

Ontwikkelagenda naar een rolbewuste en participatieve organisatie

INLEIDING

Iedereen die werkt voor de gemeente Valkenswaard werkt vanuit de motivatie om verschil te maken voor de inwoners en ondernemers van Valkenswaard. Dat is wat ons drijft. Van bestuurder tot beleidsmedewerker, van manager tot handhaver. Wij staan aan de lat om de toekomstvisie 2040 en de bestuurlijke ambities te realiseren én om ruimte te geven aan initiatief uit de samenleving en deze initiatieven actief te steunen. Onze visie op rolneming en participatie richt zich op vijf uitgangspunten:

1. Valkenswaard benut de kracht en kennis van de samenleving
2. Valkenswaard kiest in elk vraagstuk een passende rol
3. Valkenswaard werkt samen, en wil vaker coproduceren en samen beslissen met inwoners
4. Valkenswaard maakt initiatieven van inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners mogelijk dit het algemeen belang dienen (zonder over te nemen)
5. Valkenswaard is een rolbewuste en participatieve organisatie die open, in verbinding en inclusief is

Deze uitgangspunten lijken wellicht op het eerste oog simpel, maar vragen in de praktijk soms een andere manier van werken, maar ook een verandering in de manier van organiseren en een verandering in houding en gedrag. Er is een gestructureerde manier van ontwikkelen nodig om deze uitgangspunten in de praktijk te brengen. Met de visie op rolneming en participatie als kapstok. Koersvast en actiegericht.

STAND VAN ZAKEN ONTWIKKELING NAAR EEN ROLBEWUSTE EN PARTICIPATIEVE ORGANISATIE

De ambitie van de gemeente Valkenswaard op participatie is niet nieuw. We lezen deze ambities ook al terug in de Toekomstvisie 2030 (vastgesteld in 2011), en in de huidige Toekomstvisie 2040, het collegeprogramma 2018-2022, het huidige collegeprogramma en in diverse beleidskaders. Het afgelopen jaar hebben deze ambities verder handen en voeten gekregen. In het kader van het traject om te komen tot een sturingsfilosofie op rolneming en participatie zijn er veel gesprekken gevoerd met raad, bestuur en ambtelijke organisatie over hoe je rolbewust te werk gaat en vervolgens participatie vormgeeft. Het Rekenkameronderzoek over participatie vergroot de urgentie om door te pakken. De gemeente Valkenswaard heeft niet gewacht op de uitkomsten van een visie of Rekenkameronderzoek. Begin 2024 is er een kwartiermaker participatie aangesteld, die met ondersteuning van het kernteam participatie, de ambities op participatie in een stroomversnelling brengt. De gekozen richting in de visie op rolneming en participatie wordt ook direct opgepakt in de organisatie, zo zijn in het beleidskader Sociaal Domein de overheidsrollen gebruikt en gekoppeld aan de inhoudelijke vraagstukken.

Er is in de organisatie behoefte aan overzicht, regie en een samenhangende werkwijze op de ontwikkeling naar een rolbewuste en participatieve organisatie. Verder is er behoefte aan verdere concretisering van de visie, zodat medewerkers weten en begrijpen wat rolbewust en participatief handelen van hen vraagt. Dit typeert misschien wel de verandering in gedrag die er nodig is. We hebben namelijk als organisatie samen proactief invulling te geven aan de visie, het gesprek te initiëren om betekenis te geven aan de visie op rolneming en participatie.

Het momentum lijkt er te zijn om nu door te pakken. Tegelijkertijd zijn er ook nieuwe ontwikkelingen die raad, college en ambtelijke organisatie raken. Het Ravijnjaar heeft (negatieve) financiële gevolgen wat maakt dat de gemeente door de schaarste die ontstaat keuzes moet maken over waar wel en niet op wordt ingezet. De kunst is daarbij om alle nieuwe vraagstukken aan te vliegen via de sturingsfilosofie: rolbewust en participatief waarbij Valkenswaard het potentieel van de samenleving benut!

INSTEEL EN GEBRUIK ONTWIKKELAGENDA

De ontwikkelagenda ondersteunt de behoefte om consistent en gericht invulling te geven aan de verdere ontwikkeling. Het beschrijft de vereisten om te werken in lijn met onze sturingsfilosofie en biedt een overzicht van hoe Valkenswaard deze filosofie toepast. Door te werken met een ontwikkelagenda kunnen we gestarte initiatieven afronden, terwijl we voorkomen dat alles tegelijkertijd wordt aangepakt of op elkaar wacht. Het is van belang dat deze agenda op ontwikkelstappen duidelijk maakt wie verantwoordelijk is voor wat. Voor elke stap wordt een beknopte toelichting gegeven over de opdracht en de raakvlakken met andere ontwikkelstappen. Deze ontwikkelagenda dient tevens als leidraad voor besprekingen met de groep opdrachtnemers (zij die de ontwikkelstappen leiden).

De doorontwikkeling vraagt tijd en is niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. Deze agenda beschrijft de eerste stappen die zijn te zetten in de komende jaren. Het is een dynamisch document dat voortdurend verandert. Elk halfjaar bekijken we waar we staan, welke ontwikkelstappen zijn geïmplementeerd en welke nieuwe stappen zijn toegevoegd. Op basis van deze evaluaties passen we de huidige situatie en de prioriteiten voor verbetering aan. Om in een metafoor van een bergbeklimming te spreken: de top is helder, de richting staat globaal vast maar de weg er naartoe kan wijzigen. De ontwikkelagenda geeft een totaal aan mogelijke ontwikkelstappen. Onderdeel van onze veranderstrategie (zie hoofdstuk 3) is dat we als organisatie prioriteren met welke ontwikkelstappen we beginnen. We voeren liever drie ontwikkelstappen goed uit dan dat we met teveel ontwikkelstappen tegelijk bezig.

OPZET ONTWIKKELAGENDA

Deze ontwikkelagenda beschrijft de huidige situatie (begin 2024), de impact van de sturingsfilosofie, de veranderstrategie en de benodigde ontwikkelstappen om conform de sturingsfilosofie van Valkenswaard te gaan werken.

1 - Beschrijving uitgangspositie op rolneming en participatie

Dit hoofdstuk geeft een korte beschrijving van de huidige situatie (begin 2024) in de gemeente Valkenswaard op het gebied van rolneming en participatie. De huidige situatie is beschreven op basis van de analyse van organisatieadviesbureau Hiemstra & De Vries. Zij voerden een documentanalyse uit en interviewden raadsleden, collegeleden en de ambtelijke organisatie.

1. De ambities van een participatieve organisatie met een open houding is gegrond in Valkenswaard

Over een langere periode heeft de gemeente Valkenswaard een ambitie op participatie. We lezen ambities terug in de Toekomstvisie 2030 (vastgesteld in 2011), de huidige Toekomstvisie 2040, het collegeprogramma 2018-2022, het huidige collegeprogramma en in diverse beleidskaders. Zo spreekt de Toekomstvisie 2040 over:

“De gemeente en haar medewerkers hebben veel meer de rol gekregen van verbinder tussen inwoners, organisaties en het bedrijfsleven. Deze verbindende rol voeren we uit op basis van vertrouwen in onze inwoners en in het zelfsturend en zelfoplossend vermogen van onze samenleving. We bieden hierin veel ruimte en omarmen initiatieven uit de samenleving. Dit is ook terug te zien in een wijkaanpak die past bij de geest van 2040 en zowel sociale als economische onderwerpen bestrijkt.”

2. Rolbewustzijn over de rol van de overheid lijkt beperkt aanwezig

De organisatie is zich vaak niet bewust van de overheidsrol die zij naar buiten toe pakt. Er is daarmee veelal geen bewuste afweging over de rolneming en geen bewuste doorvertaling van een rol. De afweging lijkt hierdoor meer persoonsafhankelijk te zijn dan het gevolg van een gezamenlijke visie.

3. Participatie leeft in delen van de organisatie

Breed in de organisatie wordt participatie als ontwikkeling onderschreven. Dit omdat de gemeente graag de kracht en kennis van de samenleving wil benutten. De gemeente heeft hierbij als uitgangspunt dat het niet altijd zelf het antwoord hoeft te hebben. Tegelijkertijd is het beeld vanuit de organisatie dat er een beperkt groepje actief invulling geeft aan participatie en dat het inzetten van participatie vaak – bewust of onbewust – wordt overgeslagen. Dit blijkt uit zowel het onderzoek van Hiemstra & De Vries als het Rekenkameronderzoek.

4. Enthousiasme en terughoudendheid op participatie

Over het algemeen zien we dat de organisatie erkent hoe belangrijk participatie is en bereid is daar ruimte voor te maken in haar denken en handelen. Dit is een goede grondhouding die aansluit bij de mening van de Valkenswaardse inwoner. Uit het Rekenkameronderzoek blijkt dat 91% van de inwoners het (erg) belangrijk vindt dat de gemeente inwoners betreft bij het maken van gemeentelijke plannen. En 84% geeft aan het (erg) belangrijk te vinden dat inwoners ook kunnen (mee)beslissen over gemeentelijke plannen. Echter, uit de gesprekken in de organisatie blijkt dat hoe hoger het participatieniveau op de participatieladder, des te terughoudender men is over het inzetten van participatie. In dat geval geeft de gemeente meer invloed uit handen, bijvoorbeeld als inwoners een adviserende, coproducerende of meebeslissende rol hebben.

Er zijn een aantal onderwerpen die zich goed lenen voor participatie. Zo participeert de gemeente Valkenswaard actief op het gebied van de herinrichting van speeltuintjes. In het algemeen lijken medewerkers het lastig te vinden om participatie concreet een plek te geven in het eigen werk. Dit wordt versterkt daar waar de complexiteit groter is. Als voorbeeld: op het gebied van Werk & Inkomen en Bedrijfsvoering vraagt participatie samen optrekken met de A2-gemeenten. De complexiteit kan ook zitten op dossiers waar nagenoeg alle ambtelijke capaciteit in de uitvoering zit. Denk aan participatie op het gebied van het klantcontactcentrum Burgers.

5. Kennis over rolneming en participatie aanwezig in de organisatie

Binnen de organisatie is er kennis over rolneming en participatie aanwezig. Deze kennis is verenigd in het kernteam participatie. De afgelopen jaren lijkt er weinig sturing en strategie te zijn geweest op het kernteam participatie en is er geen expliciete ruimte voor gemaakt in de formatie. Hiermee benut de organisatie de potentie van het kernteam niet optimaal. Daarnaast bestaat er ook het expertiseteam participatie en een grotere groep medewerkers die regelmatig bezig is met participatie en hun ervaringen delen. Dit expertiseteam vereist nog een overlegstructuur die samenhangend en complementair is aan die van het kernteam.

6. Er ligt veel om op voort te bouwen

In de interviews zijn diverse succesvolle participatietrajecten genoemd. Daarnaast is er een goed onderhouden netwerk van wijkcommissies. Verder zijn er participatiewijzers en diverse participatiemodellen in de omloop in de organisatie, die echter weinig tot niet bekend zijn in de organisatie, dit blijkt ook uit het Rekenkameronderzoek. Er ligt dus veel om op voort te bouwen. Natuurlijk zijn er ook dossiers geweest waar participatie tot frustratie heeft geleid bij alle betrokkenen. Het voorbeeld van het burgerinitiatief van de kiosk wordt veel aangehaald. Het is goed dat ook lastigere participatietrajecten bespreekbaar blijven.

7. Reflectief vermogen en aanspreekcultuur is een aandachtspunt

Een rode draad in de interviews is dat veel mensen positief spreken over hun eigen inzet en dat ze kritisch zijn over anderen in de organisatie als ze niet aan tafel zitten. Er is bij collegeleden, raadsleden en ambtenaren een behoefte om beter en professioneler te participeren. Maar dit gaat in de praktijk vaak meer over de ander. Reflectief vermogen en een aanspreekcultuur zijn daarmee aandachtspunten in de organisatie.

2 - Impactanalyse op raad, college en ambtelijke organisatie

In dit hoofdstuk beschrijven we de impact van de sturingsfilosofie van de gemeente Valkenswaard op de raad, het college en de ambtelijke organisatie

IMPACT OP DE RAAD: DE KADERSTELLENDEN ROL WORDT BELANGRIJKER

De gemeenteraad heeft een kaderstellende en controlerende rol richting het college en de facto richting de ambtelijke organisatie. Dit is ook zo wanneer de gemeente een netwerkende of responsieve overheidsrol pakt en binnen deze rol nadrukkelijk ruimte biedt aan participatie. Hier ontstaat spanning die maakt dat een koersvaste kaderstellende rol van de gemeenteraad nog belangrijker wordt. Namelijk, wanneer je vanuit de rol van de rechtmatige overheid, als raad alleen maar te maken hebt met college en ambtelijke organisatie, hebben ook alleen maar deze gremia 'last' van een veranderende kaderstelling. Echter, wanneer je als gemeente een participatietraject inzet en als de raad de kaders stelt is het van nog groter belang dat je deze kaders scherp neerzet en koersvast bent wat betreft de kaders. Wanneer de kaders – de spelregels – tijdens of na het spel worden veranderd dan leidt dat tot frustratie en weerstand. Dit is niet goed voor de verhouding tussen de samenleving en gemeente. Kortom; als raad scherpe kaders stellen en hier zo min mogelijk van afwijken is altijd belangrijk, maar in het bijzonder wanneer je je als gemeente bedient van participatie.

De ontwikkeling naar een rolbewuste en participatieve organisatie heeft op de volgende onderdelen impact op de rolneming van de raad:

- ✓ Het toenemende belang van kaderstelling vraagt specifiekere kennis van de raad. De raad wordt immers gevraagd om in een vroegtijdig stadium waar ambities en doelen nog abstracter zijn, kaderstellend te zijn. Kennis en ervaring zijn dan nodig om de juiste kaders te stellen. Hoe passender de kaders, hoe minder interventies vanuit de raad er nodig zijn tijdens of na participatietrajecten.
- ✓ Vanuit het politieke primaat is het onmogelijk om een raadslid te verbieden te interveniëren. Als raadsleden toch willen interveniëren is het nodig om in de raad hierover met elkaar scherp in gesprek te gaan, zodat er een bewuste afweging is tussen het belang van de interventie en de impact van het interveniëren. Het is van belang dat raad, college en ambtelijke organisatie hier samen van leren.
- ✓ Het is gewenst dat de raad eenduidige keuzes maakt welke betrokkenheid het wil hebben bij een participatietraject. De raad kan ervoor kiezen om het proces volledig uithanden te geven nadat ze de kaders heeft gesteld voor een te volgen traject, om aan het einde van het traject te controleren of het traject is verlopen volgens de gestelde kaders. Het is ook mogelijk dat ze meer betrokken willen zijn, door als toehoorder (dus niet als actieve deelnemer) aanwezig te zijn bij bepaalde bijeenkomsten.
- ✓ Het is aan de raad in haar rol als volksvertegenwoordiger om naar inwoners te luisteren en hun zorgen te horen. Daarmee is er een risico dat raadsleden initiatieven vanuit de samenleving onbedoeld overnemen of ambtelijke participatietrajecten politiek maken. Het is belangrijk om de initiatiefnemers en projectleiders van participatietrajecten in positie te houden. Bijvoorbeeld door altijd eerst een gesprek te arrangeren tussen een projectleider en een participant. Zo vergroot je ook het lerend vermogen.
- ✓ Het is essentieel dat de raad een cultuur van transparantie en verantwoording bevordert, waarbij de besluitvormingsprocessen en de redenen achter de genomen beslissingen duidelijk worden

gecommuniceerd naar de samenleving. Dit vergroot het vertrouwen van de burgers in de gemeente en draagt bij aan een constructieve relatie tussen beide partijen.

IMPACT OP HET COLLEGE: EXPLICIET MAKEN HOE AMBITIES TE REALISEREN

Het college bestuurt de ambtelijke organisatie om de gestelde doelen in het collegeprogramma te realiseren binnen de kaders van de gemeenteraad. Daarbij stuurt het college tot dusver vooral op 'wat' je wilt bereiken. In de visie ligt er vooral een ambitie op het 'hoe': hoe wil het college dat de ambtelijke organisatie haar doelen bereikt. De ambitie is om in de samenleving te staan en de kracht van de samenleving te benutten.

De ontwikkeling naar een rolbewuste en participatieve organisatie heeft op de volgende onderdelen impact op de rolneming van het college:

- ✓ Het college heeft de ambtelijke organisaties te motiveren en te steunen om in de ambtelijke organisatie keuzes te maken om samen met de samenleving vraagstukken op te lossen. Transparantie over deze keuzes, in de organisatie en in de samenleving, bevordert het vertrouwen van burgers in het bestuur en stimuleert betrokkenheid bij het lokale beleid.
- ✓ Het college heeft kaders mee te geven aan de ambtelijke organisatie over *hoe* zij prestaties leveren en moet hen actief bevragen op navolging van deze kaders.
- ✓ Net als voor de raad, geldt voor het college dat zij als bestuurders naar inwoners luisteren en hun zorgen aanhoren. Daarmee is er een risico dat collegeleden initiatieven onbedoeld overnemen of ambtelijke participatietrajecten politiek maken. Het is belangrijk om de initiatiefnemers en projectleiders van participatietrajecten in positie te houden. Bijvoorbeeld door altijd eerst een gesprek te arrangeren tussen een projectleider en een participant. Zo vergroot je ook het lerend vermogen.

IMPACT OP DE AMBTELIJKE ORGANISATIE: VERANDERENDE WERKWIJZEN

Bewust rolneming en participatie goed inbedden in de organisatie is een organisatie-ontwikkelvraagstuk. Medewerkers zijn vaak jarenlang gewend om vanuit het paradigma te werken waarin de gemeente de centrale speler is en de spelregels bepaalt. Participatie raakt daarmee het DNA van de organisatie. Ontwikkeling naar een rolbewuste en participatieve organisatie heeft op de volgende onderdelen impact op de rolneming van de ambtelijke organisatie:

- ✓ Medewerkers gaan rolbewust te werk. Dit betekent dat zij bij een vraagstuk weten vanuit welke overheidsrol(len) zij opereren en welke houding en gedrag dit van hen vraagt. Daarnaast nemen medewerkers de samenleving als uitgangspunt voor het handelen en denken zij van buiten naar binnen. Ook is er sprake van een participatieve houding en gedrag in de manier van samenwerken binnen de organisatie. Van medewerkers (voornamelijk van managers en senior-medewerkers) wordt gevraagd om te vertragen en tijd te nemen om te bepalen wat de passende rol voor de gemeente is. Andere vaardigheden van medewerkers worden gevraagd: communicatieve vaardigheden, vaardigheden om gesprekken te begeleiden, projectmanagement en digitale vaardigheden, maar ook cultureel bewustzijn, juridische kennis en politiek inzicht.
- ✓ Het management heeft medewerkers te motiveren en te steunen om keuzes te maken om samen met de samenleving vraagstukken op te lossen.
- ✓ Het management heeft in haar opdrachtverlening richting medewerkers aan te geven wat de doelstelling is en wat de kaders zijn om deze doelstellingen te bereiken. Het management stuurt op het gebruik van de ondersteunende formats, zoals het afwegingskader op rolneming en participatie.
- ✓ Het vraagt aanpassingen van processen om ruimte te geven aan participatie. De sturing en inrichting van de organisatie moet participatie mogelijk maken en stimuleren.
- ✓ Het is belangrijk dat ook de ambtelijke organisatie de knop omzet om niet langer via werkwijzen en structuren werkt die participatie en rolbewust handelen tegengaan. Hiertoe moeten verouderde

processen worden herzien. Daarnaast moeten medewerkers worden gestimuleerd worden nieuwe (participatieve) werkwijzen te omarmen.

3 - Veranderstrategie naar een rolbewuste en participatieve organisatie

De belangrijkste opgave is om zo veel mogelijk collega's onderdeel te maken van de verandering. Juist in het dagelijkse handelen wordt de verandering zichtbaar en effectief. Daar zit (ook numeriek) de veranderkracht. Om de gewenste ontwikkeling te realiseren, hanteren we bij de uitvoering een aantal uitgangspunten:

1. Heldere veranderurgentie met managers aan het stuur
2. Een ontwikkelgerichte pragmatische aanpak
3. De organisatieontwikkeling maken we samen

1. HELDERE VERANDERURGENTIE MET MANAGERS AAN HET STUUR

Er zijn drie succesfactoren waardoor wij als mensen gemotiveerd zijn over en in ons werk. (1) We willen snappen waarvoor we het doen (bedoeling), (2) we willen zelf invloed kunnen hebben op wat en hoe we het doen (eigenaarschap) en (3) we willen graag héél goed worden in ons vak (ambacht). Begrijpen en doorvoelen waarvoor we het doen is de belangrijkste voorwaarde om een ingezette ontwikkeling te laten slagen. Dit noemen we de veranderurgentie ofwel een heldere koers en visie die duidelijk maakt waarom verandering nodig is.

De veranderurgentie laat zich vertalen in een veranderboodschap. Dit is een statement dat voor iedereen duidelijk en herkenbaar is. En evenzo belangrijk: dit statement wordt gedragen en persoonlijk vertaald door alle managers. Daarmee zijn de managers de eerste trekkers van de ontwikkeling. Dat vraagt om zichtbaarheid en nabijheid van hen. Medewerkers willen het uit eerste hand horen, ervaren dat het echt en doordacht is en het daardoor kunnen geloven om vervolgens in te stappen. De managers betrekken medewerkers in het dagelijkse werk en met behulp van reguliere instrumenten (zoals in de opdrachtverlening, de p-cyclus, teamoverleggen etc.)

2. EEN ONTWIKKELGERICHTE PRAGMATISCHE AANPAK: STAP VOOR STAP

Of we op de juiste koers liggen met de beoogde ontwikkeling van de organisatie, merken we aan de maatschappelijke resultaten die we boeken. De echte verandering vindt daar plaats; in het werk zelf. We koppelen het ontwikkelproces zoveel mogelijk aan de diverse werkprocessen. Daarmee realiseren we twee dingen. In de eerste plaats leren we door te doen. We creëren een hoger leereffect door rechtstreekse terugkoppeling uit de dagelijkse praktijk. En ten tweede, we tuigen geen groots en meeslepend proces op. Zo voorkomen we dat we het ontwikkelproces gaan ervaren als 'een baan naast onze baan'. Dat wil niet zeggen dat er helemaal geen werkgroepen, projecten of trainingen komen, simpelweg omdat sommige zaken voorbereiding vragen voordat toepassing mogelijk is. Het is wel zaak het aantal ondersteunende projectteams beperkt te houden. Het centrale ondersteuningsteam voor Valkenswaard is het kernteam participatie.

Een belangrijke succesfactor voor de ontwikkeling is het oefenen in de nieuwe situatie. Dat betekent dat je nu al moet gaan denken en werken zoals je straks wilt doen. We gaan dus van A naar B via de principes van B. Door zo te werken, merken we iedere dag wat nodig is om de nieuwe manier van werken ook succesvol te maken. Op die ervaringen en inzichten stuur je voortdurend bij. Stap voor stap – in het werken in de praktijk – wordt situatie B zo georganiseerd. Als voorbeeld: ook in het bepalen van de ontwikkelstappen hebben we bewust na te denken over onze rolneming en is de vraag hoe participatie vorm te geven (binnen de organisatie of met de samenleving). We prioriteren scherp op de ontwikkelstappen die we nemen, zodat we de ontwikkelstappen met focus en kwaliteit uitvoeren.

3. DE ORGANISATIEONTWIKKELING MAKEN WE SAMEN

De organisatieontwikkeling is pas geslaagd en krachtig als het bestuur de ontwikkeling ondersteunt en zij ook de resultaten daarvan ervaren in het uitvoeren van de bestuurlijke ambities. Ook van belang is dat het merendeel van de medewerkers op een andere manier hun werk doet dan nu het geval is. Hier geldt de wet van de grote getallen;

hoe meer medewerkers instappen hoe groter het effect. Daarvoor is het nodig dat medewerkers werkelijk begrijpen wat rolbewust en participatief werken voor hen betekent en waarom dit belangrijk is (zie punt 1).

Voor de ontwikkelstrategie betekent dit dat medewerkers zelf ook het denkproces moeten doormaken naar het 'nieuwe werken'. Hen betrekken en ruimte geven in het ontwikkelproces, alsook de omgeving bieden om ervaringen en nieuwe vaardigheden op te doen is voorwaardelijk voor succes. Dat hebben we ook al gedaan tijdens het traject met Hiemstra & De Vries door werksessies te houden met medewerkers in de organisatie. We geloven in een olievlekwerking. We gaan doorbouwen op de groep medewerkers die enthousiast is en laten dit als een olievlek door de organisatie heen gaan. We versterken het kernteam participatie en andere betrokken medewerkers die het gewenste gedrag laten zien. Zij zijn de ambassadeurs van de ingezette koers.

Maar daarmee zijn we er nog niet. Het vraagt ook om een transitie naar een meer waarderende inclusieve cultuur. Van benadrukken wat niet goed gaat, naar het vieren van successen die zijn bereikt. Van luisteren om te reageren naar luisteren om te begrijpen. Dat vraagt ook wat van het management. Het gaat om ruimte bieden om mee te denken, mee te experimenteren en mee te ontwerpen, werken met een heldere rolverdeling én om interventies die gericht zijn op het nieuwe gedrag. Dit houdt in dat er dat verschillende perspectieven worden gewaardeerd en dat er bewust wordt gewerkt aan het benutten van deze perspectieven, met als doel een werkomgeving te creëren waarin verschillen worden gewaardeerd en benut.

4 - Overzicht ontwikkelstappen

Hierna zijn de verschillende ontwikkelstappen opgenomen, gerangschikt langs vijf sporen. Eerst volgt een visueel overzicht, daarna een (nog in te vullen) planning voor de ontwikkelstappen en vervolgens een beschrijving van de afzonderlijke stappen.

We bundelen ook de bestaande ontwikkelstappen, daarnaast spelen we in op de aanbevelingen die de organisatie verwacht uit het Rekenkameronderzoek. Zo ontstaat er een totaaloverzicht. Sommige ontwikkelstappen lopen al een tijdje, anderen zijn net gestart. Samen vormen ze de juiste balans om de gewenste ontwikkeling vorm te geven.

Deze ontwikkelstappen zijn vormgegeven langs vijf sporen die zijn getoetst in de organisatie, te weten:

1. Rolbewust en participatief handelen
2. Samenspel tussen college, raad en ambtelijke organisatie
3. Rolbewust sturen en participatief leiderschap
4. Vertalen sturingsfilosofie in visie, beleid en processen
5. Een effectieve ondersteuningsorganisatie die rolbewust en participatie handelen mogelijk maakt

Per spoor is de gewenste situatie uitgewerkt en zijn (mogelijke) ontwikkelstappen geformuleerd om dit doel te bereiken. We benoemen wat de prioritaire acties zijn, zodat we deze in de juiste volgorde kunnen uitvoeren. De verschillende ontwikkelstappen zijn geen doel op zich maar moeten in samenhang worden gezien.

Valkenswaard: een rolbewuste en participatieve gemeente

Valkenswaard benut de kracht en kennis van de samenleving, Valkenswaard kiest in elk vraagstuk een passende rol. Valkenswaard werkt altijd samen, en wil vaker coproduceren en samen beslissen met inwoners. Valkenswaard maakt initiatieven van inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners mogelijk die het algemeen belang dienen (zonder over te nemen). Valkenswaard is een rolbewuste en participatieve organisatie die open, in verbinding en inclusief is.

Overzicht ontwikkelstappen naar een rolbewuste en participatieve organisatie

Spoor 1. Rolbewust en participatief handelen

- 1.1 Veranderboodschap concretiseren naar rollen en functies in de organisatie.
- 1.2 Basistraining opdrachtgericht samenwerken voor medewerkers.
- 1.3 In leertraject 'rolbewust en participatief handelen' experimenteren met coproduceren en meebeslissen.

Spoor 2: Samenspel tussen college, raad en ambtelijke organisatie

- 2.1 Raad, college en management doorleven sturingsfilosofie en vertalen dit in uitgangspunten voor samenwerking.
- 2.2 Doorleven rollen en verantwoordelijkheden raad, college en ambtelijke organisatie, met name bij de rol als netwerkende overheid en responsieve overheid.
- 2.3 In een expertsessie verdiepen op de kaderstellende rol bij participatietrajecten.
- 2.4 Periodiek reflecteren op rolinvulling en participatie.

Spoor 3: Rolbewust sturen en participatief leiderschap

- 3.1 Veranderboodschap formuleren en uitdragen.
- 3.2 Sturen op het gewenste gedrag van alle medewerkers. Cultuur van aanspreken en ontwikkelen creëren.
- 3.3 In opdrachten borgen dat er bewust een overheidsrol wordt gekozen en of, en zo ja hoe participatie plaatsvindt.

Spoor 4: Vertalen sturingsfilosofie in visie, beleid en processen

- 4.1 Doorvertalen sturingsfilosofie in inhoudelijke visies en beleidstukken.
- 4.2 In teams bepalen welke rolneming passend is bij de verschillende taken.
- 4.3 Het afwegingskader institutionaliseren in de bestaande besluitvormingsprocessen en projectmatige aanpak.
- 4.4 Doorlichting van bedrijfsprocessen op participatie.

Spoor 5: Een effectieve ondersteuningsorganisatie die rolbewust en participatief handelen mogelijk maakt

- 5.1 Uitwerken van rollen en verantwoordelijkheden van het kernteam en expertiseteam met bijbehorende capaciteit en middelen.
- 5.2 Actief opzoeken en ondersteunen van initiatieven uit de samenleving (zonder over te nemen).
- 5.3 Experimenteren met het actief betrekken en ondersteunen van inwoners die normaal gesproken niet participeren omdat ze dit niet kunnen of doen.
- 5.4 Online participatieplatform (is al in gang gezet).

5 - Uitwerking ontwikkelstappen per spoor

SPOOR 1: ROLBEWUST EN PARTICIPATIEF HANDELEN

Doel: medewerkers gaan rolbewust te werk. Dit betekent dat zij bij een vraagstuk weten vanuit welke overheidsrol(len) zij opereren en welke houding en gedrag dit van hen vraagt. Daarnaast nemen medewerkers de samenleving als uitgangspunt voor het handelen en denken zij van buiten naar binnen. Ook is er sprake van een participatieve houding en gedrag in de manier van samenwerken, binnen en buiten de organisatie.

1.1 Veranderboodschap concretiseren naar rollen en functies in de organisatie.

Het is aan het management om de veranderboodschap te formuleren en uit te dragen (3.1). Vervolgens is het aan medewerkers in de organisatie om te bepalen wat deze veranderboodschap betekent voor elk individu. Het helpt om deze vertaling te begeleiden door middel van begeleide gesprekken in gemixte groepen. Zo creëer je aandacht voor de sturingsfilosofie en ontstaat er kruisbestuiving tussen verschillende medewerkers. Het is belangrijk dat het management in deze gesprekken meedoet en een voortrekkersrol heeft.

Doel en resultaat: het is voor iedereen in de organisatie duidelijk wat rolbewust en participatief handelen inhoudt. Ook krijgen zij hiermee handvatten voor hoe zij vanuit hun rol en functie de omgang met de samenleving kunnen vormgeven.

1.2 Basistraining opdrachtgericht samenwerken.

De basis voor rolbewust handelen is de kwaliteit van het aannemen en overdragen van opdrachten in de organisatie. Het helpt als de organisatie hierin eenzelfde taal creëert. Managers en medewerkers in de organisatie kunnen herkennen dat al het werk in opdrachten plaatsvindt en wat het vraagt om een goede opdrachtgever en een goede opdrachtnemer te zijn. Onderdeel van het geven van een opdracht is het bepalen vanuit welke overheidsrol het werk gedaan moet worden. Onderdeel van het aannemen van een opdracht is accepteren en doorvertalen wat een overheidsrol concreet betekent in het werk.

Doel en resultaat: managers en medewerkers denken in opdrachten. Werk wordt bewust overgedragen en aangenomen. Onderdeel van dit proces is een bewuste rolafweging.

1.3 Leertraject rolbewust en participatief handelen.

Er wordt een leertraject rolbewust en participatief handelen ingericht. Hiermee laat de organisatie aan haar medewerkers zien dat rolbewust en participatief werken geen eendagsvlieg is, maar het iets is waar de organisatie serieus mee aan de slag gaat. Dit leertraject is erop gericht om de ambassadeurs uit de organisatie verder te motiveren, op te leiden en te activeren. Het leertraject is facultatief. In het leertraject krijgen medewerkers de *tools* en inzichten aangereikt om rolbewust en participatief te werk te gaan. Onderdeel van dit leertraject is ook het, onder begeleiding, experimenteren met coproduceren en meebeslissen.

Doel en resultaat: activeren en versterken groep ambassadeurs, ervaring opdoen met nieuwe participatievormen.

SPOOR 2: SAMENSPEL TUSSEN RAAD, COLLEGE EN ORGANISATIE

Doel: Er zijn heldere afspraken en kaders over rolverdeling. We handelen hiernaar. We verrassen elkaar niet. Er is een cultuur van aanspreken en ontwikkelen.

2.1 Raad, college en management doorleven sturingsfilosofie.

Er wordt een heidag georganiseerd waarin raad, college en management de sturingsfilosofie doorleven en vertalen in uitgangspunten voor samenwerking. Een heidag is een goed middel om samen expliciet stil te staan en een voedingsbodem te creëren voor het samenspel.

Doel en resultaat: begrip creëren voor elkaars posities, rollen en verantwoordelijkheden. In het dagelijkse werk kan men elkaar dan ook strak aanspreken op deze verantwoordelijkheden.

2.2 Doorleven rollen en verantwoordelijkheden.

Doorleven rollen en verantwoordelijkheden raad, college en ambtelijke organisatie, met name bij de rollen als netwerkende overheid en responsieve overheid. Dit is nodig om echt gevoel te krijgen bij wat het van je vraagt als je een bepaalde overheidspositie kiest.

Doel en resultaat: iedereen weet wat van hem of haar wordt verwacht in de rol die zij hebben in de organisatie.

2.3 Verdiepen op kaderstellende rol.

Participatietrajecten vragen scherpe kaders aan de voorkant. In een expertsessie doorlopen raad, college en ambtelijke organisatie diverse participatietrajecten in den landerijen om te bepalen wat slimme kaders zijn voor raad, college en ambtelijke organisatie.

Doel en resultaat: kennis opdoen over de kaderstellende rol bij participatietrajecten.

2.4 Feedbackloops en continue verbetering.

Een structuur organiseren waar periodiek ruimte is om te reflecteren op de invulling van rolneming en participatie, feedback op te halen en verbeteringen af te spreken. Onderdeel van deze structuur is een reflectietafel om te reflecteren wanneer een participatietraject niet helemaal naar wens is verlopen. Zo wordt geleerd aan de hand van concrete casuïstiek.

Doel en resultaat: rolneming en participatie is een blijvend gesprek dat niet wegzakt. Dit is een mooi moment om stil te staan bij hoe het er momenteel voorstaat en eventueel ambities en visies te herijken. Reflectie rondom concrete participatietrajecten helpt om te leren als de ervaringen nog vers in het geheugen zitten.

SPOOR 3: ROLBEWUST STUREN EN PARTICIPATIEF LEIDERSCHAP

Het MT draagt de visie uit en stuurt erop dat de organisatie handelt volgens de visie. Zij vormen een buffer tussen organisatie en college/raad.

3.1 Veranderboodschap formuleren en uitdragen.

Het MT formuleert op basis van de sturingsfilosofie een korte en bondige veranderboodschap. Blijf deze veranderboodschap continu uitdragen. Herhaling is key. Bepaal met een communicatieadviseur een communicatieplan rondom het delen van de sturingsfilosofie inclusief veranderboodschap.

Doel en resultaat: medewerkers weten en begrijpen welke verandering er gevraagd wordt in houding en gedrag.

3.2 Sturing op rolbewust en participatief gedrag.

Vertaal rolbewust en participatief gedrag naar criteria voor medewerkers. Stuur in het dagelijks werk op het gewenste gedrag. Maak het onderdeel van de HR-gesprekscyclus.

Doel en resultaat: management stuurt actief op het gewenste gedrag.

3.3 In opdrachtenverlening rolgeving expliciteren.

In alle vraagstukken waarborgen dat er bewust een overheidsrol wordt gekozen. Hieruit vloeit voort of, en zo ja hoe participatie gestalte krijgt.

Doel en resultaat is dat het management een bewuste rolgeving borgt in alle opdrachten die ze geven.

SPoor 4: VERTALEN STURINGSFILOSOFIE IN VISIE, BELEID EN PROCESSEN

Doel: Er is een duidelijke rolgeving op vraagstukken. Processen en de organisatie zijn ingericht om participatief te werken.

4.1 Doorvertalen sturingsfilosofie.

Doorvertalen sturingsfilosofie in inhoudelijke visies en beleidstukken. Denk hierbij aan de visie op dienstverlening en visie sociaal domein.

Doel en resultaat is dat het gedachtegoed van de sturingsfilosofie zich als een olievlek door de organisatie verspreidt. Door het in visies, beleid en processen te vertalen wordt het voor alle domeinen de norm om conform sturingsfilosofie te werken.

4.2 Rolgeving bij taken.

In teams bepalen welke rolgeving passend is bij de verschillende taken die ze uitvoeren. Het afwegingskader ondersteunt in deze afweging.

Doel en resultaat is dat de sturingsfilosofie concrete doorvertaling krijgt in de gemeentelijke taken.

4.3 Afwegingskader borgen.

Het afwegingskader institutionaliseren in de bestaande besluitvormingsprocessen en projectmatige aanpak.

Doel en resultaat is dat de sturingsfilosofie wordt vertaald in de processen en projectmatige aanpak waardoor het werken conform en stilstaan bij de sturingsfilosofie onderdeel is van de dagelijkse uitvoering.

4.4 Doorlichting van bedrijfsprocessen op participatie.

Een essentieel onderdeel van rolbewust en participatief handelen is het integreren van participatie in bedrijfsprocessen, zoals onboarding van nieuwe medewerkers en het toekomstbestendig maken van bedrijfsprocessen voor een participatieve organisatie, denk aan duidelijke privacy-afspraken over het verzamelen en gebruiken van persoonsgegevens ten behoeve van participatietrajecten. Deze doorlichting omvat twee belangrijke aspecten: ten eerste het in kaart brengen van de kennisgeving van participatie en het beleid en de aanpak van de organisatie hierop. Dit omvat onder meer het identificeren van bestaande richtlijnen, procedures en trainingsprogramma's met betrekking tot participatie. Ten tweede het aanpassen van processen zodat ze participatie-proof zijn.

Doel en resultaat: Het doel van deze doorlichting is om participatie te verduurzamen in onze manier van werken door het integreren ervan in alle relevante bedrijfsprocessen. Dit resulteert in een organisatiecultuur waarin participatie een integraal onderdeel is van de werkwijze.

SPOOR 5: EEN EFFECTIEVE ONDERSTEUNINGSORGANISATIE DIE ROLBEWUST EN PARTICIPATIE HANDELEN MOGELIJK MAAKT

Doel: De ondersteuning is aanwezig die nodig is om participatief te werken. Denk aan een “gereedheidskist”, scholing en collega’s als hulptroepen

5.1 Kernteam en expertiseteam participatie.

Uitwerken van rollen en verantwoordelijkheden van het kernteam en expertiseteam met bijbehorende capaciteit en middelen. Er is een stevige rol nodig vanuit het kernteam om de organisatie te stimuleren en te helpen op het gebied van participatie. Dit is iets dat momenteel al wordt opgepakt door de kwartiermaker participatie.

Doel en resultaat is dat beide teams een sterkere en duidelijkere plek hebben in de organisatie. Waarmee zij ook beter worden gevonden in de organisatie en zij ook echt collega’s kunnen ondersteunen bij vraagstukken rondom participatie.

5.2 Valkenswaard maakt mogelijk.

Actief opzoeken van initiatieven uit de samenleving en daar kenbaar maken waarmee de gemeente kan ondersteunen (zonder over te nemen).

Doel en resultaat is dat inwoners zich gesteund voelen door de gemeente. Hiermee laat de gemeente zien er echt te zijn voor haar inwoners.

5.3 Valkenswaard betreft.

Experimenteren met het actief betrekken en ondersteunen van inwoners die normaal gesproken niet participeren omdat ze dit niet kunnen of doen. Ontwikkelen van specifieke methodieken om te garanderen dat alle gemeenschapsgroepen actief kunnen participeren, vooral de ondervertegenwoordigde en kwetsbare groepen. Denk hierbij aan methoden zoals co-creatieworkshops, participatieve actieonderzoeken, community-geleide focusgroepen of visualisaties en tolken inzetten om taalbarrières weg te nemen. Deze specifieke methoden richten zich op het identificeren en wegnemen van participatiebarrières.

Doel en resultaat is dat dit de kloof tussen gemeente en inwoner verkleint en dat er een diverse groep inwoners participeert.

5.4 Online participatieplatform (is al in gang gezet).

In het licht van toegenomen digitale interactie, kan het uitbreiden van technologische hulpmiddelen bijdragen aan effectievere participatieprocessen. Op dit moment wordt er al gewerkt aan een online participatieplatform. Implementatie van een online participatieplatform waarop projecten kunnen worden uitgezet en het potentieel van het inwonerspanel nog beter benut kan worden. Dit platform fungeert als een centrale vindplaats voor informatie, uitwisseling en overzicht. Het stelt zowel de gemeente als inwoners in staat om op een laagdrempelige manier met elkaar in contact te komen en samen te werken aan gemeenschappelijke doelen.

Doel en resultaat: Het doel van het online participatieplatform is om de participatie van inwoners te vergroten en te versterken door een effectief en toegankelijk kanaal te bieden voor interactie en betrokkenheid. Daarnaast dient het platform om ons te ondersteunen bij het behouden van overzicht en het reguleren van communicatie en betrokkenheid van bewoners. Hierdoor wordt de betrokkenheid van inwoners bij gemeentelijke besluitvormingsprocessen vergroot en wordt de gemeente in staat gesteld om op een transparante en efficiënte manier samen te werken met haar inwoners.

6 - Sturing, monitoring en borging ontwikkelagenda

7.1. PROJECTSTRUCTUUR ONTWIKKELAGENDA

De stap naar een rolbewuste en participatieve organisatie is ambitieus én nodig. Implementatie van de ontwikkelstappen vraagt focus en koersvastheid vanuit het management en tijd en aandacht van veel mensen uit de organisatie. Het sturen op de samenhang en voortgang van de implementatie van de ontwikkelstappen vraagt projectmatige aansturing.

Er is een projectstructuur nodig met een projectleider, opdrachtnemer van de ontwikkelagenda, die tijd en ruimte heeft om de aansturing op de ontwikkelagenda goed in te vullen. Het opdrachtgeverschap van de ontwikkelagenda ligt primair bij de gemeentesecretaris, als algemeen directeur. Per ontwikkelstap is er te overwegen waar het opdrachtnemerschap komt te liggen. De projectleider, als opdrachtnemer van de ontwikkelagenda, fungeert daarmee als opdrachtgever voor trekkers van de ontwikkelstappen. In een projectoverleg borg je de samenhang en voortgang.

Er zijn afspraken nodig hoe de sturing plaatsvindt die ook de raad en het college direct raken. Dit zijn met name de ontwikkelstappen binnen spoor 2 'samenspel tussen raad, college en ambtelijke organisatie'. Afspraken over hoe het opdrachtgeverschap wordt ingevuld rondom deze ontwikkelstappen zijn daarbij noodzakelijk. In het traject van de sturingsfilosofie is gewerkt met een begeleidingsgroep met een afvaardiging vanuit de raad, college en ambtelijke organisatie. Een dergelijke structuur is helpend bij de realisatie van de ontwikkelagenda. Een gezamenlijke focus en draagvlak van alle spelers is cruciaal.

7.2. MONITORING VOORTGANG

Er is monitoring nodig op verschillende niveaus.

- Binnen de projectstructuur ligt de monitoring of ontwikkelstappen succesvol zijn geïmplementeerd.
- In de ondersteuningsstructuur (kernteam participatie) zit de monitoring en kwaliteitsborging van de individuele participatieprojecten.
- Raad, college en ambtelijke organisatie hebben op impactniveau te monitoren of de gemeente zich ook daadwerkelijk ontwikkelt naar een rolbewuste en participatieve organisatie. Met het rekenkameronderzoek over participatie en de analyse van de huidige situatie in deze ontwikkelagenda ligt er een 0-meting. In twee tot drie jaar mag je verwachten dat we concrete stappen hebben gezet. Valkenswaard handelt zichtbaar rolbewuster en participatiever en staat midden in de samenleving. Dit is een logisch moment om via een onderzoek de resultaten te evalueren en bij te sturen. Op kleinere schaal zijn deze reflecties dagelijks te maken. Continu leren en ontwikkelen.

7.3. BORGING ONTWIKKELAGENDA

Deze ontwikkelagenda geeft invulling aan één van de speerpunten van de gemeente Valkenswaard. In het kader van borging helpt het om deze ontwikkelagenda onderdeel te maken van een bredere organisatieontwikkeling. Borging van de ontwikkelagenda ligt in het feit dat het opdrachtgeverschap hoog in de organisatie is belegd. Het is te overwegen om de ambities op rolneming en participatie expliciet mee te nemen in de P&C-cyclus. Dit creëert automatische reflectie en evaluatiemomenten. Met een projectleider en een projectteam vindt tijdelijke borging plaats doordat het als apart project wordt weggezet. Cruciaal is dat er duidelijke afspraken zijn met het management over de rol en bijdrage van managers in het realiseren van ontwikkelstappen. Een projectleider heeft de organisatie nodig voor voortgang.

7.4. ADVIES HIEMSTRA EN DE VRIES: EERSTE VERVOLGSTAPPEN

Organisatieadviesbureau Hiemstra & De Vries heeft de gemeente Valkenswaard begeleid in het opstellen van de sturingsfilosofie en ontwikkelagenda. Zij adviseren om de volgende vier ontwikkelstappen prioriteit te geven in uitvoering van deze ontwikkelagenda.

1. Formuleer een veranderboodschap

Het is belangrijk dat jullie intern gaan communiceren dat het onderzoek is afgerond en wat globaal de uitkomsten zijn. Hierbij is het belangrijk om als raad, college en ambtelijke organisatie een korte bondige veranderboodschap te formuleren. Zie ontwikkelstap 1.1. Net zoals het bij participatietrajecten van belang is om inwoners te informeren. Is het ook na oplevering van de sturingsfilosofie van belang intern medewerkers te informeren. Zo houd je hen aangehaakt. Van A naar B volgens de principes van B.

2. Formuleer een ambitieus en realistisch tussenresultaat

De sturingsfilosofie beschrijft de gewenste manier van werken. Tegelijkertijd is er ook een ontwikkelpad geformuleerd in deze ontwikkelagenda. Het helpt om te formuleren waar jullie over twee jaar willen staan als organisatie. Hierdoor ontstaat er een ambitieus en realistisch tussenresultaat wat de inzet van de organisatie de komende periode kan richten. Zet een monitoring op die aansluit op jullie ambities en geformuleerde tussenresultaat. Spreek aan de voorkant af hoe je monitort en verantwoord, zodat hier achteraf niet verschillende beelden over ontstaan.

3. Rol bepaling bij gemeentelijke taken

De sturingsfilosofie gaat leven wanneer het concreet wordt gemaakt. Bepaal de rolname die jullie als uitgangspunt nemen om bepaalde gemeentelijke taken uit te voeren. Zie ontwikkelstap 4.2 bijvoorbeeld, de rol die jullie aannemen bij het verlenen van vergunningen of bij het ontwikkelen van beleidsdocumenten. Gebruik hierbij het afwegingskader om de rol te bepalen. Door voor 20% van de taken te bepalen welke rol je neemt, kan je voor 80% van werkzaamheden de rolname bepalen van de gemeente Valkenswaard.

4. Begeleid experimenteren met coproduceren

Ga aan de slag met het begeleid experimenteren met het participatieniveau coproduceren. Daarmee wordt het ook voor medewerkers en inwoners zichtbaar dat Valkenswaard middenin de samenleving wil staan en de kennis en kracht van de samenleving wil benutten. Geef het kernteam participatie de rol en tijd om dit uit te werken. Zo geven jullie direct aan een uitdaging vorm waardoor het momentum van het opleveren van de sturingsfilosofie wordt vastgehouden. Zie ontwikkelstap 1.3.

Bijlage 1 – Format ontwikkelstap

<Naam ontwikkelstap>	<Opdrachtgever>	<Opdrachtnemer>
<p>Wat houdt deze ontwikkelstap in? En waar staat Valkenswaard nu?</p>		
<p>Toelichting op ontwikkelstap</p>		
<p>Wat is het gewenste doel en resultaat?</p> <p>In hoeverre sluiten dit doel en resultaat aan bij de sturingsfilosofie op rolneming en participatie</p>		
<p>Activiteiten</p>		<p>Tijdslijn/planning</p>
<p>Betrokkenen</p>		<p>Benodigde capaciteit en budget</p>