



Veldhoven neemt de regie

Bedrijfsconcept gemeente Veldhoven 2010-2015



Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Veldhoven neemt de regie	5
3. Regie wat is dat?	8
4. Drie regiedomeinen: Drie Veldhovense voorstellingen	10
5. Gevolgen voor onze bedrijfsvoering.....	14
6. Randvoorwaarden.....	17
7. Hoe nu verder?	19

1. Inleiding

Als organisatie willen we duidelijk zijn waar we voor staan en waar we voor gaan. Deze duidelijkheid geven we in dit bedrijfsconcept. Het bedrijfsconcept geeft richting aan onze organisatie. Het biedt samenhang en een kader bij het maken van toekomstige keuzen. Dit document beschrijft dit bedrijfsconcept en de route die wij willen volgen bij de verdere invulling en uitwerking. Dit document is daarmee bedoeld om duidelijkheid te geven aan alle betrokkenen bij dit proces. Onze medewerkers, onze bestuurders en andere geïnteresseerden.

Dit bedrijfsconcept is de opvolger van het bedrijfsconcept: 'Veldhoven op weg naar kwaliteit' dat leidend was voor de periode 2005 – 2010. Ook dit nieuwe bedrijfsconcept heeft geen eeuwigheidswaarde. Het is opnieuw bedoeld voor een periode van maximaal 5 jaar. De wereld - en zeker de wereld van het openbaar bestuur - verandert immers snel.

Ook door dit bedrijfsconcept lopen een aantal rode draden. Allereerst bouwt het voort op de verworvenheden uit ons vorige bedrijfsconcept. De 'vuurstenen' van toen, zijn nog steeds actueel. Daarnaast hebben wij nieuwe ambities. In dit bedrijfsconcept verwoorden we deze ambities.

Begin 2003 hebben wij ook al de missie van onze organisatie vastgesteld:

Alle medewerkers staan ten dienste van de gemeenschap en het bestuur van de gemeente Veldhoven en willen als een betrouwbare partner op een professionele en vernieuwende manier steeds betere resultaten bereiken.

Deze missie blijft de komende vijf jaar onverkort van kracht. Deze missie incorporeert namelijk onze kernwaarden: wat verwachten wij van onze medewerkers, hoe willen we graag dat de omgeving ons ziet, waar spreken wij elkaar op aan? Onze kernwaarden zijn en blijven dus:

betrouwbaar, resultaatgericht, dienstbaar, vernieuwend en professioneel.

Onze missie en onze kernwaarden zijn voor ons een belangrijke inspiratiebron geweest bij het opstellen van dit nieuwe bedrijfsconcept.

Wat verandert er dan in dit nieuwe bedrijfsconcept ten opzichte van het vorige? De belangrijkste verandering kan worden samengevat in het woord **regie**. Onder invloed van de vele en snelle veranderingen in de samenleving gaan wij als organisatie nog veel meer samenwerken met partners buiten de gemeentelijke organisatie. Met onze inwoners, met ondernemingen, met instellingen, verenigingen en andere maatschappelijke organisaties en medeoverheden. Om samen met deze partners onze gemeentelijke doelstellingen te bereiken. Hiervoor gaan wij als gemeente meer regie voeren op en in de samenwerking met deze partners. Wij vatten dit samen in het motto: Veldhoven neemt de regie. Was het vorige bedrijfsconcept dus vooral nog op de verbetering van de eigen organisatie gericht, dit nieuwe bedrijfsconcept is veel meer gericht op het zoeken van verbinding met wat er om ons heen gebeurt, op verbetering van onze samenwerking. Verderop komen we hierop terug.

Dit bedrijfsconcept is zoals het woord al aangeeft een concept. Een visie waarmee wij de komende vijf jaar willen gaan werken. Het is bedoeld als routekaart voor de verdere organisatieontwikkeling en de daarbij te maken keuzes. Aan het eind van dit document zullen we ook beschrijven hoe we deze tocht op weg naar nieuwe vormen en naar een eigentijdse en toekomstbestendige organisatie zullen vormgeven.

2. Veldhoven neemt de regie

De afgelopen jaren heeft Veldhoven grote stappen genomen op weg naar een toekomstbestendige ambtelijke organisatie. De basis daarvoor was ons bedrijfsconcept 'Veldhoven op naar kwaliteit'. In dat bedrijfsconcept zijn vijf speerpunten benoemd. Vijf vuurstenen die de 'VONK' veroorzaken. Deze speerpunten zijn niet verouderd. 'Veldhoven op naar kwaliteit' betrof de periode 2005 tot 2010, dus het is wel tijd voor een nieuw bedrijfsconcept. Voor de periode 2010 – 2015 willen wij voortbouwen op de speerpunten uit ons vorige bedrijfsconcept. We gaan daarbij uit van de sterke punten uit dit plan, en bouwen deze in de komende vijf jaar uit en vullen deze aan met meer extern georiënteerde ('regie'-)instrumenten. De vijf vuurstenen zijn achtereenvolgens:

Vuursteen I: een klantgerichte dienstverlening: We zetten een vraaggerichte, toegankelijke, samenhangende en professionele dienstverlening op en onderhouden die vanuit het perspectief van de klant.

Het dienstverleningsbeleidsplan 2010-2015 vormt onze belangrijkste leidraad,

Vuursteen II: een moderne informatie- en communicatietechnologie in onze bedrijfsvoering en dienstverlening: Wij zorgen voor een goed gebruik van nieuwe technologie in het externe verkeer met burgers, bedrijven, instellingen en andere overheden en in het interne verkeer binnen de gemeentelijke organisatie.

Voortbordurend op ons 'oude' Informatiebeleidsplan (IBP) is binnen afzienbare tijd een nieuw, geactualiseerd informatiebeleidsplan (IB2) beschikbaar.

Vuursteen III: Doelmatig en rechtmatig werken: Wij richten onze bedrijfsvoering zo in dat we doelmatig en rechtmatig kunnen werken

We zetten onverminderd in op kwaliteit: we doen de goede dingen en doen deze goed. Voortdurende verbetering van de instrumenten binnen onze planning & controlcyclus is hierbij een voorwaarde. Daarnaast streven we naar een volledige ISO-certificering van onze organisatie in 2011.

Vuursteen IV: Meer doen en minder praten: We praten minder, voeren meer uit en maken waar wat we afspreken

Veldhoven is een effectieve, efficiënte en relatief slanke organisatie.

Vuursteen V: De gemeente Veldhoven is en blijft een prettige en moderne werkgever: De gemeente Veldhoven is een organisatie van gemotiveerde mensen die de uitdagingen aan kan die de arbeidsmarkt stelt. Wij boeien en binden onze medewerkers, maar we stellen ook hoge eisen.

Tezamen met het Georganiseerd Overleg (GO) is een zeer concurrerend pakket aan lokale arbeidsvoorwaarden afgesproken en samen met de OR wordt gewerkt aan het keurmerk 'Investors in People'.



Ook de komende vijf jaar werken wij verder aan deze vijf vuurstenen. Maar we willen meer. We moeten meer. De wereld om ons heen, en zeker de wereld van politiek en openbaar bestuur verandert steeds sneller. Onze gemeente is nu echt een heel andere gemeente dan pakweg 10 jaar geleden. En de gemeente van over 10 jaar zal nog weer een heel andere gemeente zijn.

De oorzaak daarvan ligt in ontwikkelingen buiten ons. Burgers worden steeds kritischer en mondiger door de stijging van opleidingsniveaus. De mogelijkheden van de informatie- en communicatietechnologie nemen steeds verder toe en de media hebben steeds meer invloed gekregen op de beeldvorming rond het functioneren van de overheid. Burgers verwachten dat de overheid 'presteert', dat wil zeggen: haar taken effectief en efficiënt en op een betrouwbare en transparante wijze uitvoert. De inwoners en bedrijven in Veldhoven vormen hierop geen uitzondering. Ze zijn steeds vaker een 24/7 online dienstverlening gewend en ze verwachten dat ook van 'hun gemeente'. Verder moeten volgens de plannen van de rijksoverheid alle gemeenten in Nederland in de nabije toekomst optreden als "eerste overheid", dus als het eerste contactpunt van de burger met de overheid. Volgens deze plannen zal er ook steeds meer sprake zijn van plaatsonafhankelijke dienstverlening. Dat betekent dat burgers voor steeds meer gemeentelijke producten online, of in een andere gemeente terecht moeten kunnen dan hun woongemeente.

Daarbij vragen inwoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen tegenwoordig om een gemeentelijke dienstverlening met een hoge kwaliteit, zonder omslachtige bureaucratische procedures en tegen de laagst mogelijke prijs. Naast persoonlijke dienstverlening op maat zien wij daarom overal in Nederland gemeenten werken aan nieuwe ICT en (web-) selfserviceconcepten.

Met ons dienstverleningsbeleidsplan en het (nieuwe) informatiebeleidsplan spelen we in op deze trends, Maar we zijn er daarmee nog niet. Er verandert meer in de wereld om ons heen. De laatste tien, twintig jaar is de gemeente als bestuur en als overheid steeds minder op een voetstuk komen te staan en steeds minder centraal in de gemeenschap. De gemeente is steeds meer één van de maatschappelijke spelers geworden. Maar nog wel de enige die echt handelt vanuit het algemeen belang en die maatschappelijke problemen en vraagstukken integraal benadert. De afgelopen jaren is daarom een trend ontstaan waarin de (lokale) overheid steeds meer mogelijkheden biedt aan burgers, maatschappelijke instellingen en marktpartijen om te participeren in oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Deels is dat noodzaak omdat maatschappelijke vraagstukken zoals onveiligheid, ongezond leven of maatschappelijke achterstanden niet door de overheid alleen kunnen worden opgelost. Deels is dat ook passend in de tijdgeest. De wereld wordt steeds meer een netwerksamenleving waarin inwoners, bedrijven, overheden en andere organisaties samen verantwoordelijk zijn voor het wel en wee van de gemeenschap. Dat uit zich ook bij veel vroegere taken van de gemeente die steeds meer zijn overgenomen door allerlei maatschappelijke instellingen en door de markt. Bijvoorbeeld op terreinen als wonen, onderwijs, veiligheid, zorg en welzijn. Allemaal voor onze inwoners heel belangrijke zaken. De gemeente, dus ook de gemeente Veldhoven, heeft op deze gebieden steeds meer een aanjaag-, makelaars- of regierol gekregen.

Tot slot kunnen we onze ogen niet sluiten voor de huidige economische situatie en de gevolgen daarvan in de nabije toekomst. Het komt er op neer dat er steeds meer van ons verwacht wordt met steeds minder middelen.

Dit alles vraagt van de gemeente een bezinning op haar nieuwe rol(len). Medio 2008 is het MT daarom een discussie gestart over deze nieuwe rollen en wat dat vraagt van de gemeente Veldhoven. Daarbij is het begrip 'regie(gemeente)' geïntroduceerd. Dit beeld hielp om een nieuwe visie te ontwikkelen op de toekomst van de gemeentelijke organisatie. De begrippen regie en regiegemeente vormen de kern van onze nieuwe bedrijfsvisie (we noemen dat ook wel bedrijfsconcept) waarmee we de film die 'Veldhoven' heet de komende jaren beter kunnen regisseren én produceren.

3. Regie wat is dat?

De theorie.

In een regiegemeente is de gemeente de regisseur – heeft de regie -, maar spelen vooral anderen de voorstelling. Afhankelijk van de situatie zal de gemeente soms ook zelf een 'rol spelen' of zich juist beperken tot 'het script,' de 'enscenering' of 'de catering' Meer in beleidstaal: de gemeente stelt de kaders op en ziet erop toe dat de uitvoering (ook door andere partijen) binnen deze kaders plaatsvindt. De gemeente activeert en innoveert, maar vooral met als doel weer snel terug te kunnen treden. Bij voorkeur laat de gemeente de uitvoering van beleid aan anderen over.

Dit zal zijn gevolgen hebben voor de gemeentelijke organisatie. Van onze medewerkers verwachten we dat ze verstand van beleid hebben maar vooral steeds meer in staat zijn anderen in beweging te krijgen; het zijn echte netwerkers. Ons werk wordt dus anders van karakter. De communicatie- en coördinatiefunctie wordt steeds belangrijker. Uiteraard geldt dat niet voor alle functies en voor de gehele organisatie, maar dit is wel een trend die in de gehele organisatie voelbaar zal zijn.

De regisseur

Kenmerken: *samen, netwerkend, communicatief, sturend, coördinerend, heldere verantwoordelijkheden.*

De gemeente ziet de samenleving als netwerk, waarin meerdere spelers samen het stuk opvoeren. De gemeente neemt de leiding, geeft de kaders aan en faciliteert verbindingen in de samenleving. We doen een groot beroep op (collectief) burgerschap en zetten in op zelfredzaamheid. De burger is assertief en laat weten wat hij wil.

In een regiegemeente is ook een andere rol weggelegd voor het bestuur. In onze beeldspraak is deze rol nog het beste te vergelijken met die van de 'producent'. Zij bepaalt wat voor soort film het wordt, welk 'script' hierbij het beste past en stelt de financiën ter beschikking. Hoewel ze samen met de regisseur verantwoordelijk is voor het eindresultaat, accepteert zij dat er meer hoofdrolspelers in de gemeente zijn en maakt daar dankbaar gebruik van. Zelaat meer over aan de samenleving. Zoals de beste producenten dat doen, haalt ze het beste uit alle betrokken partijen.

Ook de relatie met onze inwoners en maatschappelijke partners verandert. Burgers krijgen meer zicht op de kwaliteit van de dienstverlening. Bij de uitvoering van beleid maken we duidelijke afspraken over ieders bijdrage, die we vastleggen in convenanten of contracten. Dit maakt dat we beter in staat zullen zijn flexibel in te spelen op de behoefte van onze inwoners. Nieuw beleid ontwikkelen we met hen, de uitvoering laten we waar dat kan over aan partners. Realisatie van onze visie is mogelijk, met hulp van en door anderen. De regiegemeente is ambitieus en spreekt vertrouwen uit in de samenleving.

De praktijk

Tot zover de theorie. In de praktijk zullen we zeker niet van de ene op de andere dag anders gaan werken. Sterker nog, de praktijk is altijd weerbarstiger dan de theorie. Wij

zullen als gemeente Veldhoven bijvoorbeeld altijd zelf actief meerdere rollen moeten blijven vervullen binnen de gemeenschap Veldhoven. Dus naast die van regisseur ook die van bijvoorbeeld opdrachtgever, subsidiegever of handhaver en controleur. Blijft staan dat we meer dan nu het geval is, een beroep zullen doen op de actieve en zelfredzame burger en op de instellingen, ondernemingen en organisaties in onze gemeente.

Onze regieopvatting is dus breder dan alleen het ondersteunen van lokale samenwerking of het uitbesteden van taken. In onze optiek stuurt en steunt de regiegemeente bewust de prestaties en competenties van externe partijen voor de realisatie van eigen (beleids)doelstellingen. Per **prestatie** zullen wij daarbij beoordelen welke **rol** (en positie) wij vervullen, welke **instrumenten** wij daarbij zullen inzetten en welke **eisen** dit **aan de gemeentelijke organisatie** stelt.

Er zijn dus vele vragen te onderzoeken. Hoe gaan we als gemeente die sturing vormgeven? Hoe sterk sturen we, waarop sturen we en wie besluit uiteindelijk? Anders gezegd: wie wordt de regisseur en welke voorstelling wordt hier gespeeld? En welke gevolgen zal dit precies gaan hebben voor onze organisatie? Wij zien dit bedrijfsconcept als routekaart voor een gezamenlijke tocht naar de nieuwe eigentijdse rol van Veldhoven in het maatschappelijke krachtenveld en naar een nieuwe toekomstbestendige ambtelijke organisatie. Wij menen dat het een gezamenlijke trektocht moet zijn, van onze gehele organisatie, omdat deze zoektocht alleen succesvol kan zijn als we, werkend vanuit de praktijk, gebruikmaken van de deskundigheden van onze eigen experts. Alleen samen kunnen we het concept 'regiegemeente' succesvol verder verkennen en uitwerken.



Dit zijn allemaal nogal abstracte kenmerken en begrippen. In het volgende hoofdstuk zullen we daarom binnen het regiebegrip drie concrete domeinen onderscheiden. Deze drie domeinen verschillen wat betreft taken en verantwoordelijkheden van de gemeente en vragen ook om verschillende rollen en manieren van werken van de gemeente.

4. Drie regiedomeinen

Wat voor regie gaan wij nu voeren in het “Veldhovense?” Iedere regisseur heeft zijn eigen stijl en iedere voorstelling vraagt weer om een andere regie. In ons geval speelt bijvoorbeeld de vraag of wij als gemeente naast belanghebbende ook (wettelijk) verantwoordelijk zijn. De gemeente is namelijk vaak niet alleen regisseur, maar heeft ook rollen als bestuurder, dienstverlener, handhaver of toezichthouder. Afhankelijk van de verschillende beleidsterreinen en van de hierbij behorende specifieke bevoegdheden komen wij dan tot 3 regiedomeinen

- **Uitvoering** (Inkoop, en uitbesteding van uitvoering);
- **Dienstverlening** (Samenwerking met ketenpartners);
- **Maatschappelijke ontwikkeling** (in gezamenlijkheid ontwikkelen met maatschappelijke partijen)

Deze drie domeinen verschillen nogal van elkaar. Soms gaat het om uitvoerend werk waarvoor in de loop der tijd duidelijke kwaliteitskenmerken zijn ontwikkeld en soms gaat het om ingewikkeld nieuw beleid, waarbij nog lang niet duidelijk is hoe dat er uiteindelijk uit zal gaan zien. Schematisch kunnen we de verschillende taken van de gemeente afzetten op twee assen. De as uitvoerend-ontwikkelend en de as beleidsarm-beleidsrijk. Bij de as uitvoerend-ontwikkelend gaat het om de vraag of de (publieke) prestatie bekend is, of de resultaten (output) goed kunnen worden gedefinieerd en of de productie projectmatig of procesmatig kan worden ‘beheerst’. Bij de as beleidsarm-beleidsrijk gaat het om de vraag in hoeverre de taak nieuwe of aanvullende politieke besluitvorming nodig heeft of meer algemeen in de politieke belangstelling staat. In een schema kunnen we de drie regiedomeinen dan zo weergeven.



De gemeente Veldhoven wil binnen elk van deze drie domeinen stappen zetten naar een versterking van haar regierol, dat wil zeggen:

- Meer regie bij uitvoering;
- Meer regie bij dienstverlening;
- Meer regie bij maatschappelijke ontwikkelingen.

Per domein zal de concrete invulling van de regierol verschillen. Het vinden van de juiste vorm is een proces van *trial and error*, van vallen en opstaan, van leren. In het volgende hoofdstuk zullen we beschrijven hoe we dit proces van zoeken naar de beste vorm zullen vormgeven. Eerst zullen we nog verder ingaan op de kenmerken van deze drie domeinen.

Domein I: Regie op inkoop en uitbesteding van uitvoering:

Ook uitbesteden of inkopen van diensten vereist regie. Hoe krijgen we zakelijke partners in een concurrerende markt zo ver dat ze producten leveren die maximaal aan onze wensen voldoen? En hier gaat nog een aantal vragen aan vooraf. Waarom willen we eigenlijk bepaalde taken uitbesteden? Welke taken willen we dan uitbesteden? Hoe willen we dat doen? Hoe bewaken we de kwaliteit van deze extern geleverde diensten? Hoe beheren we de relatie met de aannemende partijen? Welke personele kwaliteiten moeten we dan daarvoor zelf in huis hebben? Allemaal vragen die thuishoren bij de regie in dit domein.



We hebben de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan in dit domein, denk aan de uitbesteding van groenonderhoud, ophalen huisvuil, onderhoud wegen, riolering, documentenbeheer (DIV) of enkele interne facilitaire diensten (catering, schoonmaak). Wat we hiervan hebben geleerd is dat inkopen en uitbesteden een *vák* zijn. Zowel in de aanbestedingsfase als daarna in de beheersfase. Regie betekent hier bijvoorbeeld goed zijn in definiëren van wat we nodig hebben, in *Service Level Agreements*, in bestekken en aansturing, in toezicht en kwaliteitscontrole, noodzakelijkerwijs steeds vaker ondersteund door een juridische achtervang.

We verwachten dat er in de toekomst meer taken door de gemeente zullen worden ondergebracht bij derden. Daarom is het belangrijk dat onze expertise op dit gebied verder wordt uitgebreid. Een belangrijke stap in dit kader was onze aansluiting eind vorig jaar bij het BIZOB (Bureau Inkoop Zuid-Oost Brabant). Binnen BIZOB werken 17 gemeenten in Zuidoost Brabant samen om financiële, kwalitatieve en procesmatige inkoopvoordelen te behalen. BIZOB is een belangrijke partner bij het inkopen en aanbesteden van allerlei soorten diensten of producten.

In theorie kunnen heel veel taken en werkzaamheden van de gemeente worden uitbesteed. Een gemeente is er immers niet om zelf taken uit te voeren, maar om te zorgen dat deze taken adequaat worden uitgevoerd. Dat is de theorie. Wij menen wel dat in principe geen taken binnen het domein uitvoering zijn uitgezonderd, maar dat er wel aan bepaalde eisen moet worden voldaan om taken uit te besteden of diensten in te kopen. Wij noemen dat het **zorgvuldigheidsprincipe**.

De gemeente Veldhoven zal taken niet zelf uitvoeren als anderen dat beter kunnen. Beter definiëren wij dan als de prijs/kwaliteitsverhouding bij externen gunstiger ligt. Kwaliteit zien wij hierbij ruim gedefinieerd. Voor veel producten bestaan intussen gestandaardiseerde kwaliteitseisen en specificaties.

Daar bovenop streven wij ernaar, dat wij in Veldhoven een betere kwaliteit leveren aan onze burgers door er een Veldhovens tintje aan te geven: wij willen Veldhovense kwaliteit bieden. Dat extra zit hem in de expertise en betrokkenheid van ons eigen personeel bij onze gemeente. Die zullen we in eigen 'bezit' moeten houden. Een ander kwaliteitskenmerk is de snelheid en flexibiliteit van levering. In huis zijn de lijnen vaak kort en dat kan leiden tot snellere aanpassingen en tot maatwerk. Kan, want dat is niet altijd zo. Soms is in-huis-productie helemaal niet zo snel en flexibel, bijvoorbeeld als er sprake is van een te kleine (kwetsbare) bezetting. Een grotere/externe organisatie kan dan zorgen voor meer continuïteit, brengt kennis van buiten mee en andere schaalvoordelen. Kwaliteit zit hem dus in de specifieke combinatie van de kwaliteiten van onze medewerkers in hun regierol en de kwaliteiten van derden in hun rol als uitvoerder/aannemer.

De conclusie is daarom dat we voorzichtig en zorgvuldig verder zullen experimenteren met uitbesteding en steeds van situatie tot situatie zullen beoordelen of inkoop of uitbesteden van uitvoering voordelen biedt ten opzichte van de bestaande situatie. Dat is dan onderdeel van de zoektocht zoals we die in het slothoofdstuk zullen beschrijven.

Domein II: Regie op dienstverlening



Ook op dit domein hebben we als organisatie al de nodige ervaring opgedaan. En ook hier willen we voorzichtig stapje voor stapje mee verder gaan. Dat hebben we al vastgelegd in ons Dienstverleningsbeleidsplan 2010-2015.

Wij zien grote verbeterkansen in de toepassing van ICT en (web-) selfserviceconcepten. Dat werken we momenteel uit in ons nieuwe informatiebeleidsplan (IB2). In de backoffice biedt dit grote kansen tot efficiëntie- en kwaliteitswinst door samenwerking en schaalvergroting. Daarnaast wordt landelijk gewerkt aan een de invoering van een nieuwe gemeentelijke frontoffice. Beide ontwikkelingen vragen om aanpassingen in de manier waarop wij onze processen intern hebben georganiseerd, om een integratie van onze eigen gemeentelijke

productenpakket, en om (een gedeeltelijke) integratie daarvan met de producten van onze ketenpartners.

Wij sluiten bij de uitwerking van de regierol binnen dit domein aan bij de invoering van ons dienstverleningsbeleidsplan. Het inrichten van een gemeentelijk klantcontactcentrum (KCC) zien wij als een eerste stap. Geleidelijke invoering geeft onze organisatie de tijd om te leren op deze nieuwe manier te werken. Alleen zo kunnen wij al doende verdere ervaring opdoen met het standaardiseren van processen en producten, integraal werken, en het ontwikkelen van een kwaliteitshandvest (want ook hier geldt Veldhovense kwaliteit als norm). Alles met het doel te komen tot een verdere verbetering van onze dienstverleningsprocessen.

De ervaringen die wij al hebben opgedaan met het proces 'klachten en meldingen' en met de invoering van de WABO hebben ons geleerd dat we veel kunnen winnen in bijvoorbeeld de verbetering van de werkprocessen, het verkorten van de doorlooptijden en het verhogen van de kwaliteit van de output, maar dat het tegelijkertijd een leerproces is waarbij we keer op keer voor onverwachte hobbels en problemen komen te staan.

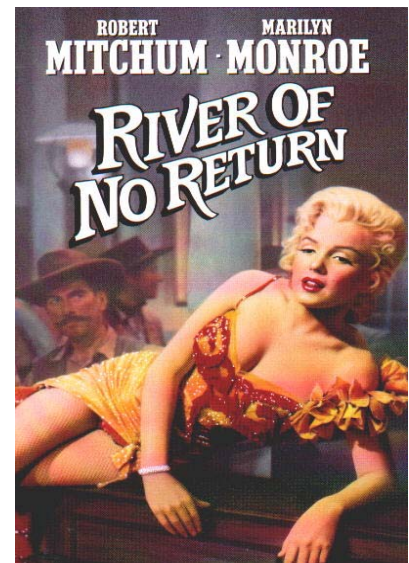
Speciale aandacht willen wij hierbij geven aan twee randvoorwaardelijke zaken. Allereerst het informatiemanagement. Het is duidelijk dat ketenintegratie (zowel intern binnen de gemeente, als extern met ketenpartners) en herontwerp van de productieprocessen een zwaar beroep doet op de beschikbaarheid van adequate informatiesystemen. De invoering van het nieuwe dienstverleningsconcept zal daarom parallel moeten lopen met aanpassingen in onze informatievoorziening en automatisering.

Het tweede aandachtspunt is het begeleiden van de noodzakelijke cultuurverandering bij onze medewerkers. De ervaringen hier en elders leren dat aanpassingen van de werkprocessen ook een andere, meer integrale manier van werken vereisen. Minder activiteit- en taakgericht en meer procesmatig. Ook deze cultuurverandering zal speciale aandacht krijgen bij de verdere invoering van het dienstverleningsbeleidsplan.

Domein III: Regie op maatschappelijke ontwikkeling

Misschien is dit wel het domein waarop er meest duidelijk sprake is van een nieuwe rol van de gemeente als aanjager, coördinator en regisseur. De uitdaging hierbij is om (vaak vanuit een niet-hiërarchische positie) via overleg, samenwerking, maar ook onderhandeling de gewenste resultaten te bereiken.

Ook in dit domein hebben wij al de nodige ervaring opgedaan. Bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van de ruimtelijke structuurvisie, de woonservicezones en brede scholen, de centrumontwikkelingen, de woonvisie, de WMO en ga zo nog maar even door. Ook hier hebben we al veel geleerd, maar ook hier zijn we zeker nog niet volleerd. Zo blijft het altijd nog een spanningsveld hoe ver we als gemeente moeten gaan om zelf 'acteur' te worden dan wel ons te 'beperken' tot de rol van regisseur. Belangrijk is hierbij duidelijkheid te scheppen over hoe wij onze (die van 'gemeente', zowel bestuurlijk alsook ambtelijk) rol zien in de maatschappelijke processen. De gemeente, dus ook ons bestuur, zit niet langer in de maatschappelijke cockpit, maar we moeten juist anderen aanspreken op hun eigen (deel)verantwoordelijkheid en hen aanzetten tot (gezamenlijke) actie. Dat betekent dus ook accepteren dat zaken niet altijd verlopen zoals je dat zelf wel zou willen.



5. Gevolgen voor onze bedrijfsvoering



In dit hoofdstuk beschrijven we de gevolgen voor onze bedrijfsvoering. Op ieder van deze regiedomeinen zien we nieuwe uitdagingen voor onze organisatie. Wat zien we daarbij op ons afkomen?

De regieopdracht voor Uitvoering:

De centrale vraag is hier: Hoe krijgen we zakelijke partners in een concurrerende markt zo ver dat zij producten leveren die maximaal aan onze wensen voldoen?

Om dat te bereiken zullen we allereerst goed moeten nadenken over wat we zelf willen blijven uitvoeren en wat we beter kunnen uitbesteden of inkopen. Tegelijkertijd zullen we nieuwe, innovatieve manieren van aanbesteden moeten ontwikkelen en natuurlijk moeten we leren (nog) efficiënter aan te besteden. Daarbij hoort ook een verbeterd beheersingsinstrumentarium. Hoe kunnen wij de prestaties van onze zakelijke partners beter 'monitoren'? Het betekent in ieder geval dat wij een andere (betere?) opdrachtgever zullen moeten worden. Waarschijnlijk betekent dat ook een andere rol bij de uitvoering van onze taken met minder beslag op middelen en tijdbesteding van onszelf.

De regieopdracht voor Dienstverlening:

De centrale vraag is hier: Hoe kunnen we de externe partijen vinden die samen met ons de dienstverlening aan de burger en overige partijen willen optimaliseren?

Om dat te bereiken zullen we verder moeten werken aan nieuwe dienstverleningsarrangementen. Zullen we onze interne dienstverleningsprocessen verder moeten optimaliseren en zullen we een beter gebruik moeten maken van alle ICT-mogelijkheden. Dat betekent ook dat we (nog) meer vanuit de klantvraag moeten leren denken. Dat we in- en externe partners moeten zoeken die samen met ons dezelfde klant beter willen bedienen en dat we de werkprocessen van onszelf zullen moeten aanpassen op die van de interne en externe partners

De regieopdracht voor Maatschappelijke Ontwikkeling:

De centrale vraag is hier: Hoe kunnen we op gelijkwaardige basis met andere partijen de juiste maatschappelijke doelen bereiken?

Om dat te bereiken moeten we meer zicht hebben in en beter gebruik maken van de kwaliteiten en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen. Dit vraagt om een continue omgevingsanalyse. Dat betekent voor ons ook dat we nog beter moeten leren om samen met externe partijen doelen te formuleren en die ook gezamenlijk na te streven. We zullen dan ook anderen mee moeten laten bepalen hoe het resultaat er uit

komt te zien. Kort gezegd moeten we meer stimuleren en faciliteren, en minder zelf ontwerpen en zelf bepalen.

De regieopdracht voor de gehele organisatie:

De centrale vraag is hier: Hoe kunnen we onze organisatie verder ontwikkelen tot een eigentijdse, wendbare, effectieve en efficiënte organisatie, voorbereid op de toekomst, terwijl het werk gewoon doorgaat? Hoe we dat willen gaan doen, beschrijven we in de volgende hoofdstukken. Hier willen we beschrijven welke gevolgen dit zal hebben voor de organisatie in zijn geheel.

In 2004 is het VONK-bedrijfsconcept vastgesteld. Een richting gevend kader voor circa 5 jaar van waaruit de verbetering en ontwikkeling van de gemeentelijke bedrijfsvoering vorm heeft gekregen. Het VONK-concept was sterk gericht op de verbetering van de interne werkprocessen en de bedrijfsvoering. Het nieuwe bedrijfsconcept, geïnspireerd op het denken over de regiegemeente, is meer gericht op de verbinding van onze bedrijfsvoering met die van onze keten- en netwerkpartners. Als de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor een dienst of product gespreid zijn over de gemeente en verschillende andere/externe organisaties, wordt het organiseren van een goede koppeling met die andere/externe organisaties steeds belangrijker.

Met andere woorden was VONK sterk intern gericht, de nieuwe bedrijfsvoering zal juist een sterke externe focus moeten hebben. Maar uiteraard zal dat ook weer gevolgen hebben voor onze interne bedrijfsvoering. Zoals we hiervoor beschreven, zullen de maatschappelijke prestaties namelijk steeds meer worden gerealiseerd door een combinatie van interne en externe activiteiten. Het organiseren van deze 'ketens' is dan een belangrijke opgave. Hierbij spelen belangrijke ontwerp vragen. Welke onderlinge afhankelijkheid is er bijvoorbeeld aan de orde? Hoe kan samenhang worden gerealiseerd en tegelijk overzichtelijkheid, bestuurbaarheid en verantwoordelijkheid worden gehandhaafd?

Op deze vragen kunnen we nu nog geen duidelijk antwoord geven. Wel is duidelijk dat we als regiegemeente Veldhoven voor de realisering van de eigen (beleids)doelstellingen steeds meer zullen moeten opereren in een netwerk van externe organisaties. Onze gemeentelijke organisatie wordt steeds meer regisseur en 'productiebedrijf' binnen de 3 regiedomeinen. Onze mensen, werkprocessen en activiteiten zijn op dit moment op een bepaalde manier bijeengebracht in onze organisatie. De ontwikkeling naar 'regiegemeente' betekent een verdere doorontwikkeling van de organisatie: van zelf doen naar meer uitbesteden, van monopolist naar ketenregisseur en van bepaler naar samenwerker. Door de toegenomen dynamiek in onze omgeving en door de behoefte aan meer samenhang en afstemming zullen de vaste structuren van onze organisatie voor (steeds) korte(re) tijd passend zijn. Met andere woorden we moeten de organisatie ombouwen tot een wendbare, lerende organisatie die flexibel weet in te spelen op de wisselende eisen die de verschillende regierollen vragen.

Kort samengevat komt dat neer op:

- Een wendbare, lerende organisatie met een sterke externe focus, een organisatie waarin structuur minder betekenis krijgt, een netwerkorganisatie in een netwerkomgeving.

- Verdere professionalisering van medewerkers en bestuur om nog beter in staat te zijn de nieuwe en de onderscheiden regierollen adequaat in te vullen.
- Een gemeente waarin organisatie en bestuur in staat zijn zich snel en flexibel te blijven aanpassen aan de veranderingen in de wereld om ons heen.

De weg daar naar deze nieuwe organisatiestructuur is een kwestie van kleine stappen en van zorgvuldigheid. We moeten waken voor overhaaste stappen. We moeten vooral ook leren en lessen trekken vanuit onze eigen praktijk. Daarbij is het van groot belang dat medewerkers en bestuur vanuit dezelfde visie opereren. In het volgende hoofdstuk zullen we daarvoor een aantal randvoorwaarden uitwerken.

6. Randvoorwaarden

Hier willen wij **regieaanwijzingen** voor onze eigen organisatieontwikkeling beschrijven. Dit zijn randvoorwaarden waaraan de zorgvuldige verdere invoering van het bedrijfsconcept naar onze mening moet voldoen. Voorop staat dat wij de verdere invoering zien als een gezamenlijke tocht naar andere, betere manieren van werken. Hierbij staan niet de te behalen kostenvoordelen voorop, maar het verhogen van de kwaliteit en effectiviteit van ons werk.

Garanties naar onze medewerkers:

Een andere manier van werken, of zelfs wellicht het verdwijnen van bepaalde functies vraagt zorgvuldigheid. Het is belangrijk dat we onze medewerkers in het onvermijdelijke veranderingsproces veiligheid bieden. In voorkomende gevallen zal sprake moeten zijn van een voldoende opleidingsbudget of herplaatsingsbudget.



Geleidelijk invoering:

In alle domeinen kan soms sprake zijn van ingrijpende wijzigingen in de manier van werken. Op voorhand kan niet worden bepaald wat dit gaat betekenen voor de mensen en voor de organisatie. Daarom willen wij de verdere invoering stapsgewijs en met steeds een evaluatie achteraf laten plaatsvinden. Alles wat we doen, doen we met verstand.

Kwaliteit als norm:

Daarnaast doen we het op onze, Veldhovense manier, met onze, Veldhovense kwaliteit als norm. Dat geeft uiteindelijk de doorslag in de te maken keuzes.

Procesmanagement:

Wij zien de verdere invoering van regie op de verschillende domeinen als cruciaal voor de verdere doorontwikkeling van de gemeentelijke organisatie. Wij stellen ons daarom als MT verantwoordelijk voor dit proces en zullen dit onderwerp regelmatig op onze agenda zetten.

Informatiemanagement:

De rol van informatie binnen dit geheel zal de komende jaren in belang toenemen. Het is daarom noodzaak informatie te gaan managen, net zoals we dat nu al doen met bijvoorbeeld financiën en personeel. Om informatie als (strategisch) middel in te zetten moeten we allereerst bewust worden van de waarde van informatie: wat is informatie eigenlijk? Wanneer maak ik gebruik van informatie? Welke informatie gebruik ik dan? Is dat de juiste informatie om mijn doelen te bereiken? Kan ik met andere (betere)

informatie een kwaliteitsslag maken? Om antwoord te geven op deze vragen gaan we de komende jaren werken met een nieuw informatiebeleidsplan (IB2) waarin we modelmatig de relatie tussen onze doelen, de benodigde informatie en de bijbehorende techniek gaan beschrijven. Op deze manier zullen wij in staat zijn de beschikbaarheid van de juiste informatie te organiseren zodat we onze betreffende regierol kunnen (blijven) voeren.

7. Hoe nu verder?

Dit document is het resultaat van intensieve en goede discussies met medewerkers, met de Ondernemingsraad en het management. We zijn begonnen met een wat abstract begrip van 'regie' en 'regiegemeente'. We hebben die begrippen daarna meer reliëf en inhoud gegeven door:

- een onderscheid te maken in drie domeinen en verschillende daarbij horende regierollen;
- richting te geven aan de verdere discussie door ervoor te kiezen dat we inzetten op meer regie vanuit de gemeente in elk van deze domeinen;
- een aantal randvoorwaarden te benoemen waaronder het verdere proces dient plaats te vinden;
- ook het voorlopig resultaat te schetsen, het perspectief voor onze medewerkers, ons bestuur en onze organisatie.

Dan is nu de tijd gekomen om te schetsen hoe wij de verdere invulling van het begrip regiegemeente (m.b.t. de inrichting van onze organisatie) vormgeven. Wij hebben eerder al aangegeven dat wij dit proces zien als een gezamenlijke **tocht**



Allereerst heeft zo'n tocht voortrekkers nodig. Wij als MT stellen ons gezamenlijk verantwoordelijk voor de voortgang van onze trektocht. Maar het zal zoals eerder al aangegeven een gezamenlijke tocht moeten zijn. Dus samen met de gehele organisatie.

Wij stellen de volgende aanpak voor:

Er komt voor ieder domein een werkgroep bestaande uit zes tot zeven personen, breed samengesteld met medewerkers vanuit de gehele organisatie. Iedere werkgroep krijgt als opdracht in een aantal bijeenkomsten per domein te onderzoeken welke aanpassingen en verbeteringen er mogelijk of nodig zijn om op dit domein te komen tot een betere invulling van het begrip regiegemeente. We denken daarbij voorlopig aan zo'n zes bijeenkomsten per werkgroep met een regelmaat van eens in de drie weken. Dit

laatste om de voortgang er in te houden. Iedere werkgroep is daarbij vrij om zelf te bepalen welke aanpak zal worden gevolgd, welke taken zullen worden onderzocht en welke aanbevelingen er zullen worden gedaan. Tijdens deze eerste fase kunnen de werkgroepen uiteraard direct al met voorstellen komen bepaalde zaken aan te pakken. (de 'quick wins')

Aan het eind van deze eerste fase verwachten we van iedere werkgroep een plan van aanpak voor het verdere traject. Hierin verwachten we aanbevelingen voor concrete korte termijn acties (dus voor zaken die direct al zijn te realiseren) en een ontwikkelagenda met een uitgewerkt stappenplan met concrete acties voor de komende jaren. Met aandacht voor vragen als: Wat betekent meer regie voor het betreffende domein. Wat betekent het voor onze medewerkers? Voor onze inwoners? Voor onze manier van werken? Voor het bestuur? Voor de organisatie? Waar zitten de witte vlekken?

In die ontwikkelagenda verwachten we van iedere werkgroep ook een voorstel hoe verder te werken. Dit kan betekenen dat deze werkwijze wordt voortgezet, misschien in andere samenstellingen, misschien ook in een aangepaste vorm. We gaan er namelijk vanuit dat vanaf nu de organisatieontwikkeling een continu proces zal zijn, van vele kleine stapjes in de goede richting.

In ieder groepje zal in ieder geval plaatsnemen:

- Minimaal 1 medewerker nauw betrokken bij de te bespreken taakvelden
- 1 lid van de OR (als procesbewaker en vertegenwoordiger van de gehele organisatie)
- 1 lid van het MT (als trekker en voortgangsbewaker)

Binnen ieder groepje zorgen we voor adequate begeleiding. in de vorm van een eigen 'regisseur'. Deze kan methodieken aanreiken om het proces te structureren (we denken dan bijvoorbeeld aan de regiewerkshops van de afgelopen maanden), ervaringen en vergelijkingsmateriaal van elders aandragen, en zijn of haar persoonlijke expertise in dit soort veranderingsprocessen inbrengen.

Naast deze drie werkgroepen per domein zullen wij als MT regelmatig bijeenkomen in ons 'voortrekkersberaad' Wij zullen daar de ervaringen uitwisselen en zonodig de koers verleggen, extra accenten leggen of zaken versnellen.



Wij stellen voor op korte termijn te beginnen met de werkzaamheden. Een eerste stap zal daarbij het aanzoeken van de deelnemers aan de verschillende werkgroepen zijn.

Wij zijn er van overtuigd dat we met deze open aanpak, van onderop, met vertegenwoordigers uit de gehele organisatie en met adequate begeleiding kunnen komen tot realistische voorstellen, die zijn getoetst op hun haalbaarheid. Doel van dit ontwikkelproces is te komen tot een betere organisatie. Beter geschikt voor het (laten) uitvoeren van de gemeentelijke taken en eventuele nieuwe taken die op ons afkomen. Beter geschikt om in te spelen op de eisen die vanuit de omgeving aan ons worden gesteld. Voorbereid op de toekomst. Een intelligente organisatie.

Wij gaan voor de hoogste kwaliteit, voor de **oscars**. Niet alleen voor de beste regie, maar ook voor de beste hoofdrollen, bijrollen en beste originele script.



Het Managementteam van de gemeente Veldhoven

April 2010

"It's not the strongest of the species that survives, not the most intelligent, but the one most responsive to change" Charles Darwin