

# Etappe 1: De beklimming

*Een vervolg op 'Leudal uit het dal'*



**MT Leudal**  
**29 september 2017**

**Versie 24.10.2017**

## Inleiding

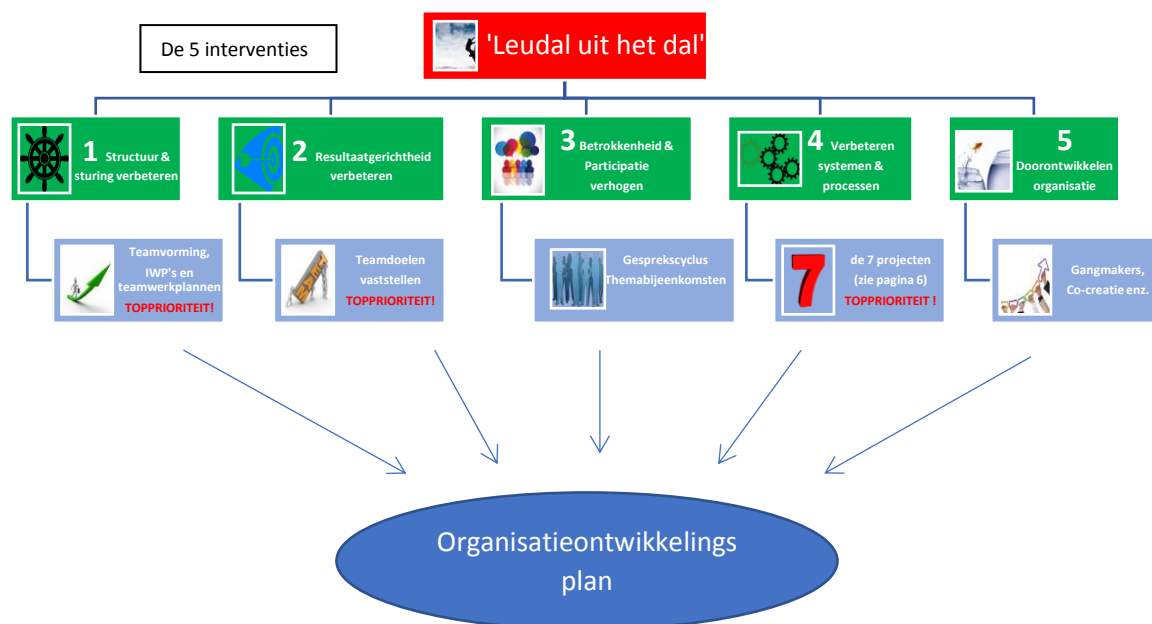
Medio juni dit jaar is het organisatievoorstel 'Leudal uit het dal' geschreven, op basis van een analyse die het MT van de organisatie gemaakt heeft. Dat voorstel, met de daarin beschreven 5 interventies, is onlosmakelijk aan dit plan verbonden en vormt het vertrekpunt. 'Leudal uit het dal' omvat een analyse waarin alle geledingen zijn meegenomen: Raad, College, MT en ambtelijke organisatie. Samen hebben we door de jaren heen patronen ontwikkeld die zowel de sterke als de zwakke punten van de organisatie bepalen. Om Leudal daadwerkelijk uit het dal te krijgen dienen dus ook alle geledingen de schouders onder dit plan te zetten, iets wat ook uit de conclusies van het imago-onderzoek is gebleken. Mede daarom gebruiken we nu de metafoor van een bergtocht: we trekken uit het dal, richting de eerste berghut bij het basiskamp. Het kamp waar we vaststellen dat de basis straks op orde is! Een tussenstop in onze reis. Het College en het MT hebben immers keuzes gemaakt. De focus ligt nadrukkelijk op het stabiliseren van de organisatie. Stabiliteit, duidelijkheid en een scherp oog voor een aantal basisprincipes moeten Leudal een stevige steun in de rug gaan geven. Voor (veel) méér ambities, en die hebben we genoeg, is er voorlopig geen aandacht, omdat we al te vaak hebben gezien dat deze ons eerder belemmeren dan helpen. Het MT kiest voor een aanpak waarbij heel sterk de koppeling gemaakt wordt met het dagelijks werk, de praktijk. Uiteindelijk moet op de eerste plaats immers de kwaliteit van ons werk gewoon goed zijn. Als we de basis verstevigen komen we eigenlijk al op een ruime voldoende. Dat kan alleen als we binnen de organisatie prioriteit gaan geven aan het fundament: goed werkende processen en systemen, een voldoende betrouwbare informatievoorziening, een goede aansturing, een 'warm' contact tussen leidinggevenden en medewerkers, een hoge resultaatgerichtheid en een hoge betrokkenheid van medewerkers. En voor de goede orde: een 'warm' contact is niet per sé altijd een gesprek waarin je heel braaf bent voor elkaar. Het is vooral een gesprek waarin je echt verbinding met elkaar maakt. En bereid en in staat bent om elkaar feedback te geven. De ander daarmee uitnodigend om zich verder te ontwikkelen. Een kans die je hem of haar zou onthouden wanneer je géén eerlijke feedback geeft.

Dit plan concretiseert de vijf interventies die in het organisatievoorstel zijn genoemd. Het is géén uitputtend overzicht van alle specifieke (operationele en tactische) stappen die gezet moeten worden, omdat de teams en de medewerkers individueel daar straks ook de nodige ruimte in moeten krijgen. Het is dan bij uitstek de rol van de teamleiders om samen met hun medewerkers, en onder supervisie van het afdelingshoofd, de routes exact uit te stippelen per team. Met andere woorden: in dit plan leggen we nu vooral de bestemmingen (lees: beoogde resultaten) vast, ook voor de langere termijn. We richten ons vooral op de doelen en resultaten. Daarbij zoeken we bovendien de aansluiting met de Programmabegroting 2018. Dit draagt bij aan de herkenbaarheid voor medewerkers en ondersteunt de resultaatgerichtheid. Wel is in de bijlage meer concrete informatie te vinden over de verschillende acties die we gezamenlijk en elke afdeling afzonderlijk gaat ondernemen. We onderstrepen dat we niet de fout willen maken om toch weer teveel hooi op de vork te nemen. We maken in dit plan echt keuzes in de topprioriteiten voor de korte termijn. Dit plan is dus een kapstok.

In onze beklimming, onze reis uit dat dal, is het bereiken van het eerste basiskamp nu dan ook het eerste doel. Daarmee is duidelijk dat dit plan niet 'af' is. Het is de opmaat voor een vervolg, straks, als we het basiskamp gepasseerd zijn en toe zijn aan de volgende etappe. Die ruime voldoende kan dan op termijn een 8 worden, waarbij we ons verder doorontwikkelen en goed anticiperen op dat wat de veranderende samenleving van ons vraagt. Op deze manier staan we regelmatig stil bij de successen die we onderweg boeken en dat geeft energie voor de lange weg die we nog te gaan hebben. En we vergeten niet om nu en dan ook van het uitzicht te genieten, als we gaandeweg dat dal verlaten!

Tot slot : dit plan is tot stand gekomen op basis van intensieve gesprekken met afdelingshoofden, medewerkers, een afvaardiging van de Ondernemingsraad, enkele raadsleden en de portefeuillehouder. De belangrijkste opbrengst daarvan staat nog niet helemaal in dit document. Om de simpele reden dat de raadsleden waarmee gesproken is, hebben aangegeven dat ‘Leudal uit het dal’ helpen een verantwoordelijkheid is van ons allemaal. Dus ook van Raad en College. Beschouw dit organisatieontwikkelingsplan daarom vooral als een eerste aanzet. Het plan is pas compleet met de bijdrage in tweede instantie van Raad en College, alsmede een aantal nog uit te werken activiteiten op het gebied van dienstverlening en communicatie. Wij hebben al wel enkele aspecten van mogelijke activiteiten van College en Raad in dit plan opgenomen, maar beide gremia nodigen wij uit hun eigen concrete agenda vast te stellen.

De rest van dit document richt zich vanaf nu voornamelijk op de ambtelijke organisatie. Zoals gezegd zijn en blijven de 5 interventies van ‘Leudal uit het dal’ de kapstok voor de verdere uitwerking. Daaraan koppelen we een integraal organisatieontwikkelingsplan, waarin we ook meteen heldere prioriteiten benoemen. Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Alle acties voortkomende uit dit Organisatieontwikkelingsplan zijn opgenomen in een totaaloverzicht (Excelbestand als bijlage) waarin tevens de eigenaren van elke actie zijn aangegeven. De actiepunten van raad en College komen voort uit onder meer het Imago Onderzoek. Het programma rondom ‘dienstverlening’ komt voort uit het dienstverleningsonderzoek en de visie op dienstverlening.

### De topprioriteiten

Hoewel dit plan integraal kijkt naar wat de organisatie nodig heeft en rekening houdt met alle acties die we ondernemen in het kader van “Leudal uit het dal”, is realisme op zijn plaats. Heel bewust brengen we accenten aan en benoemen we op voorhand de prioriteiten voor de komende maanden:

- a. Bouwen aan de basis.  
De 7 projecten (zie pagina 8 van het plan) hebben absolute topprioriteit. Daarvoor is separaat op onderdelen een operationele planning gemaakt (wie doet wat, wanneer is tussenstap gerealiseerd, communicatie enz.).
- b. Sturing.  
IWP's en teamwerkplannen maken, komende periode. Vereist een zeer goede afstemming tussen de teams (o.l.v. de teamleiders). Functioneringsgesprekken en waar nodig beoordelingsgesprekken voeren in het kader van de Gesprekscyclus.
- c. Prioriteren per team.  
Per afdeling, per team de belangrijkste verbeter-/ontwikkelopgave bepalen. Deze zijn opgenomen in het Excelbestand dat als bijlage bij het plan zit.
- d. Kernen bezoeken.  
Een actiepoint voor met name het College, waarbij onze afdeling Co-creatie de linking-pin is. De komende maanden worden deze bezoeken goed voorbereid.

Voor de komende maanden, tot 1-1-2018, worden dit dus onze prioriteiten. Voor de periode daarna benoemen we te zijner tijd nieuwe prioriteiten, rekening houdende met voortgang en actualiteit. In de verdere uiteenzetting van het plan komen nu de genoemde prioriteiten aan de orde, plus de andere acties die we op de wat langere termijn in gang gaan zetten. Dit organisatieontwikkelingsplan blijft telkens de kapstok.

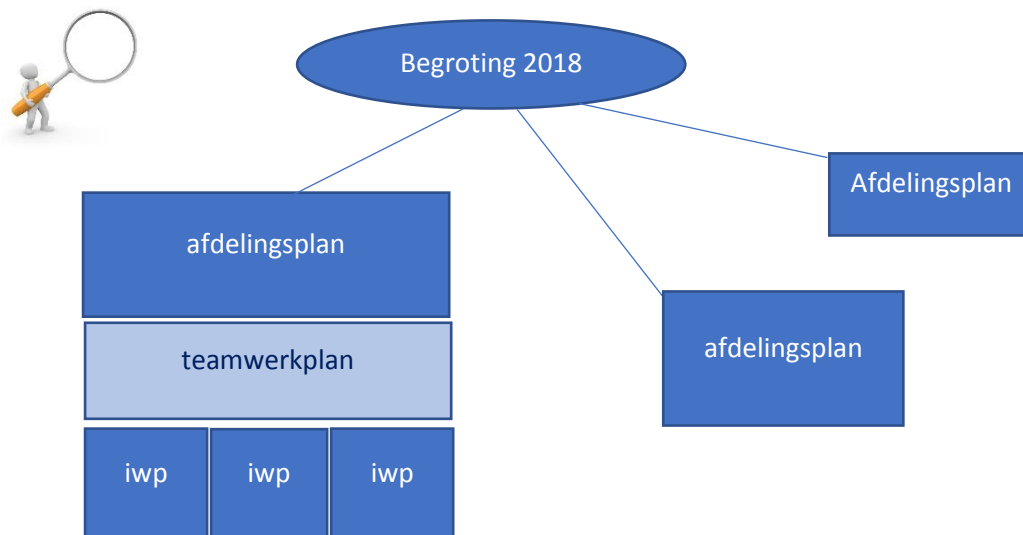
Nb. De bovenstaande prioriteiten zijn ook terug te vinden in het Excelbestand (programma nummer 2, 3, 4 en 5)

### Structuur en sturing

De topstructuur van de organisatie is inmiddels aangepast. De teamvorming is in gang gezet en de werving en selectie van teamleiders vordert. De sturing vraagt echter nog veel voorbereiding en aandacht. Hoe gaan we de (aan)sturing van medewerkers, door de leidinggevenden, daadwerkelijk verbeteren? De volgende aspecten zijn daarin te onderscheiden:

- Teamleiders hebben een sleutelrol in de verbeterde aansturing. Zij geven situationeel leiding, want de gehanteerde aanpak en stijl zijn afhankelijk van o.a. rol, potentie, doelen en ontwikkelingsfase van elk team. Zo hebben bijvoorbeeld medewerkers in het Sociaal Domein behoefte aan een teamleider die mensen voor zich weet te winnen, ze kan meekrijgen, maar die op de juiste momenten ook voldoende scherp en duidelijk kan zijn in het handhaven van afspraken. Binnen de afdeling Ruimte zijn er verschillende typen teamleiders nodig die bijvoorbeeld goed om kunnen gaan met weerstanden en die een hele praktische inslag hebben. Als we kijken naar de afdeling Bedrijfsvoering gaat het primair om de goede sturing op projecten. Resultaatgerichtheid met aandacht voor de medewerker is dus een kernkwaliteit die de teamleiders allemaal nodig hebben. Hoezeer ze dus qua stijl ook mogen verschillen, duidelijk is dat ze allemaal vanuit dezelfde grondhouding te werk gaan.
- Er worden heldere prioriteiten gesteld. Dat vraagt om de kunst van het weglaten: meer bereiken met minder energie en tijd. Om de sturing te verbeteren brengen we onze ambities terug tot korte en hooguit enkele middellange termijn doelen.
- Er wordt om realisme gevraagd. Dit maakt het verschil tussen droombeeld en werkelijkheid.

- We werken met een gelaagde structuur als het gaat om de aansturing: via het Individueel Werkplan maakt elke medewerker op basis van de begroting 2018 voor een jaar een resultaatgerichte planning en deze maakt vervolgens onderdeel uit van het teamwerkplan dat uiteindelijk een bijdrage levert aan het afdelingsplan. Het afdelingsplan draagt bij aan de P&C-cyclus. Voor dit moment kijken we specifiek naar de kaders die in de Begroting 2018 zijn vastgesteld. De begroting is de kapstok voor alle afdelings-, team- en individuele werkplannen<sup>1</sup>. Uitgedrukt in een diagram:



De simpele, heldere structuur van de plannen en hoe die passen binnen de kaders van de Begroting is een eerste stap. Die kan alleen gezet worden als de aansturing van medewerkers er daadwerkelijk toe leidt dat de plannen realistisch zijn en dus gerealiseerd worden! Dat vraagt om afdelingshoofden die de afdelingsresultaten uitstekend op elkaar afstemmen, denken als een collectief, en om teamleiders die integraal naar alle teamwerkplannen kijken. Voor alle duidelijkheid nogmaals: de Begroting 2018 biedt het kader voor alle individuele werkplannen en de teamwerkplannen en vormt het uitgangspunt voor elke stap. Daarbinnen kunnen de teams aanvullend randvoorwaarden en doelen benoemen waar ze afzonderlijk aan gaan werken. Met alle medewerkers zal dit jaar nog een gesprek plaatsvinden over het werkplan en het individueel functioneren.

Deze acties zijn in het Excelbestand terug te vinden onder programma 4 en 5.

### Teamontwikkeling

De Teamwerkplannen voor 2018 worden ontwikkeld zodra alle teamleiders benoemd zijn en hun eigen beeld hebben kunnen vormen. Voor de korte termijn zijn de prioritaire ontwikkelopgaven per team benoemd.

Het begrip 'basis op orde' zien we breed. We moeten de normale activiteiten, die horen bij onze missie als organisatie, gewoon goed uit gaan voeren. Dat is ook de basis. Van medewerkers wordt een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid gevraagd als het gaat om situaties waarin een planning of een resultaat niet gehaald kan worden. Tijdige terugkoppeling naar de teamleider en/of

<sup>1</sup> Deze aanpak geeft straks meteen ook inzicht in de capaciteitsplanning en –behoefte per team.

het afdelingshoofd (op initiatief van de medewerker zelf), keuzes maken (door de medewerker) en het helder handhaven van gemaakte afspraken (door de teamleider) moeten bijdragen aan een andere cultuur waarin resultaatgerichtheid normaal is. Daar waar we met burgers of (interne) klanten werken, verwachten we een hoge mate van pro-activiteit en klantgerichtheid. Elke afdeling en team kent een eigen specifieke ontwikkelopgave. De belangrijkste daarvan maken onderdeel uit van dit plan en zijn als zodanig ook opgenomen in het programma. Dit programma is te vinden in het Excelbestand (bijlage).

Het belang van goede samenwerking en een goed presterend team is evident. Een grote verantwoordelijkheid ligt bij de teamleiders. Teams die goed presteren en zich goed ontwikkelen zouden daarvoor ook materieel beloond mogen worden, naast de waardering van de organisatie. Voorstel is om te onderzoeken of een deel van het budget voor flexibel belonen aangewend kan worden voor teamprestaties. Dit kan de realisatie van korte termijn- doelen bevorderen.

Tijdschrijven: we stimuleren tijdschrijven, maar stellen het alleen verplicht voor taken die declarabel zijn. Door tijd te schrijven kunnen we beter verantwoorden waar we onze kostbare capaciteit inzetten en daarmee zijn we steeds beter in staat de benodigde inzet te ramen. In de individuele werkplannen wordt dit zichtbaar.

In het Excelbestand komen deze acties terug in programma 4 en 5.

### Bouwen aan de basis

Het aantal projecten van 'Bouwen aan de basis' is sterk teruggebracht. De trekkers hiervan zijn respectievelijk:

- 1 Dossiers op orde – Leon Jeurinck
- 2 Tijdig en goed antwoorden – Han Bekkers en Chris ten Haaf
- 3 Informatievoorziening vastgoed – Edwin Schellekens en Marijke Hermes
- 4 WMO actief – Thomas Gelissen
- 5 Digitaliseren besluitvorming – Han Bekkers en Erik Lucassen
- 6 Doorontwikkeling P&C-cyclus & LIAS – Han Bekkers en Jeroen Hesem
- 7 Procesmanagement – Han Bekkers en Marijke Hermes. Dit volgt t.z.t. ná afronding procesbeschrijving van project 4.

Terug te vinden als programma nummer 3 in het Excelbestand.

### Concrete actiepunten samengevat:

- **Werving en inwerken van alle vacante leidinggevende posities**
- **Gelaagde structuur van planmatig werken: Individueel Werkplan, Team Werkplan en Afdelings Werkplan. Deze dragen bij aan de realisatie van de afspraken in de Programmabegroting 2018 (Verantwoordelijke: elk afdelingshoofd en teamleider)**
- **We gaan voor 2018 een HR agenda maken waarbij resultaatgerichtheid centraal staat. Eén van de mogelijkheden is het aanwenden van ons budget voor flexibel belonen als middel om goed presterende teams te belonen. En dus niet alleen de individuele medewerker. (Verantwoordelijken: P&O-adviseurs)**

## Kernwaarden

Om dit te kunnen realiseren is zoals gezegd een gemeenschappelijke agenda nodig voor afdelingshoofden en teamleiders. Zij moeten als een collectief opereren, op basis van de 'kernwaarden' die we in Leudal eerder al specifiek voor leidinggevenden hebben geformuleerd:

- Richten
- Resultaatgericht sturen
- Ruimte geven.

In feite zijn het niet eens kernwaarden maar gewoon kenmerken van goed management. Ze staan bewust in deze volgorde en zelfs rangorde. Zonder eerst te richten is resultaatgericht sturen niet mogelijk want dan is helemaal niet duidelijk wat de resultaten moeten worden. We hebben geleerd van het verleden, waarin we vooral zagen dat medewerkers (te) veel ruimte werd gegeven. Inmiddels is duidelijk dat een groot deel van het personeel een sterke behoefte heeft aan instructie en aandacht. Die medewerkers willen gewoon verteld krijgen door hun leidinggevende wat ze moeten doen en wanneer het klaar moet zijn. Sterker nog, in behoorlijk veel gevallen willen medewerkers ook inzicht krijgen in hoe ze dit moeten gaan doen. Dat komt terug in de Individuele Werkplannen en teamwerkplannen.

Ook hebben we geleerd hoe belangrijk het is om allemaal dezelfde betekenis te geven aan de woorden die we gebruiken, in dit geval de kernwaarden. Daarom volgen hier de definities:

*Richten*: heldere, concrete en realistische doelen benoemen voor medewerkers en daarbij kaders meegeven. Duidelijk wordt welke ruimte medewerkers krijgen voor een eigen inbreng en eigen verantwoordelijkheid. Het team/de afdeling wordt letterlijk gericht op het doel. Elke actie, elke keuze, elk overleg moet in het teken komen te staan van dat doel. De doelen worden gekoppeld aan een korte termijn of liever nog, een concrete datum op de kalender. Het doel, in welke vorm dan ook, wordt beschouwd als een prestatie die we met elkaar samen gaan neerzetten. Een prestatie die straks ook gevierd mag worden als we slagen. En als we niet slagen hebben we in elk geval veel geleerd en zullen we op een later moment alsnog slagen in de opzet.\*<sup>2</sup>

*Resultaatgericht sturen* betekent: opdrachten helder formuleren, voortgang bewaken, ondertussen handhaven op gemaakte afspraken en medewerkers aanspreken. Dit vraagt ook het vermogen van een leidinggevende om medewerkers in staat te stellen om zelf te bepalen hoe ze het beste van A naar B komen. Dit doet dus een beroep op vakmanschap. Bovendien is voorbeeldgedrag ook hier essentieel. Van elk afdelingshoofd en elke teamleider wordt congruent gedrag verwacht (practice what you preach). Waar nodig worden medewerkers die verzuimen hun verantwoordelijkheid te nemen aangesproken en vindt dossiervorming plaats, in het kader van een verbetertraject. Leudal kan het zich niet veroorloven om structureel disfunctioneren te gedogen. De beklimming die we voor de boeg hebben vraagt immers om een topprestatie van ons allemaal.

*Ruimte geven*: daar waar het kan en daar waar het bijdraagt aan creatieve oplossingen, die ook weer in dienst staan van de resultaten. Taakvolwassen medewerkers hebben de ruimte nodig om hun werk goed te kunnen doen en medewerkers die intensieve contacten met burgers c.a. hebben, hebben deze ruimte nodig om slagvaardig te kunnen handelen. Ruimte kunnen geven is de vrucht

---

<sup>2</sup> Vanuit veranderkundig perspectief is duidelijk dat het hebben van een concreet, realistisch en gemeenschappelijk doel de nodige energie in een team vrijmaakt om succesvol samen te kunnen werken. Net zoals een team in de sport ook toeleeft naar een belangrijke wedstrijd en dus een duidelijk doel voor ogen heeft. Bovendien zorgt het halen van (sub)doelen dat het geloof in een team ontstaat om de grotere doelen ook te kunnen realiseren.



van goed richten en resultaatgericht sturen. Het creëert voor elke teamleider ook letterlijk wat ruimte in de agenda om de energie en tijd voor de juiste situaties in te kunnen zetten.

Deze drie 'kernwaarden' worden de kapstok voor een Leiderschaps Ontwikkelings (LO) Traject waar volgend jaar alle teamleiders (en de (nieuwe) afdelingshoofden) aan gaan deelnemen. Het LO-traject bevat globaal de volgende onderdelen:

- Teamvorming: thema's die centraal staan zijn de 'verantwoordelijke rol' en 'kwetsbaar vertrouwen'. Deze zijn bepalend voor groepen die een echt team willen worden. Onze teamleiders hebben elk een eigen aandachtsgebied maar moeten op de eerste plaats een gemeenschappelijk commitment met elkaar aan gaan, dat zij een sleutelpositie hebben om Leudal uit het dal te krijgen.
- Kernwaarden: verder uitdiepen van de betekenis hiervan voor het eigen functioneren.
- Stijlen van leidinggeven: voorkeursstijlen, sterktes en valkuilen.
- Resultaatgericht sturen: hoe committeer je je als leidinggevende aan een afspraak en wat betekent dit? Wat vraagt het van je? Hoe draag je resultaatgerichtheid uit, in voorbeeldgedrag?
- Hoe voer je met je medewerker het goede gesprek en hoe creëer je omstandigheden waarin het geven van feedback normaal wordt?

Hiervoor huren we een gespecialiseerd bureau in dat ons gehele MT, in het bijzonder de teamleiders, gedurende minimaal een half jaar op sleeptouw neemt. In het Excelbestand komen deze acties terug in programma 5 en 8.

## Opleiden

Voorwaarde voor het kunnen realiseren van team- en afdelings specifieke doelen is ook het maken van een strategisch opleidingsplan. Per team gaan we aangeven welke trainings- en opleidingsnoodzaak er concreet is. We onderscheiden daarbij de volgende parameters:

- kennis (onder te verdelen in vakinhoudelijke kennis en kennis van systemen & processen)
- vaardigheden (hier wordt met name bedoeld: competenties)

Elk team, onder leiding van de teamleider en onder eindverantwoordelijkheid van het afdelingshoofd, bepaalt voor elk van de twee onderdelen welke behoefte er ligt aan ondersteuning. Daaraan worden budgetten gekoppeld. Op die manier kijken we de komende periode, tot en met 2018, heel gestructureerd en nauwkeurig naar het totale scholingsbudget. Tot voor kort werd vrijwel elke opleidingswens van een medewerker gehonoreerd door leidinggevendenden. Hier stoppen we mee. We gaan primair nu uit van opleidingsnoodzaak. Daarin is de visie van de medewerker belangrijk maar niet leidend.

De teamleider beoordeelt inhoudelijk waar de basis verstevigd moet worden. In december 2017, uiterlijk medio januari, moet elke teamleider in staat zijn om gefundeerd (na afstemming met afdelingshoofd) de ontwikkel- en opleidingsrichting van zijn of haar team voldoende concreet te maken. Hierop baseren we het strategisch opleidingsplan voor het jaar 2018.

Tot slot: we ondersteunen medewerkers bij het resultaatgericht werken, middels een training van *CiEP*. Dit is een beproefd concept dat al veel organisaties heeft geholpen in het aanreiken van



concrete handvatten voor resultaatgerichter samenwerken in teams. Ook draagt de aanpak bij een het verminderen van overbodige administratieve ballast en daarmee het voorkomen van werkdruk. Tot zover programmalijn 8 van het Excelbestand.

### Individueel werkplan en gesprekscyclus

Elke medewerker stelt dus dit jaar nog een Individueel Werkplan op (IWP). Dit wordt onderdeel van de gesprekscyclus, waarvan we onlangs hebben afgesproken dat we de oude systematiek (van 2008) weer gaan reactiveren. In dit eerste werkplan ligt het accent op de basis: hoe kan de medewerker zelf bijdragen aan de meest optimale basiskwaliteit van onze dienstverlening, naar zowel de interne als de externe klant? Eventuele aandachtspunten die voortkomen uit het Managementvolgsysteem komen inhoudelijk terug in de werkplannen, doordat de leidinggevende de medewerker daarop aanspreekt. Vervolgens wordt, op basis van de specifieke ontwikkelbehoefte, een traject in gang gezet.

Vanaf 2018 (3<sup>e</sup> kwartaal) gaat de medewerker ook actief reflecteren op de eigen ontwikkeling (competenties maar bijv. ook houding en gedrag). Daarvoor stellen we instrumenten ter beschikking. De beide interne coaches kunnen hierbij adviseren en begeleiden. De uitkomsten dienen als één van de bouwstenen voor het strategisch opleidingsplan van 2019.

Dit zijn onderdelen van programmalijn 5.

### Cultuur en gedrag

Via de groep Gangmakers betrekken we de medewerkers actief bij het verbeteren en vernieuwen van de organisatie, daar waar het in de manier van werken anders en beter kan. De deelname van een groep medewerkers aan de totstandkoming van dit plan is al een voorbeeld van hoe de participatie en betrokkenheid verhoogd kunnen worden. Doelstelling zou kunnen zijn om deze inbreng een structureel karakter te geven en te werken met steeds wisselende samenstellingen van werkgroepen die het MT en de concernstaf ondersteunen. De groep van Gangmakers zien we als een beweging binnen de organisatie die we voor langere tijd moeten gaan voeden. Deze groep wordt vanaf het eerste kwartaal van 2018 ondersteund en gefaciliteerd door een extern bureau. Concreet betekent dit dat de Gangmakers op die manier de vaardigheden ontwikkelen om collega's steeds meer positief te beïnvloeden in het verbeteren en vernieuwen van het dagelijks werk, binnen de kaders van dit plan. Zo wordt het bouwen aan de organisatie geen abrupte, ingrijpende verandering die medewerkers 'erbij moeten doen' maar een heel logisch proces van gaandeweg verbeteren, ontwikkelen en groeien. Ze zien dan het nut en de meerwaarde voor het dagelijks werk. Tevens is de groep Gangmakers belangrijk als het gaat om het vasthouden van de stip aan de horizon: ONS Leudal, zij het in een meer realistische vorm. Hoewel we absolute topprioriteit geven aan het bouwen aan de basis sluiten we onze ogen niet voor de veranderingen om ons heen.

Wat we qua proces en draagvlak ook willen is de principes van *Ynnovate* benutten om alle geledingen te betrekken bij de verdere uitvoering van dit plan. Naast de raadsgroep/klankbordgroep, die een wat formeler en structureler karakter krijgt, betrekken we alle geledingen bij het op een creatieve en frisse manier kijken naar het gehele proces van 'het basiskamp'. Voorstel is dan ook om een zogeheten Innovatie Café te organiseren, begin volgend jaar, waarin we vertegenwoordigers uit alle geledingen samenbrengen. Zij bedenken dan onder begeleiding van een aantal Ynnovators een

manier om het slagen van dit plan te ondersteunen, vanuit het 'out of the box' principe. Voor wat betreft de communicatie over termen zoals 'Gangmakers' en 'Ynnovators' is het goed om af te spreken dat we één term gaan gebruiken, waarmee alle medewerkers bedoeld worden die vanuit een bepaalde hoedanigheid actief zijn om de organisatieontwikkeling te faciliteren en mogelijk te maken. Met dien verstande dat *Ynnovate* een op zichzelf instrument is en blijft, waarvoor een opleiding vereist is.

Deze acties komen in het totaaloverzicht (Excelbestand) terug als programma 6.

## Dienstverlening

De activiteiten die voortvloeien uit de opgestelde visie op Dienstverlening zijn, voor zover ze betrekking hebben op aspecten rondom de ontwikkeling van de organisatie, opgenomen in dit plan.

## Communicatie

We geven gestructureerd aandacht aan een zorgvuldige in- en externe communicatie over het ontwikkelplan van medewerkers, leidinggevendenden, College en Raad. De acties, mede voortvloeiend uit het imago-onderzoek, worden momenteel uitgewerkt.

Dienstverlening en communicatie zijn resp. programma 7 en 9 in het Excelbestand.

### Concrete actiepunten samengevat:

- **Leiderschaps Ontwikkelings Traject voor MT en middenkader voorbereiden en aanbesteden (verantwoordelijke: Han Bekkers i.s.m. Gian Kerstges).**
- **CiEP training voor het personeel van in principe alle teams (verantwoordelijke: Gian Kerstges).**
- **We maken een strategisch opleidingsplan 2018. Dit wordt een co-productie van de afdelingshoofden, teamleiders en P&O.**
- **De groep Gangmakers wordt gefaciliteerd, met hulp van een extern bureau, om de teams te ondersteunen bij hun ontwikkel- en veranderopgave. (verantwoordelijken: Han Bekkers i.s.m. Gian Kerstges)**
- **Het zgn. Innovatie Café wordt op termijn periodiek georganiseerd om vertegenwoordigers uit Raad, College en ambtelijke organisatie samen te laten werken aan vernieuwing en verbetering. (Verantwoordelijken: Gian Kerstges i.s.m. Tamara Huffmeijer)**
- **Dienstverlening: eventuele samenhang met OO-plan wordt bewaakt.**
- **Communicatie: goede afstemming interne en externe acties (Verantwoordelijken: Loes Vestjens, Gian Kerstges, Han Bekkers)**

### *Het verdere proces en de communicatie*

Zoals gezegd krijgen we Leudal alleen uit het dal met de inzet en toewijding van alle geledingen binnen de organisatie: raad, College, MT en ambtelijke organisatie. Het bestaan van al die geledingen onderstreept de complexiteit van onze organisatie. Het maakt haar boeiend en ingewikkeld tegelijk.

Daarom is het goed om binnen die verschillende krachtenvelden te zoeken naar de continuïteit. We mogen immers niet te kwetsbaar worden door factoren zoals het vertrek van bepalende spelers. Een voorbeeld daarvan is de rol van algemeen directeur/gemeentesecretaris. Onafhankelijk van de personele invulling zou deze ook in de toekomst door moeten bouwen op de basis die we met dit plan willen leggen. Heel concreet: het is belangrijk om te voorkomen dat we in de loop van 2018 weer helemaal opnieuw moeten beginnen omdat een nieuwe algemeen directeur wellicht een andere visie erop nahoudt. Anders gezegd: het belang van Leudal is té groot om het te laten beïnvloeden door het vertrek van sleutelspelers. Laten we dat in elk geval vaststellen, zodat ook een nieuwe coalitie in 2018 op dezelfde voet door kan gaan. En in haar kielzog een, op zijn minst deels, nieuw MT. Daarbij komt nog dat we al lange tijd moeite hebben als organisatie om de verbinding tot stand te brengen tussen de verschillende geledingen. Niet alleen inhoudelijk en communicatief, maar ook als het gaat om verwachtingen naar elkaar toe. Een van de gevolgen is dat grenzen ten aanzien van rollen en verantwoordelijkheden soms vervagen. Onlangs is op raadsniveau aan de orde geweest op welke wijze de Raad de ontwikkelingen rondom financiën, planning en organisatieontwikkeling het beste kan volgen en er vanuit haar rol bij betrokken kan worden. Inmiddels is besloten een Raadsklankbordgroep in te stellen voor organisatieontwikkeling, de verdere ontwikkeling van de P&C-cyclus en de financiële audit. De klankbordgroep bewaakt de voortgang in het algemeen, overziet het grote geheel en kan de zaken in het juiste perspectief plaatsen als het debat in bijvoorbeeld Raad en College plaatsvindt over organisatorische zaken. Ook draagt de klankbordgroep bij aan een betere communicatie over de voortgang en de resultaten en zorgt deze voor verbinding en integraliteit. Op deze manier kan de organisatieontwikkeling steeds in samenhang bekeken worden met processen zoals de P&C-cyclus en financiën in het algemeen. Ook wordt bewaakt dat iedere geleding in de eigen rol blijft. Zo voorkomen we ook dat er gestuurd wordt op basis van incidenten. Hiermee geven we invulling aan het actiepunt van 'verbeteren samenspel', zoals dat onder meer in het bibliotheekdossier begin 2016 al naar voren is gekomen. Sindsdien is het de ambitie om het samenspel tussen de geledingen te verbeteren en te intensiveren.

Verder wordt per actiepunt een eigenaar benoemd, die aanspreekbaar is op de voortgang en de concrete resultaten van de af te spreken verbeterpunten (zie Excelbestand).

Om te voorkomen dat we elkaar ondanks alle goede bedoelingen toch niet goed genoeg meenemen in het proces, waardoor er naar de buitenwereld ruis op de lijn ontstaat en ons imago niet verbetert, stemmen we dit organisatieontwikkelingsplan goed af op een overkoepelend strategisch communicatieplan dat al in voorbereiding is. Dat communicatieplan staat voor wat betreft een aantal onderdelen los van dit plan. Maar daar waar de ambtelijke organisatie door het op orde brengen van de basis en het verbeteren van de kwaliteit bij kan dragen aan een beter imago moeten beide plannen natuurlijk in elkaars verlengde liggen. Hier gaan we heel nauwkeurig naar kijken. Dit draagt allemaal bij aan de nodige herkenbaarheid, duidelijkheid en stabiliteit. Ook maakt het helder wat de positie is van bijvoorbeeld de Gangmakers, de Ynnovators en co-creatie. Voor medewerkers is het onderscheid daarin vaak lastig te maken.

#### **Concrete actiepunten samengevat:**

- **Formeren Raadsklankbordgroep op korte termijn, operationeel in oktober (verantwoordelijke: Han Bekkers).**
- **Afstemming van dit organisatieontwikkelingsplan op het strategisch communicatieplan voor Leudal als geheel (verantwoordelijken: Loes Vestjens i.s.m. Han Bekkers/Gian Kerstges).**

## Tot slot

Dit ontwikkelplan is zoals aangegeven een tussenstap in de ontwikkeling van de organisatie. Het is een dynamisch document dat we steeds zullen actualiseren. Via het bereiken van het basiskamp kunnen we de volgende etappe gaan volbrengen. Voor 2019 maken we dan een separaat plan, gebaseerd op de Begroting voor datzelfde jaar en de actualiteiten zoals ze op dat moment een rol spelen. Rekening houdende ook met het nieuwe Coalitieprogramma zoals dat tegen die tijd van kracht is. We nodigen raad en Collega tot slot uit om nu hun bijdrage te gaan leveren aan het completeren van ons totale plan van aanpak om Leudal vooruit te helpen, op weg naar betere dienstverlening en een beter imago.

Als bijlage (zie Excelbestand) een totaaloverzicht van de belangrijkste stappen die we als ambtelijke organisatie in het eerste deel van de reis gaan zetten. De (4) topprioriteiten zijn daarin nogmaals aangegeven. Zodra we die gerealiseerd hebben, wordt het document geactualiseerd. Het dient ook als basis voor de periodieke voortgangsrapportages naar de raads-/klankbordgroep zoals beschreven op pagina 10 en 11. Tevens wordt de notitie 'Leudal uit het dal' als bijlage toegevoegd, om daarmee het beeld compleet te maken.

