

Een nieuwe horizon



Gemeente Utrecht

Voorwoord

Voor de vierde keer heeft een externe visitatiecommissie haar kritische blik geworpen op de stand van de organisatievernieuwing, 'Via B'. Haar bevindingen laten zien dat we met onze inspanningen veel resultaten hebben bereikt. Als organisatie staan we ten dienste van een groeiende stad, en dat stelt ons in staat om met de inzet van de organisatie extra te investeren in en met de stad.

In deze Staat van de Organisatie leggen we verantwoording af over hoe we het afgelopen jaar hebben gewerkt aan het verder ontwikkelen van onze organisatie in de lijn van 'Via B'.

We laten zien welke ontwikkelingen in de volle breedte van de organisatie hebben plaatsgevonden. We hebben de nieuwe inzichten van de visitatiecommissie hiervoor als invalshoek gebruikt.

"De resultaten van de investeringen en inspanningen worden steeds beter zichtbaar en worden ook geoogst." schrijft de visitatiecommissie. "Open, energiek, samenwerkend, kansen creërend en naar buiten gericht. Een verdienste van heel veel medewerkers in de organisatie." De visitatiecommissie onderstreept het belang van bestuur en politiek die ruimte geven om te leren, ook van fouten.

Landelijk is er steeds meer waardering en erkenning voor de vernieuwende wijze waarop onze gemeente werkt. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de transities in het sociaal domein of de aanpak voor radicalisering. In de organisatie zijn er veel grote en kleine voorbeelden van vernieuwen en hoe dat vruchten afwerpt voor de stad. Veel van die voorbeelden, lang niet allemaal, komen aan de orde in deze Staat van de Organisatie.

Deze positieve waardering van buiten is geen aanleiding om achterover te leunen. Er komen nog grote uitdagingen op ons af. Meedoen met de technologische

ontwikkelingen. En die gebruiken om te werken aan de gezonde stad die ons voor ogen staat. Een stad zijn voor de jongere generaties en tegelijkertijd een fijne stad blijven voor inwoners die hier al hun hele leven wonen. Genoeg woonruimte bouwen voor de enorme groei die we verwachten in de komende jaren.

In hoeverre zijn we klaar voor deze uitdagingen? Daar proberen we antwoord op te geven in deze Staat van de Organisatie. Wat is vernieuwd en ontwikkeld om als fundament te dienen voor de komende jaren en waar zijn aandachtspunten? Het rapport van de visitatiecommissie Organisatievernieuwing geeft daarvoor belangrijke aanbevelingen die we herkennen en erkennen.

Na 5 jaar Via B is er een nieuw elan in de organisatie. Het mogen experimenteren en ontdekken. Het samen met de stad werken dicht bij inwoners en ondernemers. Steeds meer eigen verantwoordelijkheid krijgen en daardoor eigen talenten benutten en inzetten voor de stad. Grote stappen zijn genomen. Tegelijk is het zo dat we blijven werken aan ontwikkeling van de organisatie. Hierover blijven wij de raad informeren.

Kees Geldof
Wethouder Organisatievernieuwing



Cijfers VTH en publiekszaken

Reguliere horecacontroles: 815 Boetes voor wildplassen: 181 Boetes loslopende honden: 66 Boetes niet opruimen hondenpoep: 25 Boetes fietsen in voetgangersgebied: 665 Boetes voor niet de rijbaan gebruiken: 2.981 Parkeren in strijd met parkeerverbod 1.923 Totaal aantal verwijderde fietsen: 17.855 Overtreding van de milieuzone: 11.767 Meldingen openbare ruimte per jaar: 50.000 Jaarlijks afgegeven paspoorten: 75.000 Digitale transacties: 220.000 Lopende parkeervergunningen: 30.000 Telefonische vragen bij Werk en Inkomen: 30.000 Website bezoekers: 3.000.000 Telefoontjes naar het algemene nummer: 312.000 Social media contacten via het KCC: 6.000 Bezoekers bij burgerzaken: 250.000

Inhoud

Voorwoord	2
Inleiding	4
Doelen Via B	5
Open, wendbaar, scherp en betrouwbaar	6
• Het leertraject 'Samen leren werken aan de stad'	7
• Openbare raadsinformatie: iets wat je vertelt op verjaardagen	8
Buiten is binnen	9
• 'De stad is ons lab	10
• 'Utrecht zijn we samen': durf ambitieus te zijn	11
• Netwerken met een andere bril op	12
Innovatieve organisatie	13
• 'Anders app je even'	15
• De klant merkt er niks van...	16
• 'We want to make you feel Good!'	16
• 'Geen gedoe meer met bonnetjes'	17
• 'De schoonte toetsenborden van het gebouw'	17
Wendbare organisatie	18
• Urban Professional begint bij jezelf	21
• City Challenges	21
Visitatiecommissie 2016	22
Slotwoord	23
Colofon	24



Inleiding – een nieuwe horizon

Vijf jaar Via B heeft de organisatie in beweging gebracht. Het meer verbinden van buiten met binnen is een belangrijke motor voor groei. De blik op de buitenwereld is verbreed, en door inspiratie van buiten te halen zijn andere werkvormen ontstaan en bijzondere resultaten bereikt. Het zelfvertrouwen is gegroeid en er zijn nieuwe, grotere ambities ontstaan zoals Healthy Urban Living en de Inclusieve stad. Een nieuwe horizon wordt zichtbaar na 5 jaar stappen zetten Via B. Een nieuwe horizon die verdere ontwikkeling vraagt.

Voor een periode van 5 jaar heeft de raad budget toegekend voor organisatievernieuwing. Organisationsvernieuwing in de richting van de doelen van Via B. Aan de hand van de doelen staat beschreven wat er dit jaar gebeurd en bereikt is, en waar verdere ontwikkeling nodig is. Bij het lezen van die hoofdstukken is het belangrijk om te beseffen dat organisatievernieuwing inmiddels van de hele organisatie is geworden. Er is minder sprake van een overkoepelend plan: binnen alle onderdelen wordt vanuit de visie van Via B initiatief genomen en verder ontwikkeld. De informatie in deze staat is samengesteld uit de gesprekken die vanuit het programma met de individuele organisatieonderdelen en de aanjagers van de diverse vernieuwingen worden gevoerd. In ieder hoofdstuk staat een aantal voorbeelden van die ontwikkelingen. Aan het eind van ieder hoofdstuk wordt de grote lijn samengevat.

Een andere belangrijke informatiebron voor deze staat is het rapport 'Spiegel van de Stad' van de visitatiecommissie Organisationsvernieuwing. De conclusies van de commissie worden onderschreven en komen terug in de grote lijn in de verschillende hoofdstukken. In het laatste hoofdstuk staan de conclusies van de visitatiecommissie.

Deze staat geeft aan wat bereikt is en waar nog verdere ontwikkeling nodig is. De komende maanden worden gebruikt om aan de hand van de conclusies van deze staat en de visitatie tot een plan te komen voor de komende jaren. Een plan waarin staat hoe verder te gaan met vernieuwen, zonder programma, door de hele organisatie. In het eerste kwartaal wordt het voorgelegd aan de raad.

Deze Staat van de Organisatie is deels ter verantwoording en daarnaast met nog een ander doel. Zoals ook de visitatiecommissie aangeeft, is het delen van goede voorbeelden een belangrijke bron van leren. De voorbeelden en verhalen in dit stuk zijn bedoeld om alle medewerkers te inspireren in hun veranderproces.



Doelen Via B

Deze Staat van de Organisatie geeft een beeld van waar de organisatie nu staat, geformuleerd aan de hand van de doelen van Via B.

Het doel is om te groeien naar een open, wendbare, scherpe en betrouwbare netwerkorganisatie. Een organisatie die omgevingsgericht is. Die kan inspelen op politieke en maatschappelijke veranderingen op stads- en wijkniveau. Een organisatie met mensen die het verschil maken voor onze bewoners. Een toonaangevende en innovatieve organisatie die effectief gebruik maakt van de middelen die de samenleving ook inzet. Een organisatie die kosteneffectief haar werk doet omdat processen gestandaardiseerd zijn. Een organisatie die door haar wendbaarheid lange tijd kan functioneren zonder grootschalige reorganisatie.

Hoewel de doelen van en voor vernieuwing duidelijk zijn en het college, de directieraad, managers en medewerkers daar stevig aan werken en op sturen, is vernieuwing niet te plannen maar verloopt organisch. Via B is een veelomvattende vernieuwingsbeweging, waarvan de voortgang niet eenduidig of objectief meetbaar is. Er wordt goed in de gaten gehouden hoe het verzuim, de inhuur, de formatie, het geld en de doorlooptijden zich ontwikkelen. De echte verandering zit in bejegening en in oriëntatie, in wat het coalitieakkoord “ja, en” noemt.

Bij het vernieuwen van de organisatie worden vier basisprincipes gehanteerd.

Aandacht voor de kwaliteit van interactie

Verbetering begint bij bewustwording en bewustwording begint bij gesprekken. In een gesprek is de mogelijkheid om zelf te leren of om een ander een inzicht aan te reiken. Op veel verschillende manieren wordt gewerkt aan goede gesprekken. De pleinen, leergang Urban

Professional en overleg coaching zijn daar mooie voorbeelden van.

Eigen verantwoordelijkheid

Er wordt uitgegaan van de professionaliteit van de medewerkers van de gemeente en dat zij zelf goed weten hoe ze hun werk goed doen. Het streven is dat medewerkers zoveel mogelijk zelf de verantwoordelijkheid nemen om keuzes te maken. Dit vraagt van leidinggevendenden dat ze die eigen verantwoordelijkheid zo goed mogelijk faciliteren, bijvoorbeeld door richting of ruimte te geven of te coachen.

Lerende organisatie

Leren is een cruciaal onderdeel van organisatievernieuwing en de leerprocessen sluiten zoveel mogelijk aan bij de uitgangspunten van Via B. De dagelijkse werkomgeving is daarbij de meest krachtige leeromgeving. Stimuleren om te innoveren door te experimenteren, waarbij er ruimte is om fouten te maken, is essentieel.

Participatie

Vernieuwen kan alleen samen. Het betrekken van medewerkers bij de stappen die gezet worden. Dat gebeurt zowel via reguliere medezeggenschap als via andere manieren om in gesprek te gaan. Zo ontwikkelt de organisatie organisch verder.

1

Het is ons doel om te groeien naar een open, wendbare, scherpe en betrouwbare netwerkorganisatie.

2

Een organisatie die omgevingsgericht is. Die kan inspelen op politieke en maatschappelijke veranderingen op stads- en wijkniveau. Een organisatie met mensen die het verschil maken voor onze inwoners.

3

Een toonaangevende en innovatieve organisatie die effectief gebruik maakt van de middelen die de samenleving ook inzet. Een organisatie die kosteneffectief haar werk doet omdat processen gestandaardiseerd zijn.

4

Een organisatie die door haar wendbaarheid lange tijd kan functioneren zonder grootschalige reorganisatie.

Open, wendbaar, scherp en betrouwbaar

Open, wendbaar, scherp en betrouwbaar zijn de kernwaarden van Via B. Die kernwaarden sluiten aan bij de ambitie om een flexibele netwerkorganisatie te zijn die inspeelt op de opgaven uit de stad.

Wat is er gedaan en bereikt?

Er wordt gezien en ervaren dat er steeds beter en op diverse manieren invulling gegeven wordt aan het zijn van een open, wendbare, scherpe en betrouwbare organisatie. Op allerlei plekken in de organisatie zijn nieuwe initiatieven ontplooid die daaraan bijdragen. Een voorbeeld hiervan is het programma Utrecht Gastvrij, waarin iedere collega nog meer bewust gemaakt is van het feit dat iedereen het visitekaartje is van de stad en de gemeente, en dat iedere interactie telt. In het ruimtelijk domein, bij Interne Bedrijven (IB) en de Bestuurs en Concernstaf (BCS) is – in navolging van het sociaal domein – gestart met de leergang Urban Professional. Op initiatief van HRM is de week van het goede gesprek georganiseerd. Organisatieonderdelen begrijpen dat het aandacht en initiatieven vraagt om de kernwaarden verder te brengen.

Dat komt ook in de praktijk terug. Op brede schaal bijvoorbeeld in de wijze waarop het vraagstuk van de vluchtelingentoe-stroom is opgepakt. Niet met een grote programmaorganisatie maar met een flexibele netwerkorganisatie die steeds heel snel inspeelt op de ontwikkelingen. Bijvoorbeeld bij het opschalen vanwege de snel toenemende stroom vluchtelingen en na de moeilijk verlopen eerste inspraakavond over een AZC in Overvecht. Steeds gebruik makend van medewerkers met de benodigde kennis, expertise en energie. En in

het klein komt het terug in de wijkteams Leidsche Rijn/Vleuten-de Meern van de afdeling Wijkonderhoud en Service, die schoon-, grijs- en groenonderhoud samen aanpakken en met gebruik van WhatsApp zo snel mogelijk de juiste collega op de juiste plek krijgen. Twee voorbeelden die laten zien dat de kernwaarden geen papieren exercitie zijn maar steeds meer en in diverse vormen in het dagelijkse werk terugkomen.

Genoemde initiatieven zijn in veel gevallen op de werkvloer ontstaan en door de medewerkers zelf verder opgepakt en uitgevoerd vanwege hun meerwaarde of omdat er actie nodig was. Deze ruimte voor initiatieven en activiteiten van medewerkers is belangrijk. Ontwikkelingen in de maatschappij gaan snel, mede ook door de technologische ontwikkelingen. Inwoners en partners van de stad verwachten vaak snelle (re)actie van de gemeentelijke organisatie. Dat doet in toenemende mate een beroep op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Het is van belang hiervoor ruimte te maken en dit te blijven stimuleren.

In het leertraject 'samen werken en leren aan de stad' zijn 50 koppels gemaakt van ambtenaren met initiatiefnemers om met elkaar te onderzoeken hoe de samenwerking beter kan. Een citaat uit het rapport: "De wereld van initiatieven en de structuur van de gemeentelijke organisatie gaan niet altijd even goed samen. Het is de kunst elkaar te blijven vinden, in een open gesprek de belemmeringen te bespreken en te zoeken naar oplossingen. Want als er één ding is dat dit traject duidelijk heeft gemaakt, is dat het goede gesprek bijdraagt aan een betere samenwerkingsrelatie."

De organisatie durft ook steeds beter open te zijn als het niet goed gaat. De actie van medewerkers van automatisering om een verhaal te delen over wat er nog niet lukte met de good-app leverde veel goodwill en begrip op bij collega's. In contacten tussen medewerkers van de Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) en initiatiefnemers in de stad is opgemerkt dat een helder 'nee' als antwoord ook gewaardeerd wordt. Niet alle ideeën en initiatieven zijn goede ideeën en initiatieven. Als in een gesprek goed gemotiveerd en onderbouwd kan worden waarom iets niet kan of lukt, dan is daar begrip voor. En leidt dat regelmatig tot een nieuw of aangepast idee of initiatief.

De kernwaarde betrouwbaarheid uit zich bijvoorbeeld in de wijze waarop verantwoording wordt aflegt in het sociaal domein. Er wordt daar lumpsum gecontracteerd - gebaseerd op gedeelde principes, een beperkt aantal indicatoren en vertrouwen - en getoetst in kwartaal-gesprekken op kwantiteit en kwaliteit, waarbij het goede gesprek over de kwaliteit leidend is. Zowel de raad als de accountant staan achter deze nieuwe vorm van verantwoording afleggen. Zo wordt enorme bureaucratie van vastleggen van verrichtingen voorkomen en gaat het geld zoveel mogelijk naar zorg voorkomen.

Netwerkorganisatie

Snel en beter samenwerken met de stad door een flexibele netwerkorganisatie te zijn, dat krijgt in de praktijk steeds meer vorm. In de afgelopen jaren hebben de transities in het sociale domein plaatsgevonden en nu staat het ruimtelijk domein hier midden in. Nieuw in dit domein zijn bijvoorbeeld de gebieds-regisseurs voor de Merwedekanaalzone en het Utrecht Science park. Zij zorgen in gebieden waar veel ontwikkelingen plaats vinden dat vanuit alle partijen gezamenlijke focus en ontwikkelkracht ontstaat voor de uitdagingen die daar liggen. Een andere stap naar een organisatie die zich als netwerk organiseert rondom

Het werken in netwerken...

...kan en moet nog verder...

...ontwikkeld worden.

een vraagstuk of thema, diagonaal door de onderdelen heen, is de nieuwe themagerichte portefeuillevordering in de directieraad: Healthy Urban Living, Inclusieve Stad en (kwartiermaker) Smart City. Dit zijn thema's die alle organisatieonderdelen raken.

Het werken in netwerken kan en moet nog verder ontwikkeld worden. De afgelopen jaren is het ingezet en er al doende geleerd. In de ontwikkelgroep 'Horizontaal werken' komen medewerkers bij elkaar die op deze manier werken om van elkaar te leren, en scherper te krijgen wat de succesfactoren zijn en dat weer breder te delen. In het management-development programma 2016 is werken in netwerken het hoofdthema.

Het Stads kantoor is een van de hotspots voor netwerkend Utrecht geworden. Externe partners geven aan graag met elkaar af te spreken in het Stads kantoor vanwege de bereikbaarheid en de grote kans op spontane ontmoetingen met andere partners. Een zorgpunt daarbij is dat ambtenaren meer moeite moeten doen om buiten te komen, in de stad te zijn.

Begrijpen en verbreden

De organisatie is in staat om als flexibele netwerkorganisatie te opereren. De visitatiecommissie geeft daarbij aan dat het deels nog onbewust bekwaam is en dat is een aandachtspunt. Een ander aandachtspunt is dat nog niet iedereen begrijpt hoe het werkt en zijn er soms nog verschillende interpretaties van het begrip netwerken. Dat vraagt om scherpte.

Zoals ook de visitatiecommissie aangeeft verdient de kernwaarde scherpte speciale aandacht. Juist in de fase waarin de organisatie nu zit waarin overal vernieuwd wordt is het belangrijk scherp te blijven. Dat de vernieuwingen (en eigenlijk alles wat er gebeurt) de juiste richting hebben en tot daadwerkelijk resultaat leiden.

Het leertraject 'Samen leren en werken aan de stad'

"Ambtenaren zijn ook gewoon mensen als jij en ik."

Soms kan één zin zoveel begrip in zich dragen. De quote is van een initiatiefnemer, en refereert aan het leertraject 'Samen leren en werken aan de stad'. Gedurende negen maanden durfden meer dan 60 initiatiefnemers, ruim 40 ambtenaren en 24 initiatieven hun samenwerking te onderzoeken.

In het leertraject gingen een initiatiefnemer en een ambtenaar (en soms ook een sociaal makelaar) als onderzoeksduo op pad. Het was voor het eerst dat deze nieuwe samenwerkingsvorm op een dergelijke schaal werd aangegaan door zo veel mensen van binnen én buiten de organisatie.

Expliciet stilstaan bij de samenwerking

Het leertraject heeft veel waardevolle lessen opgeleverd. Er is echter één les die eruit springt. Het blijkt dat expliciet stilstaan bij en reflecteren op de relatie bijdraagt aan de samen-

"Gedurende negen maanden durfden meer dan 60 initiatiefnemers, 40 ambtenaren en 24 initiatieven hun samenwerking te onderzoeken."

werking tussen initiatiefnemer en ambtenaar. Een deelnemende ambtenaar: "Mijn belangrijkste leerpunt is dat je af en toe een stap naar achteren moet doen, om te kijken of je nog op de goede weg zit."

Reflectie op samenwerking heeft nog best wat voeten in de aarde. Het vraagt om goed luisteren, doorvragen en oprechte interesse tonen in de ander. En je kunnen verplaatsen in de ander, te reflecteren op het eigen gedrag en elkaar echt willen begrijpen. Een deelnemende initiatiefnemer zegt hierover: "Samenwerken is een hele opgave. Alle verschillende talen die mensen spreken, maken het er niet makkelijker op."

Lessen breder delen

De lessen van het leertraject vragen erom breder in de organisatie gedeeld te worden. Hier zijn nieuwe methoden en tools voor ontwikkeld. Denk bijvoorbeeld aan methodieken als 'Acteren Via B', een hand-leiding met een knipoog 'Hoe ga je om met een ambtenaar en met een initiatiefnemer', en de ontwikkeling van



een serious game over de samenwerking.

Deze vormen helpen om het goede gesprek op gang te brengen, te reflecteren op herkenbare situaties uit de dagelijkse werkpraktijk en de rol van ambtenaar en initiatiefnemer bespreekbaar te maken. Daarnaast wordt gewerkt aan een 'beslistafel' om sneller knopen door te hakken. Ook wordt het organiseren van één aanspreekpunt voor initiatiefnemers onderzocht. Met deze tools blijven we werken aan het verbeteren van de samenwerking.

Acteren Via B

Het leertraject 'Samen leren en werken aan de stad' heeft veel mooie verhalen opgeleverd. Triviale situaties uit de werkpraktijk, die we allemaal zo goed kennen, maar ook vaak vervliegen in de drukte van de

Openbare raadsinformatie: iets wat je vertelt op verjaardagen

dag. Hoe kun je deze mooie lessen op een aansprekende manier breder in de organisatie delen?

Met Acteren Via B wordt onder begeleiding van een facilitator een veilige setting gecreëerd waarin acteurs herkenbare situaties uit de praktijk naspelen. De acteurs zijn collega's uit onze eigen organisatie. De sketches geven aanleiding om het goede gesprek te voeren over vragen als 'herken je dit in je eigen werk?', 'wat roept deze situatie bij jou op?' en 'hoe kijk jij aan tegen het perspectief van de initiatiefnemer?'

De sketches zijn ontstaan met een eenvoudig script en door veel te improviseren. Bij het testen bleek deze vorm goed aan te slaan: de toeschouwers herkenden de situaties en bijna vanzelf ontstond het gesprek over waarom een situatie ontstond, wat het betekende en hoe het anders zou kunnen. Vandaar dat per 1 oktober de werkvorm Acteren Via B opgenomen is in het opleidingsaanbod van het trainingsbureau van PMB. Ook wordt het als pilot gebruikt voor de leergang Urban Professional. Via de 'Democratic Challenge' van het ministerie van Binnenlandse Zaken en VNG wordt het onder de aandacht gebracht bij andere gemeenten.

Als je de eerste bent, mag je met de eer strijken. Als een van de eerste Nederlandse gemeente biedt Utrecht haar raadsinformatie 'open' aan. Aan iedereen. "Deze pilot is een goede eerste stap, maar we willen meer", vertelt raadsgriffier Merel van Hall enthousiast. "De moeilijkste slag is om open data tussen de oren van onze organisatie te krijgen." Een wijntje mag dus gedronken worden. Maar de champagne blijft nog even dicht.

De gemeente Utrecht heeft samen met 4 andere gemeenten van het ministerie van Binnenlandse Zaken de opdracht gekregen om de pilot 'Open raadsinformatie' te starten. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft een financiële bijdrage geleverd. Het resultaat? Op www.openraadsinformatie.nl kun je nu alles vinden over vergaderingen, raadsstukken, stemuitslagen, moties, amendementen en besluiten.

Slim ontsluiten

Mart Langereis, adviseur bedrijfsvoering griffie, vertelt: "Alle raadsinformatie was al wel beschikbaar, maar nog niet slim ontsloten. Met een aantal aanpassingen is alle informatie nu goed te doorzoeken en kun je informatie uit ondertekende stukken terugvinden." Vooral de software is een knelpunt geweest. "Het huidige systeem was niet gebouwd om data open te zetten. We gaan daarom op korte termijn over naar een nieuwe versie

die open data goed ondersteunt." Donovan Karamat Ali is betrokken bij de pilot als open data coördinator. Hij legt uit: "Het mes snijdt aan veel kanten. Raadsinformatie is belangrijk voor inwoners, ondernemers, ambtenaren en natuurlijk voor de raad zelf. De geluiden van buiten zijn positief. Raadsleden vinden het een interessante ontwikkeling en ondernemers in de stad staan klaar om mooie toepassingen te maken met deze open raadsinformatie."

De lat nog hoger

De eerste stap is gezet. Merel: "Maar we leggen de lat nog hoger. De echte winst zit in een omslag in het denken als organisatie. Open en transparant. We willen de verbinding met de stad. In de toekomst willen we meer informatie over raadsleden zelf openzetten:

projeten, besluiten, hun stemgedrag bij raadsvergaderingen. Wat we hebben bereikt? Met een completer beeld kun je gefundeerder stemmen bij de gemeenteraadsverkiezingen van 2018."

Donovan: "Open raadsinformatie is nu al een pareltje. Ik vertel er zelfs over op verjaardagen. Bij de gemeente houden we bij de aanschaf van nieuwe software altijd rekening met open data" Mart: "Ik ben trots op wat we tot nu toe samen gerealiseerd hebben. Maar het moet nog beter. Met goede tags valt veel te winnen. De organisatie moet alleen nog leren die informatie meteen slim op te slaan. En hoe mooi zou het zijn als je een melding krijgt als er iets in jouw wijk gebeurt?" Mooie toekomstmuziek. Het is nog even geduld uitoefenen voor de champagne kan openknallen.

▼ v.l.n.r. Merel van Hall, Donovan Karamat Ali, Mart Langereis



"Op www.openraadsinformatie.nl kun je nu alles vinden over vergaderingen, raadsstukken, stemuitslagen, moties, amendementen en besluiten."

Buiten is binnen

Het werken met en activeren van netwerken in de stad als werkwijze om (maatschappelijke) opgaves aan te pakken, dat is 'buiten is binnen'. Dat betekent samen werken met inwoners, per onderwerp bepalen welke rol we als gemeente innemen, meer interactie en participatie en weten wat er speelt. Buiten gaat ook over de grenzen van de stad heen. Samenwerken met de regio, U10, landelijk, en zelfs buiten de landsgrenzen.

Stadsgesprekken zijn onderdeel van de werkwijze van de gemeente, het college en de raad geworden. Stadsgesprekken zijn een slimme manier om samen, deelnemers en gemeente,

goede ideeën te realiseren. En daarin blijft de organisatie leren en groeien. De Hogeschool Utrecht is ingezet om onderzoek te doen naar de beleving van stadsgesprekken. Daaruit is een aantal aanbevelingen gekomen voor verdere verbetering: Deelnemers beter informeren over wat er met de uitkomst van het gesprek wordt gedaan en om ervoor zorgen dat deelnemers inhoudelijk goed voorbereid zijn. In het stadslab over het nieuwe centrum in het Jaarbeursgebied zijn deze aanbevelingen meegenomen en is de HU opnieuw gevraagd om mee te kijken en te adviseren.

Verbeteren gaat samen met buiten. In alle openheid wordt bijvoorbeeld samen met ontwikkelaars, initiatiefnemers, raadsleden en ambtenaren onderzocht hoe de ontwikkelprojecten volgens het Utrechts Plan Proces (UPP) beter aangepakt kunnen worden.

Deze intensievere samenwerking in en buiten de stad brengt nieuwe uitdagingen en vraagstukken mee. Als én

steeds meer participatie toegepast wordt én de reguliere raadsprocedures doorlopen worden dan wordt de besluitvorming arbeidsintensiever. Dit is iets wat in alle zorgvuldigheid met college, raad en organisatie verder onderzoek vraagt.

Heel letterlijk komt buiten naar binnen via de Newsroom. Ontwikkelingen in de (sociale) media worden gemonitord zodat proactief ingespeeld kan worden op wat er leeft in de stad en daarbuiten.



De intensievere samenwerking in en buiten de stad brengt nieuwe uitdagingen en vraagstukken mee.

Ruimte in de begroting voor maatschappelijke initiatieven

Als de uitgangspunten van het werk maatschappelijke waarde creëren en toevoegen is, hoe wordt dan de mate waarin je succesvol bent bepaald? Dat vraagt om andere vormen van verantwoording naast of in plaats van de meer gebruikelijke verantwoording op basis van vooraf gestelde indicatoren. Bij volksgezondheid is een experiment gestart waarbij een deel van de begroting niet van tevoren wordt ingevuld. Op basis van maatschappelijke waarden worden opkomende initiatieven gewaardeerd en ondersteund. Tijdens een multiloogtafel onderzoeken initiatiefnemers, wethouders, ambtenaren en raadsleden samen of de initiatieven geleid hebben tot toegevoegde maatschappelijke waarde.

Kleine initiatieven

Er is een kernteam initiatieven gestart, een netwerk van collega's uit verschillende onderdelen, die twee keer per week samen komen om initiatiefnemers zo snel mogelijk verder te helpen binnen de organisatie. De vraag van buiten staat centraal tijdens deze overleggen, los van afdelingsstructuur of de processen. Hierdoor verlopen de gesprekken met de kleine initiatiefnemers steeds beter en effectiever.

Social Impact Factory

Het samenwerkingsverband tussen sociaal ondernemers, de gemeente en de Social Impact Factory (SIF) ontwikkelt zich steeds verder. We zijn bezig met een eigen locatie voor de SIF, het Staffhorstpand aan het Vredenburg. In Overvecht werken alle partijen mee aan het plan Einstein om asielzoekers te integreren in de wijk. Het kabinet heeft uitgesproken dat ze toekomst zien in sociaal ondernemen en daardoor zijn veel andere gemeenten nu net als Utrecht gestart met dit concept.

Borgen en doorpakken

Buiten is binnen wordt steeds meer onderdeel van het werk. Het wordt steeds gewoner. Een aandachtspunt - ook door de visitatiecommissieesignaleerd - is het borgen van wat geleerd is. Van een experiment van een nieuwe manier van verantwoorden naar een nieuwe manier van verantwoorden. Nu drijft het kernteam initiatieven op de energie van enthousiastelingen. Op termijn is het nodig dat het onderdeel wordt van reguliere werkprocessen. Hoe kan de organisatie intensiever met de stad werken zonder dat het samen met de reguliere besluitvorming een dubbele belasting wordt voor alle betrokkenen?



Stadsgesprekken zijn een slimme manier om samen, deelnemers en gemeente, goede ideeën te realiseren.

Een heel ander aspect van buiten = binnen brengt de visitatiecommissie ook onder de aandacht, en dat is diversiteit en inclusiviteit. Vooral de beleidsafdelingen zijn nog onvoldoende een afspiegeling van de stad. De lopende inspanningen (bijvoorbeeld in de nieuwe lichte trainees) zijn een stap in de goede richting en vragen tegelijkertijd om monitoring en verdere stappen.

‘De stad is ons lab’

“De datarevolutie gaat zo snel, dat rustig alle materie bestuderen verleden tijd is. De stad is ons lab, en het gebeurt hier en nu. Meedoen dus!” Met deze woorden leidt Frans Jorna zijn verhaal in. Vanaf 1 juli maakt Frans kwartier voor de directeur ‘Smart Cities’.

Enthousiast geeft hij voorbeelden: “Hoe kun je data inzetten bij het ontdekken van illegale verhuur van woningen, bij de inzet van Toezicht en Handhaving op straat, en bij de bereikbaarheid van de stad? Of neem nou de e-bike, die heeft een hoge vlucht genomen. Via een slim systeem zou je iedereen de modaliteit kunnen aanbieden die bij hem of haar past.”

Zonnepanelen

Wat zijn Smart Cities? Steden die slim en innovatief omgaan met de mensen en de middelen. Een van de bekendste voorbeelden in Utrecht is bewonersinitiatief LomboXnet, met onder andere slimme laadpalen voor elektrische auto's. Frans: “En solar charging! LomboXnet maakt van het hart van Utrecht een prachtsel voor zonne-energie, maar dat kan toch veel groter? Wat heb je daaraan als je op Kanaleneiland woont? Wij verbinden als overheid de grote energiebedrijven met inwoners, lokale bedrijven, woningcorporaties en techniekpartners. Om samen van Utrecht een open platform te maken voor duurzame energie, waar iedereen zijn duurzame energie gemakkelijk kwijt kan én kopen. Zo maken we lokaal de transitie

naar duurzame energie. Of liever: de stad doet dat. Hij quote hierbij civic technology goeroe Tim O'Reilly: Lets not focus on government doing things. Let's focus on government letting things happen.”

Innovatietraject

“Jaaa, en we zijn als gemeentemensen natuurlijk wel een beetje gek geworden met zijn allen. Als je een ambtenaar ‘rapid prototyping’ of ‘minimal viable product’ hoort zeggen, dat is toch niet helemaal normaal? Het is heel gaaf hoeveel ruimte en vertrouwen we krijgen van het college en de gemeenteraad. We durven het echt gewoon uit te vinden. Hier in onze eigen stad.”

De afgelopen twee jaar hebben het college en de gemeenteraad jaarlijks 2 miljoen euro vrijgemaakt om in innovatie te steken. Dat resulteert in allerlei projecten binnen en buiten de organisatie, zoals het Utrechts Innovatietraject (UIT). Heb je afgelopen jaar al die houten blokken zien staan op de 11e verdieping? Dat zijn building blocks vol innovatieve ideeën. Uit al die ideeën pikken we de beste uit die we kunnen gebruiken voor ons dagelijkse werk.”

Verkeersleider

Is alles rozengeur en maneschijn? “Nee, we zijn het aan het ontdekken terwijl we het doen. Dat betekent dat er soms dingen fout gaan. Je stelt data beschikbaar aan de buitenwereld. Qua privacy, veiligheid en politieke gevoeligheid zit daar veel aan vast. Dan moet je weten wat er gebeurt, er samen naar kijken, en snel bijstellen.”

▼ Frans Jorna

“Het is heel gaaf hoeveel ruimte en vertrouwen we krijgen van het college en de gemeenteraad. We durven het echt gewoon uit te vinden. Hier in onze eigen stad.”



“Mijn rol? Ik ben een soort luchtverkeersleider. Ik breng alle vliegroutes bij elkaar en zorg dat de vliegtuigen niet botsen. Zoveel mensen doen mee. We willen het. We kunnen het. Dus we doen het gewoon!”

‘Utrecht zijn we samen’: durf ambitieus te zijn

Hoe voorkom je dat tegenstellingen tussen groepen mensen in Utrecht groter worden? Hoe voorkom je radicalisme? Wat kun je doen om bewoners weer met elkaar te verbinden? Met een gemeentelijk plan dat achter een bureau is bedacht, red je het in ieder geval niet. Het actieplan ‘Utrecht zijn we samen’ is dan ook tot stand gekomen in nauwe samenspraak met de stad.

Vele tentakels

Het vernieuwende? Programamanager Elif Borucu-Çalinalti hoeft niet lang na te denken over het antwoord. “We willen in de haarvaten van de samenleving zitten.

We hebben het over een probleem dat ons allemaal raakt. Wil je daar iets aan doen, dan moet je ambitieus durven zijn.” Het programma heeft vele tentakels naar onderwerpen als opvoeding, acceptatie en integratie, onderwijs, werk en communicatie. Maar ook kwesties als hulpverlening, signalering en repressie zijn belangrijk. Op al die terreinen ontplooit ‘Utrecht zijn we samen’ acties en in die brede, gecoördineerde aanpak zit ‘m het bijzondere, zegt Elif. “Wil je voorkomen dat jongeren zich buiten-gesloten voelen en de neiging krijgen zich te gaan afzetten tegen de samenleving, dan is het noodzakelijk om op al die terreinen actief te zijn.”

Structureel aanpakken

De eerste resultaten worden al zichtbaar. Een speciale jobhunter leidde bijvoorbeeld in korte tijd tientallen jongeren naar werk. Ze voelden zich gediscrimineerd en dreigden buiten de samenleving te vallen. “Je hebt iemand nodig die deze jongeren begrijpt en in staat is ze op precies de goede manier te begeleiden. Het is niet genoeg om dat gedurende een korte periode te doen, maar permanent. Alleen dan lukt het om problemen structureel aan te pakken.”

Maar hoe weet je welke Utrechters, jong of oud, zich buitengesloten voelen en wie ondersteuning nodig heeft? Hoe krijg

je signalen dat er zorgen zijn bij professionals, bij ouders? Daarvoor is de stad dus keihard nodig. Zonder een fijnmazig netwerk van betrokken bewoners en organisaties bouw je geen bruggen. “Het heeft geen zin om op de automatische piloot aan dit programma mee te doen. Ik merk gelukkig dat mensen erbij willen horen, actief willen zijn. Ons netwerk groeit, het aantal signalen neemt toe.”

Landelijke aandacht

De Utrechtse aanpak trekt inmiddels landelijk aandacht. De belangstelling voor het congres over polarisering en radicalisering, op 11 oktober, was enorm. “Ik ben trots, maar het betekent zeker niet dat we nu achterover kunnen leunen.

Het is belangrijk dat we voortdurend kritisch blijven op ons eigen programma, we zijn er namelijk nog lang niet!”

“Het programma heeft vele tentakels naar onderwerpen als opvoeding, acceptatie en integratie, onderwijs, werk en communicatie. Maar ook kwesties als hulpverlening, signalering en repressie zijn belangrijk.”



Netwerken met een andere bril op

Een nieuwe tijd vraagt om nieuwe wegen, om co-creatie met de stad. Vooraf niet weten waar je uiteindelijk uitkomt, en wie precies wat bijdraagt. Dat vraagt om ruimte! De bestaande manier van monitoren en verantwoorden helpt niet. Maar hoe doen we het dan wel? Die vraag probeert Jacomijn Baart, teammanager Co-creatie en Wijken bij Volksgezondheid, samen met anderen te beantwoorden voor werkzaamheden bij Volksgezondheid.

Verantwoorden

“Tot vorig jaar reserveerden we voor elk programma een zakje geld en sindsdien is deze manier van middelen verdelen gestopt. De aanleiding is de nota ‘Bouwen aan een Gezonde Toekomst’. Door één totaalbudget beschikbaar te stellen kan er maximaal ingespeeld worden op waar je samen met de stad op inzet, gericht op het verkleinen van gezondheidsverschillen.”

Daarbij is wel door de gemeenteraad de vraag gesteld hoe er dan gemonitord en verantwoord kan worden en of de middelen juist besteed zijn. Hiervoor is samen met de raad een innovatietraject gestart, om nieuwe manieren van monitoren en verantwoorden te ontwerpen. Zonder ellenlange documenten, factsheets en cijferlijsten voor elke euro die wordt uitgegeven. Het innovatietraject heeft een andere manier van verantwoorden opgeleverd, via gesprekken met betrokkenen, verhalen en filmpjes.

Wenkend perspectief

Jacomijn legt uit: “We bouwen met zijn allen aan een gezonde toekomst van de stad. Dat doen bewoners zelf en als gemeente dragen we, samen met veel partijen, bij aan gedeelde waarden. We hebben geen indicator meer als: ‘het wijkgezondheidswerk bereikt 900 mensen in de stad’, maar: ‘we willen dat de jeugd gezond opgroeit’. Of: ‘we willen de gezondheidsverschillen tussen alle wijken verkleinen’. Allemaal waarden met een wenkend perspectief. Het gaat om netwerken creëren en versterken. Samenwerken met de organisaties die nu al met energie werken aan goede initiatieven. Zoveel mogelijk aansluiten op wat er nu al in de stad gebeurt.”

Fietskriebels

Een voorbeeld is ‘Fietskriebels’. “We stuurden een collega op pad met de vraag: hoe kan gezondheid aandacht krijgen bij de start van de Tour de France? Hij zag een tweet van iemand van Harten voor Sport met een loopfietsje, hoorde van collega’s van de jeugdgezondheidszorg en van de Voorscholen dat ze graag iets wilden voor peutertjes. Hij bracht deze mensen met elkaar in contact en in korte tijd was Fietskriebels een feit. Van tevoren weet je niet dat dit soort mooie initiatieven ontstaan, en dat kun je dus niet begroten. Als je wilt aansluiten bij de stad, moet je flexibel zijn en de ruimte krijgen om achteraf te ver-

antwoorden. De rol van de gemeente is ondersteunen met onze kennis over gezondheid en netwerkcontacten, en faciliteren in publiciteit en soms financieel. Die nieuwe rol vraagt nog wel vaak om uitleg. Het is zoeken, ook bij de dertig medewerkers van Co-creatie en Wijken. Zij vragen zichzelf regelmatig af waar ze van zijn en hoe ze moeten werken als team.”

▼ Jacomijn Baart

“Het innovatietraject heeft een andere manier van verantwoorden opgeleverd, via gesprekken met betrokkenen, verhalen en filmpjes.”

Het verschil maken

Een raadslid zei tegen mij: ‘We willen eigenlijk allemaal hetzelfde: met dát wat we doen, het verschil maken.’ We zijn niet alleen organisaties, maar vooral ook mensen. Je kunt zoveel samen doen. Daarom verstevigen we het netwerk en die netwerken verdwijnen gewoon weer en er ontstaan weer nieuwe. Ja, dat is wel een andere bril die je opzet.”



Innovatieve organisatie

De gemeente wil een effectieve en efficiënte organisatie zijn en (proces)innovatie en standaardisatie helpen daarbij. Innovatie gaat over het moderniseren, het transparanter en efficiënter maken van de manier van werken. En over slimmer worden en blijven, anticiperen op en gebruik maken van de beschikbare nieuwe (technische en digitale) ontwikkelingen. Standaardisatie gaat over vereenvoudigen en digitaliseren van de werkprocessen.

Innoveren en leren op de werkvloer

Bij innoveren wordt al snel gedacht aan spectaculaire grote veranderingen. Innoveren is echter ook de optelsom van vele kleine veranderingen die dagelijks op de werkvloer plaatsvinden. Scherp blijven op de vragen 'doen we het goed' en 'doen we het goede' en vervolgens handelen naar het antwoord op die vragen. Op die manier blijft de organisatie leren.

In het experiment Terug naar de bedoeling hebben 4 teams de vrijheid gekregen om datgene wat in hun ogen het werk belemmerde aan de kaak te stellen en waar mogelijk op te lossen. Dit heeft tot interessante resultaten geleid:

- Het vertrouwen en de ruimte krijgen om belemmeringen op deze manier aan te pakken vergroot het eigenaarschap van de medewerker. Daarnaast is deze aanpak spannend voor medewerker en leidinggevende, oftewel ruimtevrees. Regels geven houvast.
- Een impuls voor veel kleine verbeteracties, bijvoorbeeld flexibele pauzes, simpeler formuleren en opengestelde kluisjes voor laptops. In plaats van klagen bij het koffieapparaat initiatief nemen tot verandering.
- Waardevolle feedback over gemeentebrede belemmerende regels, vooral op ICT- en HRM-gebied. Met tot gevolg bijvoorbeeld nu makkelijker accorderen van verlof, sneller declareren, en zelf resetten van wachtwoorden.

Het experiment is voor de directieraad een extra impuls geweest om verder te gaan met deregulering. De medewerkers weten zelf vaak heel goed welke belemmeringen de moeite van de tijdsinvestering waard zijn en kunnen goed omgaan met de gegeven ruimte in relatie tot de reguliere werkzaamheden. Het is belangrijk om verder te onderzoeken hoe de medewerkers meer ruimte kunnen krijgen om nog beter gebruik van hun talenten te kunnen maken. In september 2016 is de tweede ronde Terug naar de bedoeling gestart waarin 11 teams aan de slag gaan.

In de onderdelen waar 'Continu verbeteren' (Lean) ingezet wordt, ontstaan mooie voorbeelden van het leren op de werkvloer. Bij Stadsbedrijven wordt in het team Gemalen bijvoorbeeld uitgewisseld hoe lang de medewerkers over reparaties doen, en onderzocht wat de voor- en nadelen van de verschillende werkwijzen zijn. Is het zo dat bepaalde reparaties standaard sneller kunnen? Of is het zo dat meer tijdsinvestering zich terugverdiend met minder frequent onderhoud? Deze openheid en dit vertrouwen in elkaar leiden tot veel kleine maar substantiële innovaties. Bij het team nieuwe aanvragen van Werk & Inkomen heeft continu verbeteren in combinatie met nieuwe ICT-systemen geleid tot de ruimte om betere service te verlenen aan de burger. Innovatie leidt tot efficiëntie en kwaliteitsverbetering.

Naar aanleiding van de visitatie op de medezeggenschap gaat de Centrale Ondernemings Raad

(COR) een experiment starten met pentagongesprekken waarbij met een groep medewerkers over en groter thema (bijvoorbeeld huisvesting) wordt gesproken.

In de visitatieweek is er een nieuwe werkwijze toegepast waarbij collega's zijn ingezet als facilitators voor workshops waarin teams onderzoeken wat ze de afgelopen jaren ontwikkeld en geleerd hebben, en waarin ze zich verder willen ontwikkelen. Dit levert een aantal belangrijke inzichten op:

- Dat de organisatie in staat is van elkaar te leren, daar zelfbewuster in mag zijn en niet altijd hulp van buitenaf nodig heeft.
- Bij een aantal teams zijn zaken naar boven gekomen die al langer speelden. Er zijn dus nog veel plaatsen in de organisatie waar het dagelijks leren en innoveren versterkt kan worden. Meer scherp op de werkvloer.
- Dat er een goede basis is om te leren. Medewerkers durven open te zijn en zijn met een klein beetje hulp van een collega in staat om te reflecteren.



Innoveren is echter ook de optelsom van vele kleine veranderingen die dagelijks op de werkvloer plaatsvinden.

Naast het leren en kleine stappen maken op de werkvloer wordt er ook gewerkt aan grotere innovaties.

Innovatie & Informatie

Het is een tijd waarin ontzettend veel nieuwe technologieën op de organisatie afkomen (Big data, smart grid, 3D-printen en nog veel meer innovaties van buiten) en organisaties die totaal anders werken. Om daarin mee te groeien, volgen onder andere de IRM-ers de masterclass Innovatie en Informatie met uiteenlopende onderwerpen. Wat komt er op de organisatie af, wat zijn (nieuwe) manieren om hier mee om te gaan en wat betekent dit voor onze

organisatie? En hoe kan hierop ingespeeld of gebruik van gemaakt worden? De voorbeelden hieronder komen er uit voort.

- Bij vergunningverlening en handhaving (VTH) is een innovatie roadmap gemaakt en worden stapsgewijs innovaties opgepakt. Een eerste voorbeeld is de scanauto die verkeersovertredingen registreert.
- Bij Stadsbedrijven is bij het vastgoedloket een digitale etalage gecreëerd. Burgers kunnen nu zelf 24 uur per dag de beschikbaarheid van voorzieningen raadplegen, ruimtes reserveren en online-betalingen verrichten. De klant kan zich in de toekomst toegang verschaffen tot een welzijns- of sportaccommodatie met behulp van een automatisch toegezonden code.
- Met de App 'slim melden' kunnen burgers melding maken van een gebrek in de openbare ruimte via hun smartphone. Eventuele nieuwe melders krijgen meteen te zien dat de melding al is doorgegeven. En als de melding is afgehandeld ontvangt de melder een bericht.

LomboXnet, supersnel internet, goedkoop toegankelijk, met de snelheid van het licht en de kracht van de zon, is een voorbeeld van innoveren met partners in de stad. De innovatie komt van buiten en de gemeente zorgt dat het mogelijk wordt. Op de Klimaatbijeenkomst van 24 juni 2016 heeft Robin Berg, de drijvende kracht achter LomboXnet, uit handen van H.K.H. Prinses Laurentien de Klimaatpenning uitgereikt gekregen voor zijn initiatief 'Smart Solar Charging'. Deze prijs wordt uitgereikt aan dé nationale koplopers in duurzaamheid.

Het Programma Data Gedreven Sturing (DGS)

Het mogen experimenteren, komt terug in de aanpak van het programma Data Gedreven Sturing (DGS). De constatering dat de gemeente Utrecht nog onbewust onbekwaam is op het gebied van meer waarde halen uit eigen en andermans data heeft er voor gezorgd dat experimenteren en leren als vorm om richting (on)bewust bekwaam te gaan is gekozen.

Die ruimte wordt volop opgepakt in de organisatie, veel data-initiatieven komen tot stand op de werkvloer, waar het gevoel leeft dat het werk slimmer, effectiever en/of innovatiever kan. Sterker nog het bijhouden en van betekenis voorzien van nieuwe technologie kan alleen met inzet van de hele organisatie. Tegelijkertijd worden stappen gezet in het op een goede manier borgen van privacybescherming.

Ook is er behoefte aan dashboarding in de organisatie, liefst als zelf-service, waarbij medewerkers zelf vragen flexibel kunnen beantwoorden en op die manier de kwaliteit van beslissingen kunnen verhogen. En hiermee de juiste informatie met zeggingskracht beschikbaar kunnen stellen.

Er begint een netwerk te ontstaan met externe partners, soms zijn dit leveranciers, maar ook meer en meer op ontwikkeling gerichte samenwerkingsverbanden met kennispartners, zoals universiteiten. Om een aantrekkelijke partij te zijn voor afgestudeerden data-scientists kijkt de organisatie op welke manier

het mogelijk is om werken bij de gemeente te combineren met promoveren om zo ook nieuwe en diepe kennis binnen te halen.

Uit de evaluatie van de eerste twee jaar van het programma DGS (bijna gereed) wordt duidelijk dat:

- sommige organisatieonderdelen actiever zijn dan anderen
- veel DGS-pilots zich in de organisatie afspelen, en het delen van data met partners buiten de gemeente om maatschappelijke problemen op te lossen minder plaats vindt.
- implementatie soms moeilijk gaat, ook na succesvolle pilots. Buiten de werkprocessen kan iets een succes zijn, maar het implementeren in de werkprocessen gaat soms nog langzaam en moeizaam.

Ondersteuning ICT

In het visitatierapport van 2015 komt naar voren dat de ondersteuning van ICT voor de organisatie nog niet naar wens is. Daar is in 2016 hard aan gewerkt, met bijvoorbeeld de herimplementatie van inkoopstelsel MUIS en de aangepaste snelheid van Digiplace. ICT is niet alleen een kwestie van de juiste systemen inzetten, maar ook van de implementatie ervan en de digivaardigheden van gebruikers verbeteren. Er is een opleidingsprogramma ontwikkeld om deze en andere onderwerpen die spelen op het gebied van ICT te verbeteren. De sleutel tot succes daarbij is ICT te zien als een van de kernvoorzieningen van het werk en de organisatie.

De afgelopen jaren is de organisatie enthousiast geworden en gaan experimenteren met innovatie en



data gedreven sturing. Aandachtspunt hierbij is dat het nog niet altijd lukt om de uitkomsten ook goed te integreren in bestaande werkprocessen. Zowel vanuit het programma DGS als het Utrechts Innovatie Team (UIT) wordt dit onderschreven.

In de organisatie zijn goede voorbeelden van innoveren en leren op de werkvloer. De visitatiecommissie geeft aan dat de uitdaging is dit naar de hele organisatie uit te breiden. En benoemt daarbij als een knelpunt dat niet alle medewerkers de ruimte om te leren en experimenteren ervaren.



ICT is niet alleen een kwestie van de juiste systemen inzetten maar ook van de implementatie ervan en digivaardigheden van gebruikers verbeteren

‘Anders app je even?!’

Na een geslaagde proef van een jaar met een kleine groep gebruikers, kun je sinds juni Facilitair en Huisvesting (F&H) via WhatsApp bereiken. Brigitte van der Voort en Estrella van Oostrom zijn samen met hun team de drijvende kracht hierachter. Wat zijn hun ervaringen met WhatsApp tot nu toe?

Boa constrictor

Nou, de meest opzienbarende ervaring is wel die met onze kleine kruipende huisdieren. Estrella: “Over de app kregen we een filmpje binnen waarop te zien was hoe collega’s een muis vingen. Vervolgens kwamen ze die muis op de 10e afleveren bij de servicedesk.” Brigitte lacht: “We hebben ze vriendelijk verzocht om de muis buiten te zetten, want wat kunnen wij daarmee? Straks komen ze nog een keer met een boa constrictor!”

Vanaf het openstellen van de WhatsApp, zijn er veel appjes binnen gekomen. Estrella: “We waren eerst wel even bang dat het storm zou lopen en dat we alleen nog maar aan het appen zouden zijn de hele dag. Maar dat is niet het geval. Nadat we van WhatsApp het telefoonnummer moesten aanpassen, kregen we zo’n drie appjes per dag binnen. Misschien moeten we weer reclame gaan maken.”

Live contact

Brigitte: “We hebben veel leuke reacties gekregen. Appen is natuurlijk heel handig. Mensen kunnen sneller reageren als ze iets zien dat kapot is. En een foto

meesturen. Ik had wel mijn twijfels over het inzetten van nog een extra communicatiemiddel, maar inmiddels ben ik eraan gewend en heeft het zich bewezen.”

Estrella: “Maar het leukste blijft wel live contact! Daarom werk ik ook bij de front-office van de servicedesk.” Brigitte sluit zich daar helemaal bij aan: “Het werk is leuk en divers. Het leukst is om collega’s live te helpen.” <Tegen Estrella> “Heb jij die nieuwe banner nog gezien?” Estrella: “Nee, ik weet niet waar die is. Maar anders app je onze collega’s boven toch even?!”



Facilitaire meldingen doe je nu ook eenvoudig via WhatsApp!
06 38 71 52 67

▼ Brigitte van der Voort en Estrella van Oostrom



De klant merkt er niks van...

Gezamenlijke verantwoordelijkheid, daar draait het om in het Team Nieuw Aanvragen van Werk en Inkomen. “Een bijstandsaanvraag ligt nooit meer stil”, vertelt medewerker David Polak. “Dat komt omdat we alle aanvragen nu als team behandelen.” Uit zijn verhaal blijkt dat het niet altijd zo is geweest. Achterstanden brachten soms kostbare bezwaarprocedures en belangrijker, ontevreden klanten. David: “Het is lastig om iemand te vertellen dat een aanvraag al zes weken is blijven liggen.”

Verstopte cijfers

Het roer moest om. Inmiddels wordt tachtig procent van de aanvragen geautomatiseerd gescreend. Dat scheelt een slok op een borrel. Maar dat niet alleen. David: “Vroeger zaten cijfers over bijstandsaanvragen ‘verstop’t bij onze manager. Sinds mei heeft iedereen toegang tot alle cijfers en gebruiken we die bij de weekstart. Een goed voorbeeld van verantwoordelijk-

▼ Miriam van den Berg en David Polak



“Een bijstandsaanvraag ligt nooit meer stil”, omdat we alle aanvragen nu als team behandelen.”

heid laag in de organisatie plaatsen.” “We werken nu veel meer samen!”, reageert Davids collega Miriam van den Berg. “Ik vind het mooi dat bijstandsaanvragen nooit meer stil liggen. Als ik op vakantie ga, of mijn collega ziek is, dan neemt de rest van het team de caseload over. Dat levert mij rust op. En de klant merkt er niks van”, glimlacht ze. “Bovendien, als je overloopt in je caseload, kun je aanvragen via een soort marktplaats wegzetten bij je collega’s. Met vraag en aanbod van bijstandsaanvragen houden we het proces beheersbaar.”

Persoonlijk contact

Niet alles is geautomatiseerd. Persoonlijk contact is er ook. David: “Bij een afwijzing van een bijstandsaanvraag bellen we nu altijd de klant. Zo kunnen we uitleggen waarom de aanvraag is afgewezen. En klanten kunnen meteen reageren en vragen stellen. Mensen waarderen dat echt. Soms krijgen we zelfs bedankjes.” Ook met klachten wordt anders omgegaan. Miriam: “Vroeger zagen we klachten als extra werk, in tijd die we niet hadden. Nu zien we klachten als kansen. Hoe kunnen we de dienstverlening nog beter maken voor de klant?”

Motivatatie

Miriam: “Ik wil altijd helpen om mensen zelfstandigheid te geven. Ik vind het leuk om brieven scherper te maken en de samenwerking met de klant te verbeteren. En mijn team is heel leuk!” David: “Ik vind het belangrijk mensen te helpen die buiten de maatschappij vallen. Als je geen inkomen hebt, valt er heel veel weg. Als ik daar aan mag bijdragen, dan word ik daar gelukkig van!”



“We want to make you feel Good!”

▲ Mehmet Basol en Marcel Peters

Tussen de telefoontjes door vertellen Mehmet Basol en Marcel Peters over Good. Het tweetal zit bij de Servicedesk IB IV en beantwoordt onder andere alle Good-vragen. Good is een applicatie die zorgt voor een veilige manier van het gebruik van mail, agenda en contactpersonen. Je kunt Good installeren op zoveel mobiele devices als je wilt, zowel zakelijk als privé.

Marcel: “De begintijd van Good, begin 2016, was wel hectisch. Bij het openstellen van de applicatie voor 2.000 man, viel er nog wel eens een server om.” Mehmet: “Daarom werden complexe problemen onder de loep genomen en sinds medio maart draait Good vrijwel stabiel.”

De voordelen van Good?

Mehmet: “Als je je telefoon kwijt raakt, kun je op afstand alle

gegevens wissen. Zonder paswoord kom je er niet in. Al het mailverkeer is versleuteld via encrypted code. Wat de gebruikers er van vinden? Gebruiksvriendelijk, duidelijk en gegevens liggen niet zomaar op straat.” Handig is ook dat je je agenda met al je afspraken altijd bij je hebt en niet hoeft in te loggen op een pc. In de toekomst komt er ook een koppeling met Digiplaza.

Marcel lachend: “Wij zijn een soort huisarts van de ICT en sturen je soms door naar een specialist. Ik zeg altijd: we zijn druk bezig met het produceren van glimlachen. Mensen hebben stress omdat iets niet werkt, dan moet je echt iets doorbreken, en dat is een kunst.” Mehmet reageert: “Ik krijg voldoening als ik mensen kan helpen om prettig hun werk te kunnen doen. Mensen waarderen dat echt.” Marcel: “We want to make you feel Good!”



“Eindelijk geen gedoe meer met bonnetjes!”
Snellere uitbetaling maakt vervelende telefoontjes over te late uitbetalingen verleden tijd.”

▲ Frank Werkhoven

Dat ideeën vooruitstrevend kunnen zijn, komt samen in de pilot ‘Declareren zonder bonnetjes’. Want zonder bonnetjes declareren, dat is toch gek? Hoe houd je dan de belastingdienst tevreden? HRM ging ‘Terug naar de bedoeling’ en adviseur Frank Werkhoven pakte de uitdaging op.

Frank: “Ik moet eerlijk zeggen dat ik niet in het idee geloofde. Voor de belastingplicht heb je gewoonweg bonnetjes nodig om je als gemeente te verantwoorden. Toch zijn we als afdeling het gesprek aangegaan met de belastingdienst. Tot mijn verbazing zei de fiscus dat het mocht.”

Steekproef

Van april tot december 2016 doet de auditafdeling drie steekproeven. Elke declaratie boven de 500 euro zit sowieso in de steekproef. Alles daaronder wordt willekeurig gecheckt. Het resultaat uit de eerste steekproef in juni is opvallend: slechts één medewerker beschikte niet meer over het bewijsmateriaal. En bij één post was er sprake van een te hoog gedeclareerd bedrag. Daarmee was

slechts 0,34 procent van het bedrag uit de steekproef foutief uitbetaald. “Dat is natuurlijk een prachtig resultaat!”, aldus Frank. Leidinggevendenden checken op hun beurt al hun medewerkers. “Helaas heeft slechts een derde van alle leidinggevendenden ook daadwerkelijk bij eigen medewerkers gecheckt. Dat kan nog wel wat beter. We gaan daar bij de tweede steekproef scherper op inzetten. In december streven we naar 90 procent.”

Basis van vertrouwen

Wat vindt de organisatie er eigenlijk van? “De geluiden zijn positief. ‘Eindelijk geen gedoe meer met bonnetjes!’ Snellere uitbetaling maakt vervelende telefoontjes over te late uitbetalingen verleden tijd. En geen rij meer van 50 mailtjes die wachten op goedkeuring van leidinggevendenden in Mijn Personeelszaken voor HRM.” En nu is het afwachten. Gaat de fiscus ermee door? “Gaandeweg het proces ben ik steeds enthousiaster geworden. De pilot toont aan dat dit systeem werkt. Bij groen licht, is dat op zijn minst vooruitstrevend”, aldus Frank. “Het systeem rust op een grote basis van vertrouwen.” De tijd zal het leren...

‘De schoonste toetsenborden van het gebouw’

Ondanks de muizen, de tegenstanders en enige rompslomp, kan het nu echt! Vandaag de dag kun je een boterham of salade eten achter je pc bij het Klantcontactcentrum (KCC). Het KCC deed mee aan de eerste ronde ‘Terug naar de bedoeling’, dat wegens succes haar tweede versie kent.

Verdraaide organisaties

Klantadviseur Jetty Wiersma deed mee aan Terug naar de bedoeling. “Ik werd geïnspireerd door een bijeenkomst van Wouter Hart, van het boek ‘Verdraaide Organisaties’. Ik dacht: welke regels zijn onhandig en kunnen anders bij het KCC? In groepen zijn we gaan broeden op wat er beter kon. De dynamiek van mensen was echt leuk. Dus even niet meer ieder in zijn eigen hokje, maar met mensen samen aan iets werken!”

“Vandaag de dag kun je een boterham of salade eten achter je pc bij het KCC.”

Nu heeft het KCC schoonmaakdoekjes en een prullenbak. Jetty: “Het proces was best stroperig. Het duurde even voordat we een prullenbak hadden en opgenomen waren in de schoonmaakroute. Ook waren er tegenstanders, maar de meeste stemmen golden uiteindelijk. En we zijn blij met het resultaat! Iedereen is nu verantwoordelijk dat zijn werkplek schoon achterblijft. Onze ‘schoonmaakwoede’ zorgt voor de schoonste toetsenborden van het gebouw”, grapt ze.

Veranderingen

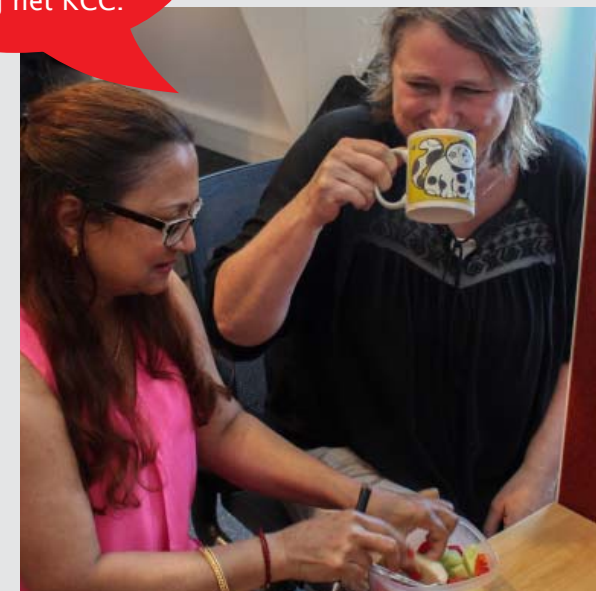
Wat er verder is veranderd? Iedere werknemer kan nu een vaste vrije dag

opgeven. Eerder moest je vijf dagen beschikbaar zijn. Nu hoef je je vakantie in weken met voldoende bezetting niet meer op te geven. Het idee om medewerkers zelf hun werkrooster te laten maken, lijkt van de baan. Wat wel slaagde, is om contactpersonen te vinden voor notoire onbereikbare afdelingen. Ook mag je nu vaker een mailadres van een collega doorgeven aan een klant.”

Chocola

“Mijn toppunt van Terug naar de bedoeling? Iemand belde op een donderdagavond dat ze haar laptop in de kantine had laten staan. Natuurlijk geen hond meer in het gebouw. Ik van mijn plek – wat niet mag – en de laptop naar gevonden voorwerpen gebracht. Ik werd bedankt met chocola, leuk hè?!”

▼ Sharda Gangadin en Jetty Wiersma



Wendbare organisatie

‘Een organisatie die door haar wendbaarheid lange tijd kan functioneren zonder grootschalige reorganisatie’. Dat is het doel waar aan gewerkt wordt als het gaat over wendbaarheid. Kan de organisatie zich op organische wijze aanpassen aan de ontwikkelingen van buiten? Met Strategische Personeelsplanning (SPP) zorgen dat de capaciteit steeds klaar is voor de toekomst? Het gaat over kleine bewegingen. Kan de individuele medewerker zich blijven ontwikkelen zodat hij door de tijd heen toegevoegde waarde blijft houden terwijl de opgave van de organisatie voortdurend verandert? Nog beter worden in talenten en mensen verbinden in (tijdelijk of specifiek) werk? Tegelijkertijd gaat het ook over de grotere bewegingen, denk bijvoorbeeld aan het samengaan van stadswerken en de uitvoerende onderdelen van het “oude” UVO in het nieuwe onderdeel Stadsbedrijven.

Organisch ontwikkelen:

Het afgelopen jaar zijn er op meerdere plaatsen in de organisatie grote veranderingen doorgevoerd. De transitie ruimte, de verdere integratie binnen Stadsbedrijven en de transformatie van het projectmanagementbureau (PMB). Gemeenschappelijk is dat die veranderingen organisch gaan. Geen gedetailleerd masterplan vooraf maar een continu en geleidelijk proces van vormgeven, waarbij iedereen betrokken kan zijn. Binnen de transitie ruimte wordt heel nadrukkelijk samen met de medewerkers en medezeggenschap gezocht naar hoe de nieuwe organisatie er uit moet zien. Een snel veranderende en veranderlijke ruimtelijke wereld vraagt om een flexibele ruimtelijke organisatie:

- In de ruimte tour – een maandelijkse bijeenkomst voor alle medewerkers uit

het ruimtelijk domein – worden door middel van korte pitches dilemma’s, voorbeelden en ontwikkelingen gedeeld en wordt er informeel verder gesproken in kleine groepjes.

- Op 11 april 2016 vond het ruimtefestival plaats waar bijna alle medewerkers uit het ruimtelijk domein aan deelnamen, aan een programma met talloze inspirerende invalshoeken op verandering.
- Er is een 6-tal ontwikkelgroepen gestart die een actieve rol hebben in het vormgeven van de ‘nieuwe’ organisatie. Ze kijken naar welke (maatschappelijke) ontwikkelingen van invloed zijn op het werk. En wat dat vraagt van de manier van werken en van de ontwikkeling van de medewerkers. De leergang Urban Professional, die eerder in het sociaal domein is ontwikkeld, helpt de medewerkers heel gericht in het omgaan met die opgave. Samen met de deelnemers is gekeken wat in deze leergang specifiek nodig is in het ruimtelijk domein.
- Tegelijkertijd zijn er ook medewerkers die het nog lastig vinden actief te participeren en het eigenlijk wel prettig vinden dat het management gewoon zegt hoe het moet.

Op 1 oktober 2016 leidt dit tot het definitieve koersdocument over hoe het ruimtelijk domein op de nieuwe manier gaat functioneren. Steeds meer mensen zijn actief betrokken bij het vormgeven van de nieuwe organisatie en dat straalt veel energie uit.

Bij de start van Stadsbedrijven 1 januari 2016 is eveneens gekozen voor een organische aanpak. Geleidelijk wordt gekeken waar samenvoegen

van afdelingen of teams toegevoegde waarde kan bieden. Het management geeft op basis van input van medewerkers kaders over welke teams bij elkaar gevoegd worden maar laat ruimte aan de teams zelf om te onderzoeken hoe ze dat gaan vormgeven. Net als bij de transitie ruimte valt op dat er medewerkers zijn die dit oppakken en mee vormgeven en dat anderen afwachten en het soms meer ervaren als een klassieke reorganisatie.

PMB (U-flex) is de afgelopen 2 jaar substantieel gegroeid, zonder uitbreiding van de formatie van de organisatie als geheel. Dit is nodig om de interne flexibiliteit te vergroten en de externe inhuur te laten dalen. Dit zijn 200 medewerkers die op opdrachtbasis ingezet kunnen worden daar waar het nodig is. Die groei vraagt om een organische ontwikkeling van de structuur van PMB. In een dialoog met medewerkers is gekozen voor een netwerkmodel. Medewerkers kunnen zich vanuit intrinsieke motivatie bij verschillende vakgroepen aansluiten. Zo kunnen ze hun talenten in de breedte voor de organisatie blijven ontwikkelen en inzetten. Managementtaken worden over meerdere medewerkers verdeeld - op basis van interesse en kwaliteiten - naast hun werk als projectmanager of adviseur.

Tegelijk is in de hele organisatie de interne doorstroming op gang gekomen waarmee het grootste deel van de overplaatsbare medewerkers een nieuwe plek heeft kunnen vinden. Nog een stap in het wendbaar maken van de organisatie.

Begin 2016 is besloten om de directeur Interne Bedrijven niet te vervangen en de interne bedrijven als een netwerk te laten functioneren. Organisch ontwikkelen betekent hier gewoon verder gaan zonder hoofd en samen onderzoeken hoe dat dan gaat werken.



Strategische Personeelsplanning

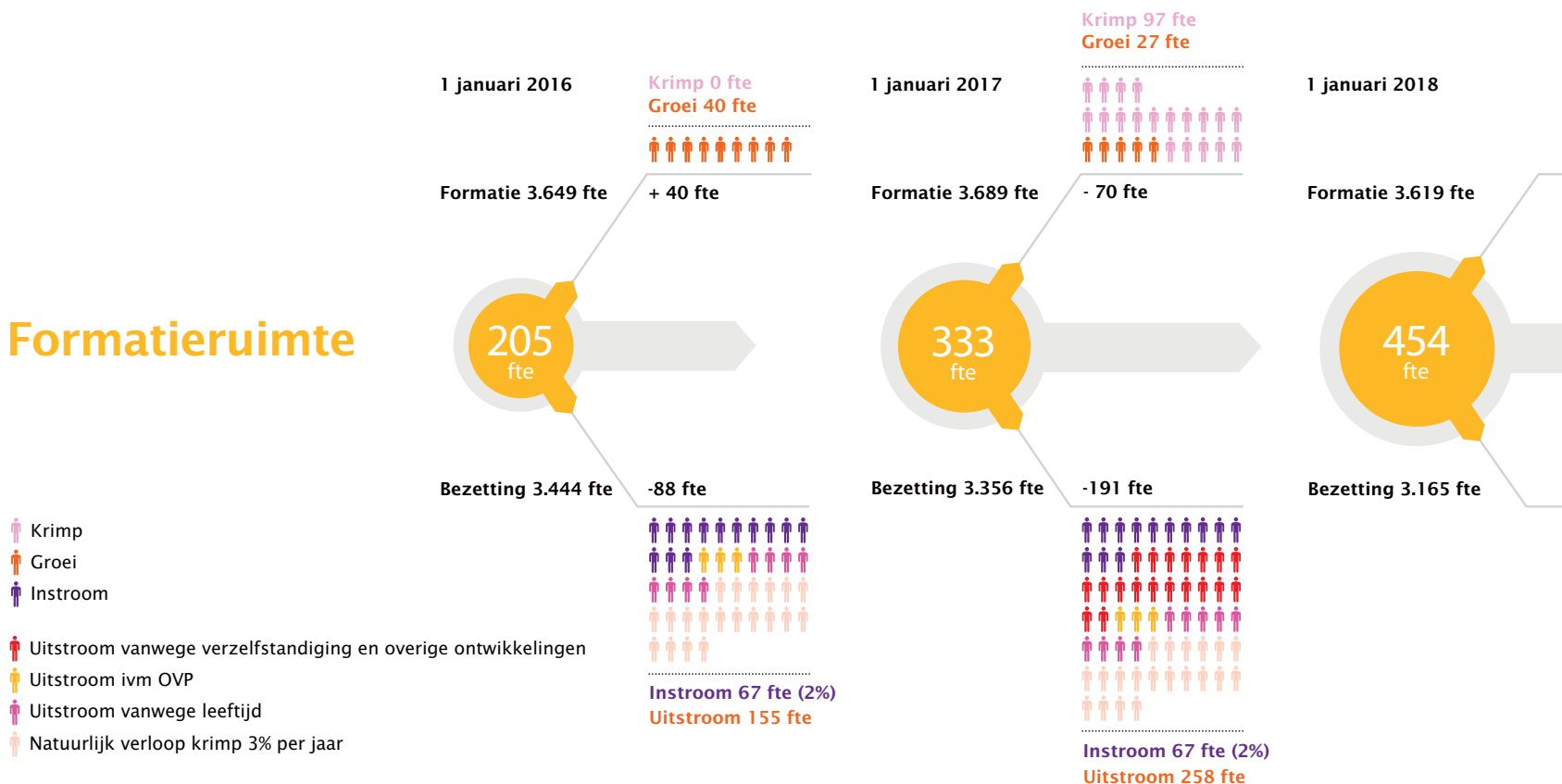
Bij organisch ontwikkelen is het belangrijk om vooruit te kijken, zodat tijdig ingespeeld kan worden op bewegingen in de buitenwereld. De organisatieonderdelen zijn hier actief mee aan de slag. Wat is de huidige populatie, hoe ziet de toekomst er uit en wat moet er gebeuren? Dat zijn de kernvragen. Voor het tweede opeenvolgende jaar is de Strategische Personeelsplanning (SPP) inzichtelijk gemaakt voor de hele organisatie. Daaruit komen 4 belangrijke aandachtspunten naar voren:

- De (direct) leidinggevendenden zijn cruciaal in het proces van organisch ontwikkelen. In het Management Development programma (MD) is daarom meer aandacht voor dit onderwerp. Variërend van hoe betrekken leidinggevendenden hun medewerkers vroegtijdig bij de ontwikkelingen en participatie, tot het voeren van het goede gesprek met individuele medewerkers. Het is moeilijk om toekomstige ontwikkelingen te vertalen naar concrete gevolgen voor de middellange termijn, wanneer nog niet precies bekend is hoe die toekomst er uit ziet en wat dat betekent voor individuele mede-

werkers. Daarvoor zijn tools nodig zoals scenario-planning, waarmee de zekerheden en onzekerheden over de toekomst vertaald kunnen worden in concrete opties. Die vervolgens gemonitord worden en daar waar nodig bijgesteld.

- Er volgen nog grote veranderingen in de toekomst en daarom moet de flexibilisering van arbeid worden doorgezet, bijvoorbeeld door nog meer gebruik te maken van interne flexibele pools van medewerkers. Daarnaast is er specifieke aandacht nodig voor MBO-opgeleide medewerkers. De verwachting is dat met name voor deze medewerkers veel gaat veranderen.

Formatieruimte



- De inclusieve stad vraagt om een inclusieve organisatie. De organisatie is goed op weg als het gaat om verjonging. De uitdagingen in onze organisatie liggen meer op het gebied van diversiteit in etnische achtergrond en medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Op al deze punten zijn diverse acties uitgezet zodat de organisatie kan groeien in strategische personeelsplanning. De ontwikkelingen in formatie en bezetting van de komende jaren geven voldoende ruimte en mogelijkheden om te schuiven en te veranderen. Daarnaast is het nodig om ook meer buiten de organisatie te gaan werven om de vacatures die ontstaan te kunnen vervullen.

De wendbare medewerker

In de eerste jaren van Via B is vooral gefocust op het begeleiden van (pre-)overplaatsbare medewerkers naar een nieuwe plek binnen of buiten de organisatie. Op 1 juli 2016 zijn er nog 36 overplaatsbare medewerkers waarvoor nog een passende oplossing gezocht wordt. De organisatie is steeds beter in het voorkomen van nieuwe overplaatsbaarheid doordat medewerkers op tijd in beweging komen of worden gebracht. Op 1 juli 2016 zijn er nog 5 medewerkers pre-overplaatsbaar en in gesprek over volgende stappen. De interne mobiliteit is 19% (in 2012 3%) en verdere groei is niet noodzakelijk. Bij een te hoge interne mobiliteit komt de continuïteit in het geding. De volgende stap is meer flexibiliteit geven aan medewerkers om opdrachten of projecten op te pakken, om iets nieuws te kunnen leren of omdat ze er interesse in of passie voor hebben.

Zo kunnen medewerkers geleidelijk hun talenten breder of verder ontwikkelen, wat uiteindelijk kan leiden tot een overstap naar een andere afdeling of functie. Hiervan zijn al veel mooie voorbeelden, maar soms is het ook moeilijk. Wat vinden collega's ervan als je ook nog op een andere afdeling of project meewerkt? Kan het goede gesprek gevoerd worden over verdeling van het werk? Hoe vinden leidinggevendenden de balans tussen ruimte geven voor ontwikkeling en verantwoordelijkheid voor resultaat? Dit laatste is nog een belangrijk onderwerp in het MD-programma.

Uitdagingen

De organisatie zit volop in het leerproces om een wendbare organisatie te zijn. Positief hierin is de bereidheid van management, medewerkers en ondernemingsraad om dit proces aan te gaan. Soms levert dit een spanningsveld op en de kunst is juist dan goed met elkaar in gesprek te blijven en het ook als een leerervaring te blijven zien. In het wendbaar worden van de individuele medewerker is de interactie met de leidinggevende een aandachtspunt. Hoe geef je als leidinggevende ruimte, en hoe neem je als medewerker ruimte?

Daarnaast wordt de arbeidsmarktstrategie een belangrijk opgave. Uit het SPP komt naar voren dat de komende jaren veel medewerkers uitstromen onder andere omdat ze met pensioen gaan. Welke nieuwe medewerkers zijn er nodig en hoe haal en houd je die binnen, rekening houdend met de ambitie om een inclusieve organisatie te zijn?



Urban Professional begint bij jezelf

Onze stad verandert. Onze rol als overheid verandert. Hoe gaan we daarmee om? Meer overlaten aan de stad en inspielen op wat er al gebeurt. Verbinden. Co-creatie. Buiten naar binnen halen. Terug naar de bedoeling. De leergang 'Urban Professional' zit boordevol met deze elementen. Maar begint bij jezelf.

Work in progress

Evelien van Batenburg is adviseur Economische Zaken en deed de leergang. "Ik vond het leuk dat je bij jezelf begint. Wat zijn je sterke kanten, valkuilen, waar krijg je energie van? Ik ben bijvoorbeeld heel enthousiast en nieuwsgierig. Daardoor zeg ik vaak 'ja', waardoor ik in tijdnood kom. Inmiddels heb ik een paar projecten overgedragen." Ze lacht: "Maar het is nog work in progress."

▼ Evelien van Batenburg en Niel Glas

Niel Glas is senior projectleider woningbouw. Ook hij deed de leergang. "Ik ben heel doelgericht en wil snel stappen vooruit zetten. Als dat niet lukt, raak ik soms gefrustreerd. Nu weet ik dat ik dat mag uitspreken. En ik heb geleerd hoe ik dat beter kan doen: beter direct in het overleg, of even afzonderlijk. Zonder het te zwaar te maken. En zeker niet per e-mail."

Transitie ruimte

Na zes dagen en vier keer een halve dag, mag je jezelf Urban Professional noemen. De leergang is ontstaan bij Maatschappelijke Ontwikkeling in samenwerking met Hiemstra & de Vries en heeft nu voet aan wal gezet in het ruimtelijk domein.

Opmerkelijk is dat collega's de leergang samen met trainer en

"Samenwerken is voor iedereen het devies."

collega Isabel Lutz hebben opgezet. Niel: "De transitie ruimte gaat onder andere over het gedrag van ambtenaren en het ontschotten van afdelingen. Er zijn nog veel afdelingen die beter kunnen samenwerken. Daardoor kunnen inwoners tegenstrijdige adviezen krijgen van afdelingen. Het kan dus integraler."

Rol bestuur

Ook in het bestuur valt nog te ontschotten, volgens de twee. Bij gebiedsontwikkeling heb je soms met drie wethouders te maken. "Dat is een leuke puzzel die bij elkaar komt", vertelt Evelien. "Ook wethouders moeten verder denken dan hun eigen portefeuille", vult Niel aan. "Samenwerken is voor iedereen het devies." Meer overlaten aan de stad is ook loslaten. Niel: "En dat is niet alleen een opgave voor ons, maar ook voor het college en de raad. Wanneer na een intensief participatietraject een project in de raad komt, en het wordt afgekeurd, dan begrijpen bewoners dat niet meteen."

Fluitend naar je werk

"Voor mij viel veel op zijn plaats bij de leergang", zegt Evelien. "Ik heb geleerd om door te vragen. Op zoek te gaan naar het waarom. En de dingen die onder de tafel gebeuren, open te gooien." Niel: "Geen mensen aan het lijntje houden, maar nee durven zeggen. De juiste mensen op het juiste moment om hulp vragen. Collega's zoveel mogelijk matchen op werk en talent. Want als je werk doet dat je leuk vindt, dan ga je fluitend naar je werk."

City Challenges

"Door de City Challenge denken honderden studenten, bedrijven en sociaal ondernemers met ons mee."

Toke Tom, IRM'er Maatschappelijke Ontwikkeling (MO): "We zetten intensief in op het vernieuwen van onze manier van werken. Niet alleen door te investeren in onze medewerkers (via de Leergang Urban Professional en het training- en bewustwordingsprogramma Opdrachtgeverschap 2.0), maar ook door te innoveren met onze werkwijze. Door stadsgesprekken, werkbezoeken en het betrekken van onze partners bij beleidsnota's zorgen we dat 'wat buiten leeft' ook binnen wordt vertaald naar nieuw beleid. Een mooi voorbeeld is het toepassen van City Challenges, waarbij we de denkkracht van onze inwoners inzetten om lastige vraagstukken op te lossen. Zo zijn we dit jaar gestart met een City Challenge rondom mantelzorg. We vragen onze inwoners mee te denken over hoe we er voor kunnen zorgen dat mantelzorgers niet overbelast raken, door hen de mogelijkheid te bieden hun zorgtaken tijdelijk aan een ander over te dragen. Door de City Challenge denken honderden studenten, bedrijven en sociaal ondernemers met ons mee door met oplossingsrichtingen te komen."

Visitatiecommissie 2016

De conclusies en aanbevelingen

In juli 2016 heeft de visitatiecommissie Organisatievernieuwing onderzoek gedaan naar de vernieuwing van de organisatie. De commissie bestaat uit Henk de Jong, Hanneke Möhring en Joseph Kessels. De bevindingen staan in de rapportage 'Spiegel van de Stad'. De commissie geeft hierin aan wat goed gaat en wat aandacht nodig heeft. De conclusies worden onderschreven door de organisatie en vormen een leidraad voor deze Staat van de Organisatie. In 5 B's de conclusies van de visitatiecommissie.

Bevorder inclusiviteit: de organisatie als spiegel van de stad

Een inclusieve stad vergt een inclusieve organisatie. Hierbij constateert de commissie een aantal aandachtspunten:

- Zorg dat iedereen in de organisatie goed aangehaakt blijft, houd rekening met de verschillende snelheden. Accommodeer de verschillende behoeften waar dat echt nodig is (o.a. in HR- en ICT-dienstverlening) en breng medewerkers dichterbij elkaar. Ondersteun zelfredzaamheid door gebruik te maken van elkaars expertise.
- Blijf streven naar een meer divers samengesteld personeelsbestand en onderneem daarvoor activiteiten die daadwerkelijk tot effect leiden. Wat maakt de organisatie aantrekkelijk voor die groepen en talenten die nu ondervertegenwoordigd zijn?
- Voorkom dat het mooie Stadskantoor iedereen naar binnen trekt. Zorg dat medewerkers verbinding (blijven) houden met de stad. Organiseer en stimuleer het naar buiten gaan.

Begrijp beter waarom het lukt

Veel medewerkers doen hun werk op een manier die 'Via B' beoogt: actiegericht, gewoon gaan doen (zelf), lerend

en daarmee in ontwikkeling, in gesprek met de stad, verbinding zoekend binnen en buiten, met oog voor de (veranderende) maatschappelijke opgaven. Tegelijk leidt de vraag naar de reden achter het behaalde succes – of dat nu een inhoudelijk resultaat is of een succesvolle werkwijze – zelden tot een concreet antwoord. Dat kan zo zijn omdat mensen het moeilijk vinden de impact van het eigen handelen te benoemen of successen als vanzelfsprekend ervaren. Vanuit een leerperspectief is het niet alleen gewenst dat teams zich bewust zijn van hun succesvolle resultaten en werkwijzen, maar ook dat zij het vermogen ontwikkelen om te reflecteren op de factoren die bijgedragen hebben aan dat succes. Dit reflectieve vermogen stelt hen immers in staat om een succesvolle werkwijze te benoemen, eventueel te verbeteren, en in nieuwe situaties slim toe te passen. Dit reflectieve vermogen helpt ook bij het uitwisselen van expertise met collega's om zo het collectieve vakmanschap te versterken.

Breng scherp

De commissie heeft gedurende de visitatie een plezierige, vertrouwde en verbindende manier van werken en communiceren ervaren. Dat is een kracht: deuren staan open, mensen zoeken elkaar op, de sfeer is over het algemeen positief en harmonieus. Het heeft echter ook een keerzijde: word niet te lief. Altijd aardig blijven kan dingen vertragen en vertroebelen, waardoor belangrijke dingen blijven hangen en uiteindelijk de voortgang van de ontwikkeling in de weg kunnen staan.

Het constructief kunnen omgaan met een plek der moeite past bij een volwassen organisatie en het vraagt om een vaardigheid die best te ontwikkelen is. De commissie adviseert om hier expliciet aandacht aan te geven en er ruimte voor te maken. Bijvoorbeeld door medewerkers te laten oefenen met het geven van feedback en door expliciet ruimte te geven aan tegengeluiden.

Borg, zet door en doe

De commissie constateert dat veel bereikt is, maar het is een misvatting om te denken dat 'we er zijn'. Dat is eigenlijk ook niet mogelijk in deze snel veranderende tijden. Tegen de tijd dat men 'er' is, is het vraagstuk of de omgeving alweer anders dan bij de start. De organisatieontwikkeling is ook om die reden een continu proces, waarin de manier van werken en sturen op de bedoeling (niet alleen op de uitkomst) voorop staan.

Een aantal onderwerpen is nog 'werk in uitvoering', maar omdat zij van cruciaal belang zijn, vragen ze om een versnelde en voortvarende voortzetting dan wel afronding:

- Het functioneren van de centrale ICT-systemen. Er is hieraan de afgelopen tijd hard gewerkt en er zijn grote en merkbare stappen gezet. Toch werkt nog niet alles optimaal en dat moet het komende jaar wel gaan gebeuren.
- De transitie in het ruimtelijk domein.

Ook hier is veel werk verzet het afgelopen jaar, en is het bewustzijn dat verandering nodig is sterk gegroeid. Het echt merkbare resultaat moet het komende jaar nog gaan komen: de stappen zijn gezet, de doorwerking heeft nog tijd nodig.



Vanuit een leerperspectief is het niet alleen gewenst dat teams zich bewust zijn van hun succesvolle resultaten en werkwijzen, maar ook dat zij het vermogen ontwikkelen om te reflecteren op de factoren die bijgedragen hebben aan dat succes.

De veranderingen in de organisatie zijn mede te danken aan de actiegerichtheid van de medewerkers, door vooral te gaan 'doen'. En al doende te leren. De uitdaging is de komende tijd om een klimaat te bevorderen waarin aanpakken en doorpakken gewoon wordt, waarin de medewerkers ook echt de ruimte gebruiken (en krijgen) om hun eigen verantwoordelijkheden te nemen, waarin het oppakken van initiatieven uit de stad geen hobby is maar echt werk en waarin fouten kunnen helpen om nog beter te worden.

De aanbeveling van de commissie op dit punt is om de belemmeringen die deze manier van werken (nog) in de weg staan te onderzoeken en waar nodig hulp te bieden.

Blijf leren – juist in het werk

Leren gaat niet vanzelf en kent vele vormen. De leertrajecten 'De Urban Professional' en 'Continu Verbeteren' (lean) en de masterclasses 'innovatie met informatie' zijn belangrijke impulsen voor de vernieuwing. Maar leren in en van het dagelijkse werk is misschien nog wel veel belangrijker.

Het bevorderen van dit duurzame leervermogen is geen technisch-instrumentele aangelegenheid. Het vraagt veel van medewerkers in de zin van openheid, kwetsbaarheid, risico's durven nemen, en het herkennen van verbeterpunten. Dat lukt alleen in een omgeving waarin mensen zorgdragen voor elkaar en erkenning voor elkaars kwaliteiten laten zien.

Het advies is daarom: faciliteer de integratie van het continu leren en verbeteren in het dagelijkse werk. Maak daarbij gebruik van kennis en kunde die er is binnen de organisatie en bij de medewerkers zelf.



Slotwoord

Omdat met zoveel collega's hard gewerkt wordt aan het ontwikkelen van de organisatie en de stad is het schrijven van deze staat een eenvoudige opgave. Veel mooie verhalen en voorbeelden van medewerkers; kritisch, open, positief, betrokken. Veel nieuwsgierige personen die nieuwe dingen uit blijven proberen. Bovenal heel veel mensen die vanuit een hart voor de stad en haar bewoners iedere dag er voor gaan om Utrecht nog meer Utrecht te maken. Voor ons ligt een nieuwe horizon met een groter, gezonder, slimmer Utrecht.

Om de ambities waar te maken is het nodig om als organisatie verder te blijven ontwikkelen. Inspanningen en investeringen om verder Via B te gaan blijven nodig. De vele goede voorbeelden laten zien dat de beoogde 'nieuwe' organisatie mogelijk is. De uitdaging voor de komende jaren is om de goede voorbeelden uit te breiden naar de hele organisatie. De nieuwe gemeentesecretaris presenteert de aanpak hiervoor aan het begin van 2017.



Colofon

Uitgave

Organisatievernieuwing
Gemeente Utrecht, oktober 2016

Samenstelling

Organisatievernieuwing

Ontwerp

CAD-unit Stedenbouw

Fotografie

CU2030.nl
Selen Umut
Yvonne van Megen
Jarno Dekker

(Eind)redactie en begeleiding

Communicatiebureau
Eddy Steenvoorden

