemeentesecretaris richt zich in dit model op het bestuur en verbonden partijen. Voor een gezamenlijke strategie en vanuit veerkracht, is het zaak de gemeenteraad, het college van B&W en de ambtelijke organisatie te verbinden door het leggen van 'zwaluwstaarten'. Alle zijden van de driehoek (ambtelijk, college en gemeenteraad) worden zo versterkt. Door de juiste verbindingen tot stand te brengen tussen de ambtelijke organisatie, het college van B&W en de gemeenteraad, kun je vanaf het begin van het proces tot het eind in dialoog zijn. Dit bevordert collegiaal besturen en de integraliteit binnen de ambtelijke organisatie. De zeven pijlers zijn dan ook gekoppeld aan zowel het ambtelijk als bestuurlijke apparaat. Vanuit de kern van programmatisch werken zijn de strategische doelstellingen van de programma's leidend en niet die van een enkel beleidsterrein. Bij een programma zijn in de meeste gevallen meerdere wethouders betrokken. De directie bewaakt dat er voldoende professionele afstand blijft tussen de ambtelijke organisatie en het college van B&W. In grotere organisaties is er vaak al een fysieke scheiding, maar in kleine of middelgrote gemeenten is de fysieke afstand tussen bestuur en organisatie vaak klein.

DE MENSEN MAKEN HET VERSCHIL

Iedere medewerker is een zelfstandige professional die zich continu bewust is van zijn of haar bijdrage aan het succes van de verschillende programma's. Iedereen maakt vanuit de eigen rol het verschil. Bij het doorbreken van oude patronen hoort ook: wie het weet, mag het zeggen. In het begin is dat vooral de directie, maar gaandeweg groeien de medewerkers in hun rol en zeggingskracht.

De directie moet niet alleen zichtbaar zijn en midden in de organisatie staan, er hoort ook een andere taal bij. Een taal die uitgaat van bezieling: waar ga je voor? Een taal die duidelijk maakt dat iedereen een betekenisvolle bijdrage mag en kan leveren in redelijke autonomie. Een taal die duidelijk maakt dat blijven ontwikkelen en leren een basislijn is. Een taal waardoor iedereen weet waaraan hij of zij een bijdrage levert. Zodat mensen daadwerkelijk tot actie overgaan en gaan doen.

NIEUWE WERKVORMEN: PROGRAMMATISCH WERKEN

Door de combinatie van uitgaan van het mensbeeld en de keuze voor programmamangement als een van de leidende principes in de nieuwe besturingsfilosofie, is de gemeente Zundert in staat haar visie te koppelen aan de realiteit.

Programmamangement: geen doel maar middel

Programmamangement is een manier om het werk te ordenen en maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Snel veranderende omstandigheden vragen om flexibiliteit. Mensen en vraagstukken laten zich steeds minder makkelijk isoleren of opknippen in te managen delen. Alles hangt met alles samen. In programma's werken mensen tijdelijk samen om doelen te realiseren. Doelen zoals het terugdringen van criminaliteit, het versterken van duurzaamheid of het verhogen van leefbaarheid in een wijk of dorp. Doelen ook die extra aandacht vragen, die urgent zijn. Waar vaste structuren niet altijd meewerken, kun je met programmatisch werken tijdelijk en flexibel samenwerken, over afdelings- en organisatiegrenzen heen. Bij programma's is het denken in samenhang van belang: wat is de samenhang en wederzijdse invloed tussen activiteiten, doelen en processen van het gehele vraagstuk?

Geen tijdelijke keuze

Programma's zijn weliswaar tijdelijk, maar het is allesbehalve een tijdelijke keuze om een organisatie op deze manier in te richten. Programmatisch werken staat voor een visie op medewerkers. Die moeten autonoom kunnen werken, zodat iedereen een betrokken bijdrage kan leveren, kan blijven leren en zich verder ontwikkelt. In Zundert is de hele organisatie programmatisch gaan werken, vanuit een meritocratische visie: wie het weet mag het zeggen.

INVESTEREN IN NETWERKEN

Vanaf het begin was de bestemming helder: de netwerkgemeente. De weg ernaar toe was grotendeels onbekend. Onderweg is voortdurend gekeken of iedereen nog op het juiste pad zat. Bleek dat het anders moest, dan werd dat werkendeweg meteen aangepast. In een netwerkgemeente draait het om de aanpak van uitdagingen. Door het ontbreken van een sterke hiërarchie moeten mensen eigenaarschap tonen en soepel kunnen schakelen tussen rollen. Zo is het programmatisch werken en het bouwen van de programma's grotendeels gecoördineerd door de medewerkers zelf. Zij legden het contact met maatschappelijke partners, collega's in en buiten Zundert, inwoners, en bedrijven om de strategische doelstellingen te formuleren.

Onderdeel van groter geheel

Een netwerkgemeente is immers onderdeel van een groter geheel. Dat vraagt om investeren in netwerken en beleid ontwikkelen samen met andere organisaties, bedrijven en inwoners. Gemeente Zundert geeft daar vorm aan, door bij alles wat ze doet zich af te vragen wat de meerwaarde is voor Zundert en haar inwoners. Kennis delen met overheids- en overheid gerelateerde instanties buiten de eigen gemeente vergroot de eigen impact.

Schakelen tussen rollen

Regie voeren, samenwerken, verbinden: de uitdagingen in de samenleving vragen verschillende rollen van de lokale overheid. Het is de kunst om voortdurend zo effectief mogelijk te schakelen tussen die rollen. Daarvoor moet je weten wat je zelf kan en waarvoor je anderen nodig hebt. In regionale en provinciale samenwerking deelt gemeente Zundert haar expertise en brengt partners samen op het gebied van leegstand in het buitengebied, windenergie, ondermijning, recreatieparken, cultuurparels, de Napoleonsroute, Van Gogh, het Bloemencorso, en op het gebied van onder meer landbouw en bomenteel.

EEN ORGANISCH EN LEREND TRAJECT

De netwerkgemeente is sinds 1 januari 2019 een feit. Het college van B&W heeft dit geformaliseerd in een nieuwe organisatieregeling voor de gemeente Zundert. Op 31 december 2019 sloot de directie de doorontwikkeling officieel af. De fase die nu aanbreekt, is die van borging en verdere verfijning van wat is neergezet. Ereburger van Zundert en oud-wethouder Van der Kloot zegt het zo: 'Het blijft mensenwerk. Het gaat uitstekend nu met Zundert, maar blijf alert. De balans kan worden verstoord door menselijk handelen.' Het is dan ook zaak om alert te blijven en niet op de lauweren te rusten. De organisatie-ontwikkeling was en is een continue beweging van leren en innoveren.

Inspirerend en prikkelend voorbeeld

Gemeente Zundert laat zien dat een succesvolle aanpak geen superkrachten vereist. Wel een open mind en dito blik. In Zundert werken heel gewone mensen die tegen voor gemeenten bekende problemen aanlopen. Alleen gaan ze er net even anders mee om. Met resultaat: in de zomer van 2019 wordt gemeente Zundert genomineerd voor Beste overheidsorganisatie van het jaar. Voor twee strategische thema's is Zundert aangewezen als pilot: voor de aanpak recreatieparken is de gemeente landelijke pilot en voor vitaal buitengebied is Zundert regionale pilot. Daarnaast blijkt de gemeente als werkgever inmiddels een sterke aantrekkingskracht op ambtelijk en bestuurlijk talent uit de hele regio te hebben. Nieuwe talenten zijn binnengehaald en verbinden zich aan de organisatie. Het hoge aantal wisselende inhuurkrachten is vervangen door vaste aanstellingen. Zo is de helft van het personeelsbestand vernieuwd zonder gedwongen vertrek. Sinds eind 2019 is de gemeente gehuisvest in een volledig vernieuwd Raadhuis.

Dit alles maakt de Zundertse aanpak een inspirerend en prikkelend voorbeeld om te groeien naar een overheidsbedrijf dat klaar is voor de toekomst.

HOE PAS JE ALS GEMEENTE SUCCESVOL DE ZUNDERTSE AANPAK TOE?

Of de Zundertse aanpak ook voor andere gemeenten werkt? Dat hangt af van de urgentie. Krijg je de tijd en ruimte? Vind je een complementaire kompaan? Hoe is het ambtelijk-politieke samenspel? Dat alles bepaalt het succes. Het gaat om de juiste mensen, op juiste plaats, op het juiste moment. Een kleine gemeente is vaak wendbaarder en kent minder hiërarchie, wat een dergelijke doorontwikkeling makkelijker maakt. Daar staat tegenover dat grote gemeenten weer niet het spookbeeld van de herindeling kennen. Elke gemeente heeft weer een andere drive, andere obstakels en andere kansen.

Integrale aanpak

Het voorbeeld van Zundert is geen pleidooi om als gemeente alles in programma's te gaan doen. Je moet er allereerst klaar voor zijn en ervan overtuigd zijn dat het voor jouw organisatie gaat werken. Je moet de organisatie – liefst inclusief huisvesting - erop willen inrichten en je hebt politieke acceptatie nodig. Zonder die randvoorwaarden is elk organisatieverandering gedoemd te mislukken. Voor elke organisatie die overweegt programmatisch te gaan werken, is het vooral belangrijk is dat je oprecht kiest om er volledig voor te gaan. In een dergelijk traject heeft alles met alles te maken. Wat je op het ene terrein verandert, betekent iets voor een ander. De insteek van een ander type organisatie betekent een andere structuur, in dit geval het verdwijnen van een managementlaag en overgaan op programmatisch werken. Dat betekent weer iets voor je systemen van mensen beoordelen, begrotingen maken, de managementstijl die je hanteert en de cultuur. Dit vereist dat je oog hebt voor alle aspecten. Dan krijg je een cocktail die lekker gaat smaken. Kijken naar het geheel is overigens iets anders dan alles tegelijk aanpakken. Het gaat om de juiste keuzes en slimme combinaties maken.

Lol is het beste voorbeeldgedrag

Is het je gelukt om de voorwaarden voor elkaar te krijgen – en daarmee een goed fundament te leggen - dan heeft de volgende fase veel kans van slagen. De fase van met elkaar creëren, bewegen naar die stip op de horizon. Waar ga je naartoe, wat is het DNA van de gemeente? Denk steeds goed na: past het bij de organisatie wat we doen? Je moet het alleen doen als je overtuigd bent dat het nodig is. Zonder geloof gaat het niet. Met de goede ingrediënten op maat, dienend aan jouw opgave, zet je eerst in op de aanvliegroute. Het tempo kun je nader bepalen. Een organisatieontwikkeling is nooit klaar. Het blijft werk in uitvoering. Maar als de hartslag van de doorontwikkeling in de organisatie gestaag blijft kloppen, dan stijgen je slagingskansen. Niet onbelangrijk: zorg dat je lol blijft houden met elkaar. Lol werkt door in de rest van de organisatie. Het is het beste voorbeeldgedrag.