



Visitatiecommissie Organisatievernieuwing Gemeente Utrecht
Juli 2016

Henk de Jong
Joseph Kessels
Hanneke Möhring

1. Inleiding

Voor de vierde keer is een externe Visitatiecommissie gevraagd om hun kritische blik te werpen op de stand van de Organisatievernieuwing, 'Via B', van de gemeente Utrecht.

Uitgangspunt voor de visitatiecommissie is de ontwikkelvisie zoals geformuleerd in het document 'Via B'. Verandering is een continue activiteit. Deze is nooit klaar en ook de richting ontwikkelt zich. Opgaven kunnen wijzigen en daarmee ook accenten en aandachtspunten. De in 'Via B' benoemde kernwaarden hebben een betekenis voor langere termijn: open, scherp, wendbaar en betrouwbaar. Deze kernwaarden dringen door in de organisatie via de kwaliteit van de interactie, participatie, eigen verantwoordelijkheid en het lerende vermogen van de organisatie.

De Visitatiecommissie van 2016 bestaat uit:

- [Henk de Jong](#) (Directeur Strategie van Politie Nederland en voormalig gemeentesecretaris Amsterdam), voor de vierde keer voorzitter van de commissie.
- [Hanneke Möhring](#) (zelfstandig adviseur, voormalig lid van de Raad voor het Openbaar Bestuur).
- [Joseph Kessels](#) (emeritus Hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente en de Open Universiteit).

Dit jaar heeft de visitatie plaatsgevonden in de periode van dinsdag 27 juni tot en met dinsdag 5 juli. Het was (weer) een compact traject, waarin de commissie 24 gesprekken heeft gevoerd met individuen en groepen, zowel binnen als buiten de organisatie. Nieuw dit jaar waren de workshops waarin teams – gefaciliteerd door collega's – zelf bespraken hoe ze ervoor staan, hoe ze daar zijn gekomen, waar ze naartoe willen en wat ze daarvoor nodig hebben. De dagelijkse terugkoppeling uit deze 16 teamsessies is een extra inspiratiebron geweest voor ons als commissie.

De wijze waarop het college, de directie, de ondernemingsraden, medewerkers en externe partners ons het vertrouwen hebben gegeven om onze rol als 'kritische vriend' te vervullen is niet alleen van groot belang voor het slagen van de visitatie, maar zegt ook veel over de stijl van en sfeer binnen de gemeentelijke organisatie en de stad.

We danken iedereen die een bijdrage heeft geleverd: enthousiast, open en eerlijk, en soms ook voorzichtig kritisch. Het was bijzonder om, soms voor het eerst en soms voor de vierde keer, een week lang Utrecht te ervaren en (opnieuw) te ontdekken hoe ongewoon de ontwikkeling is die de organisatie doormaakt. In het bijzonder bedanken we de medewerkers van de gemeente die ons direct hebben ondersteund. Het is een voorrecht om te kunnen werken met een zo bevlogen en deskundige ondersteuning.

Deze rapportage bevat onze waarnemingen, bevindingen en aanbevelingen. We benoemen wat goed gaat en stellen aandachtspunten voor, zodat de organisatie weer een stap verder kan zetten. De nieuwe gemeentesecretaris heeft daar uiteraard een belangrijke rol in. Dit rapport biedt haar een handreiking om de vervolgstappen te stimuleren en te begeleiden. In de bijlagen staan korte samenvattingen van inspirerende gesprekken die wij mochten voeren en een overzicht van de workshops.

2. Ambitieuze Utrecht!

De gemeentelijke organisatie staat er goed voor. Heel goed zelfs. En dat is niet normaal. In de rauwe jaren van de wereldwijde financiële crisis en recessie, is in Utrecht werk gemaakt van een grote transitie waarin de manier van werken, het functioneren van de organisatie en de kwaliteit van het werk een enorme ontwikkeling hebben doorgemaakt en er tegelijkertijd een relevante reductie van kosten is doorgevoerd. Er is een positieve energie voelbaar in de stad en in de organisatie. De resultaten van de investeringen en inspanningen worden steeds beter zichtbaar en worden ook geoogst. Het nieuwe stadskantoor toont de moderne organisatie op tal van manieren. Maar ook bij het beheer van de openbare ruimte, stadsvernieuwing, publieksdienstverlening en bijvoorbeeld de gemalen, is tastbaar dat de organisatie is gemoderniseerd. Deze ontwikkelingen blijven niet onopgemerkt in de stad, bij onze partners en door andere partners in het publieke domein.

De ontwikkelrichting van 'Via B' is goed zichtbaar in het handelen van de organisatie. De samenwerking is sterk verbeterd, zowel intern als ook met inwoners en organisaties in en buiten de stad. De organisatie is oplossingsgericht en werkt steeds meer opgabegegericht. Dat geldt evenzeer voor het college. In de stad merkt en voelt men het: "we werken nu echt met elkaar in plaats van naast elkaar, we zijn echt meer partners geworden" hoorden we als commissie. Er is een grote – verbindende – gedrevenheid om het goede te doen voor de stad. De zichtbare resultaten van de investeringen in nieuwe manieren van werken betalen zich terug.

Dat de organisatie er goed voor staat is iets om trots op te zijn. Tegelijkertijd is een soepel werkende organisatie ook hard nodig de komende jaren, want er liggen stevige ambities en grote opgaven. Utrecht werkt de komende jaren aan de inclusieve stad, waarin iedereen mee kan en mag doen. Het bestuur kiest voor investeringen in een stad die innovatief en slim omgaan met de uitdagingen van de informatie gestuurde samenleving en zet in op een gezonde verstedelijking (Healthy Urban Living): inclusief, slim, gezond en duurzaam. Met de groei van de stad en de Utrechtse ambities moet de organisatie ook kwaliteit kunnen blijven leveren. De doorgevoerde veranderingen maken dat de organisatie daar grotendeels klaar voor is en dat is veel waard. De uitdaging is nu om een significante vervolgstap te zetten en niet tevreden te zijn met fijn slijpen van wat er al is, maar doorpakken naar een volgend niveau van functioneren. Dit is niet alleen nodig in het licht van de Utrechtse ambities, maar ook tegen de achtergrond van de aanstaande verkiezingstijd en het mogelijk ruwer wordende maatschappelijke en politieke klimaat in de nabije toekomst.

We benoemen hieronder vijf aspecten (vijf B's) die aandacht behoeven om de huidige ontwikkeling van de organisatie voort te kunnen zetten:

- Bevorder inclusiviteit: de organisatie als spiegel van de stad
- Begrijp beter waarom het lukt
- Breng scherpte
- Borg, zet door en doe
- Blijf leren – juist in het werk

3. Bevorder inclusiviteit: de organisatie als spiegel van de stad

De organisatie is de spiegel van de stad: zowel van de stad van nu als van de stad die zich de komende vijf tot tien jaar ontwikkelt. De verschillende snelheden die 'buiten' te zien zijn, doen zich ook binnen bij de medewerkers voor. Daarin tekenen zich verschillende groepen af met elk met hun eigen wensen, eigen behoeften, eigen waarden en eigen waarde.

We zien als commissie drie archetypische medewerkers in Utrecht. Er zijn medewerkers die focussen op innoveren en ontwikkelen, en zich op een onconventionele manier willen inzetten voor het vormgeven van een moderne stad. Dit zijn talenten die de organisatie moet willen werven en behouden. Daarnaast zien we de mee bewegers, enthousiastelingen, professionals, experts. Zij volgen de trends, doen mee in de vernieuwde organisatie en zijn van groot belang voor de consistentie van de organisatie en het behoud van kwaliteit en kennis. Net als in iedere organisatie, en belangrijker, net als in de maatschappij, zijn er medewerkers voor wie het lastig is mee te komen met de netwerkende, zelforganiserende manier van werken die sterk ICT gedreven is. Zij hebben moeite met selfservicedesks, hebben behoefte aan warm contact als het even lastig is, en verlangen een mens als aanspreekpunt. Een persoonlijk vraagstuk via chat of e-formulier voor leggen gaat hen niet gemakkelijk af. Ook de diepte-experts die niet volledig meedoen met de gemoderniseerde organisatie vertegenwoordigen een waarde. Ze kunnen het geheugen van de organisatie zijn, ze kunnen beschikken over zeer specifieke netwerken en ze kunnen vanuit een eigen rol bijdragen leveren om als gemeente maatschappelijke vraagstukken te herkennen en op te lossen.

De organisatie is sterk gericht op buiten, ook ten aanzien van de dienstverlening. De dienstverlening op het gebied van ICT en HR aan de eigen medewerkers houdt niet altijd gelijke tred met de service naar de inwoners. Om de hierboven genoemde typen medewerkers goed aangesloten te houden is het belangrijk om ze te ondersteunen in hun ontwikkelopgave met passende HR en ICT-voorzieningen en onderscheid te maken tussen standaardisering waar mogelijk, en maatwerk en persoonlijke aandacht waar nodig. Een cruciale stap hierin is het benoemen dat er verschillen zijn en dat niet iedereen in dezelfde mal past.

Het is van belang dat de verschillende soorten medewerkers elkaar kennen en leren waarderen. Zonder aandacht hiervoor zullen zij van elkaar vervreemden, elkaar lastig en onaantrekkelijk gaan vinden. Ook hier geldt de metafoor van de spiegel van de stad: lukt het om op de wijze waarop er aandacht is voor de verschillende snelheden van burgers in de stad, ook zorg te besteden aan het samen laten optrekken van een variëteit aan medewerkers.

De inclusieve stad vraagt om medewerkers die begrijpen wat er in de stad en bij de inwoners leeft en die daarop aan kunnen haken. Hoewel diversiteit een aandachtspunt is binnen het HRM-beleid, is de gemeentelijke organisatie op dit moment nog maar in beperkte mate divers samengesteld (denk aan leeftijd, etniciteit, herkomst). Met de groei van de stad en bijbehorende vraagstukken wordt diversiteit steeds belangrijker voor het behoud van kwaliteit van de organisatie.

Ook in fysieke zin is het belangrijk om de medewerkers en de stad stevig met elkaar te verbinden. We constateren dat het huidige stadskantoor als een magneet werkt. Het kantoor heeft een plek veroverd in de stad en wordt druk bezocht. Niet alleen inwoners die diensten afnemen, maar ook andere bezoekers komen graag (of vaak zelfs liever) naar het stadskantoor. Buiten met binnen, buiten met buiten en binnen met binnen. Het stadskantoor als kantoor van de stad werkt daarmee bijna te goed: veel medewerkers komen nog maar weinig buiten.

Een inclusieve stad vergt een inclusieve organisatie. Onze aansporingen en aanbevelingen op dit punt zijn:

- 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 dicht bij 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.

4. Begrijp beter waarom het lukt

Zit de bedoeling van de organisatieontwikkeling al in de haarvaten van de organisatie? Dat was een van de vragen waarmee de visitatiecommissie haar werk begon. Als we afgaan op het *handelen* van de organisatie hebben we de indruk dat dit grotendeels het geval is. Soms overigens zonder dat betrokkenen het 'Via B' *noemen* of als 'Via B' herkennen.

Veel medewerkers doen hun werk dus 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.

In de teamsessies die zijn begeleid door interne facilitators is stil gestaan bij de vragen 'waar staan we, hoe zijn we hier gekomen, wat is de volgende stap en wat hebben we daarvoor nodig?' In deze sessies is vaak geconstateerd dat de teams 'het eigenlijk best goed doen': de sessies maken resultaten zichtbaar en hoeveel er bereikt is. De medewerkers zijn zich bewust geworden van de stappen die het team de afgelopen periode heeft gezet.

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. De 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 uit wisselen van expertise met collega's om zo het collectieve vakmanschap te versterken. Het is de moeite waard om in dit vermogen te investeren, omdat de complexiteit van de vraagstukken toeneemt, waarbij standaard aanpakken niet meer voldoen. Bescheidenheid over de behaalde resultaten kan een rem zijn op het slimmer worden. Het reflectieve vermogen vormt de kern van een lerende organisatie, en doet de kennisproductiviteit toenemen.

Voor het duurzaam blijven leren is het noodzakelijk om hier regelmatig langer bij stil te staan. Door te snappen waar teams en individuen goed in zijn, vergroot de organisatie het lerend vermogen en ontstaan er kansen om nog beter te worden. De teamsessies maken goed zichtbaar dat stilstaan, oogsten en reflecteren het bewustzijn en daarmee het lerend vermogen direct vergroot. In de teamsessies zijn in enkele gevallen ook lastige kwesties besproken die in het reguliere werk(overleg) niet automatisch op tafel komen. De waarde van 'het goede gesprek' heeft zich daarmee in deze visitatie op verschillende manieren bewezen.

Onze aansporing is dan ook: ga hier mee door. Gebruik de positieve ervaringen van de visitatieweek ook in de 'normale' werksetting. Geef vervolg aan de al gestarte gesprekken en zorg dat ook de teams die nog niet met een teamsessie aan de slag konden (of wilden) geactiveerd worden op dit punt. De leereffecten van de teams uit de visitatieweek en de groep interne facilitators kunnen daarbij als aanjagers fungeren.

5. Breng scherpte

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. Onze indruk is dat er binnen de gemeente soms de neiging bestaat om de scherpe kantjes van onderwerpen of gesprekken te vermijden. En dat is jammer, want hierdoor mist men een mogelijkheid om het goede gesprek te voeren en van elkaar te leren. Het is naar ons idee ook onnodig, want juist de vertrouwde en stevige onderlinge verbinding en de collegiale sfeer in de organisatie bieden een goede basis om het 'lastige' gesprek wat vaker te voeren en de constructieve confrontatie wat vaker aan te gaan.

Ook de buitenwereld ziet soms liever snelle duidelijkheid in plaats van tijdrovende aardigheid. Dit geldt bijvoorbeeld voor bepaalde initiatieven die niet haalbaar zijn, of van onvoldoende kwaliteit.

Een van de medewerkers zei hierover: "het wordt eigenlijk best vaak gewaardeerd als we directer zijn in een afwijzing van een initiatief. Als je dat maar netjes en met eerlijke toelichting doet. We zijn daar nog niet altijd goed in".

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. Wij adviseren 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. De kwaliteit van het werk neemt daar uiteindelijk door toe.

6. Borg, zet door en doe

De organisatieontwikkeling gaat een nieuwe fase in, waarin afmaken, borgen en doorzetten meer accent gaan krijgen. Eerder constateerden we al dat er 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 komend jaar wel gaan gebeuren. Dit is ook de planning van CIPM, Informatievoorziening en Automatisering, die daarin samen gaan optrekken. Een intensieve en goede samenwerking is hier naar onze mening bepalend voor het kunnen slagen in de opgave die er ligt. Momenteel hebben gebruikers nog wel geduld als sommige systemen niet soepel lopen omdat het gebouw en het nieuwe werken nog steeds als 'nieuw' voelen. Wanneer dat geduld opraakt komt het risico dichtbij dat ICT een remmende factor wordt in plaats van een versnellende. Een goede implementatie, het zorgen voor een adequaat gebruik door de medewerkers en het ontwikkelen van digivaardigheid verdienen evenveel aandacht als het bouwen van systemen. ICT is in een moderne organisatie immers geen ondersteunende functie, maar zij vormt de organisatie. Maak medewerkers hiervan bewust, help ze daarbij, deel informatie, en leg zaken uit, zodat de organisatie voorbereid is voor de toekomst.
- 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. Er wordt samen nagedacht – samen is breed in de organisatie, gebruik makend van nieuwe werkvormen – over hoe straks de nieuwe organisatie eruit ziet. Ook hier moet het echte merkbare resultaat het komende jaar nog gaan komen: de stappen zijn gezet, de doorwerking heeft nog tijd nodig. De start van de vernieuwde organisatie per 1 januari 2017 en de rol van het (midden)management zijn hierbij belangrijke factoren.

Ruimte voor vernieuwing

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. Het is daarom cruciaal voor de verdere ontwikkeling van de medewerkers zelf en de organisatie in zijn geheel dat er ruimte is om in de dagelijkse praktijk zaken op te pakken en initiatieven verder kunnen brengen. Die ruimte moet gevoeld en genomen worden door de medewerker zelf, maar ook geboden (en gevoeld) worden door leidinggevend en de directe omgeving.

In het verlengde van die benodigde ruimte voor vernieuwing, ligt de ruimte om fouten te mogen maken. En daarvan te leren. Niet alleen leidinggevendenden hebben daarin een belangrijk rol, maar evenzeer het bestuur en de raad. Als de ruimte wel geboden en genomen wordt, maar in de praktijk niet gegeven, dan kan dit een sterk remmende werking hebben op de vernieuwing. We zien veel medewerkers die de ruimte nemen en dat levert mooie resultaten op. Maar we zien hier ook belemmeringen. Bijvoorbeeld het gevoel dat men initiatieven vanuit stad vaak 'erbij' moet doen. Medewerkers 'hebben het te druk' met eigen projecten en werk om gecommiteerd aandacht te besteden aan dergelijke initiatieven. Ook activiteiten die bijdragen aan de organisatieontwikkeling worden nog vaak ervaren als 'extra werk', en niet als het werk zelf.

Het tijdschrijfsysteem lijkt belemmerend te werken. Geen uren hebben wordt vaak genoemd als reden om ergens niet mee aan de slag te gaan. Om deze reden wordt al enige tijd gewerkt aan het afschaffen van het tijdschrijfsysteem, maar dat is nog niet gelukt. Tijdschrijven is een onderdeel van de allocatie en sturing van tijd voor projecten en is een van de manieren om medewerkers flexibel en doelgericht in te zetten vanuit interne bureaus. De vraag die hier gesteld moet worden, is of het tijdschrijfsysteem op zichzelf belemmerend is in het maken van tijd voor vernieuwing, of dat er een andere kwestie aan ten grondslag ligt. Krijgt de medewerker de ruimte en het vertrouwen om aan dergelijke activiteiten deel te nemen, of treft hij dan een leidinggevende die vooral stuurt op urenverantwoording? Is het tijdschrijven een alibi om niet te hoeven deelnemen? Of missen medewerkers de bekwaamheden om te kunnen deelnemen aan dit deel van het werk? Wordt de nut en noodzaak ervan gezien? Deze vragen verdienen aandacht om de gevoelde belemmering weg te nemen.

Vanuit het perspectief van een lerende organisatie is het ervaren gevoel van autonomie cruciaal voor het nemen van initiatieven en het uitbreiden van het repertoire aan bekwaamheden. Vanuit het perspectief van management, aansturen, monitoren en controleren is die zelfsturende ruimte om te handelen ook ingewikkeld. Het kan ervaren worden als een potentiële bedreiging van uniformiteit, standaardisering en vastgestelde procedures.

Het aanmoedigen tot het nemen van initiatieven kan leiden tot de gevreesde 'duizend bloemen bloeien' weide, waarin weinig consistentie te vinden is met de richtinggevende doelen waar de stad voor staat. Leidinggeven is echter meer dan het managen van bovengenoemde aspecten. Een overbrugging van dit 'managersdilemma' is te vinden in een versterking van de verbinding op kernwaarden. Dit leidt bij medewerkers tot een sterker besef van wat in Utrecht heet "de bedoeling", en vormt de vangrails voor ontsparingen. Leidinggevendenden hebben een ook een belangrijke rol in het stimuleren en inspireren van medewerkers op deze 'bedoeling'

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.

Onze aanbeveling 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.

7. 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. Overal in de organisatie komt de focus op leren terug: in gesprekken, in aanpak, in de gebruikte tools en in het samenwerken. Allemaal relevante bouwstenen voor het transitieproces. Trainingen en leergangen zijn rijke bronnen voor leren. Maar leren in en van het dagelijkse werk is misschien nog wel veel belangrijker. Tegelijkertijd is het ook minder makkelijk zichtbaar, en minder vanzelfsprekend.

Dit werd duidelijk tijdens de visitatieweek. We hebben als commissieleden zelf gesprekken gevoerd. Gelijktijdig vonden er in de eerdergenoemde workshops van teams ook intensieve door collega's begeleide sessies plaats. Dit leverde mooie en goede gesprekken op, met verdieping en versnelling. Medewerkers snappen hun eigen vooruitgang beter en gaan verder met nieuwe ideeën.

Het is de moeite waard om deze leergesprekken ook op de werkvloer te blijven voeren en onderdeel te maken van het werk. Om het goede gesprek te faciliteren en te stimuleren, om het lerend vermogen te vergroten en om deze manier van lerend werken 'normaal' te laten zijn. Daarin kan ruimte zijn voor zowel persoonlijke ontwikkeling als de ontwikkeling van het (ambtelijk) vakmanschap.

Deze voorbeelden ontstaan niet vanzelf. Teamleiders brengen de inzichten, nieuwe bekwaamheden en tools uit de leergangen mee naar hun groep en vinden daar manieren om deze te integreren in de dagelijkse werkrouines.

Het is mogelijk om dit proces te versnellen door teams en teamleiders die elkaar niet als vanzelfsprekend tegenkomen in hun eigen domein, aan te sporen om bij elkaar op bezoek te gaan en te leren van elkaars werkwijzen, ook al hebben zij op inhoudelijk vakgebied weinig gemeen. In het klein vond een dergelijke uitwisseling plaats aan het eind van de visitatiedagen, waarop vertegenwoordigers van de verschillende teamsessies, met behulp van posters, verslag hebben uitgebracht aan belangstellende collega's. Het stellen en beantwoorden van vragen over elkaars werk en de vorderingen daarin, versnelt de ontwikkeling van een grootstedelijk vakmanschap, en vormt de kern van het reflectieve vermogen van een lerende organisatie.

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. De drijfveer om een volgende stap te zetten, komt voort uit de wens om je te willen inzetten voor een mooie stad. Of het nu om het helpen van de burger gaat bij het invullen van een formulier of het bevorderen van sociale cohesie, het willen zijn van de leukste griffie van Nederland of het combineren van mobiliteit en veiligheid, het bevorderen van bereikbaarheid en het tegelijkertijd auto-luw maken van de binnenstad. Een van de trainees beschreef zijn enthousiasme voor zijn werk als: 'Ja, er gebeuren hier in Utrecht bijzondere dingen, op een onconventionele manier: mensen werken hier vanuit doelen en ideeën over een moderne stad, waar het prettig wonen en werken is'.

Ons 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, net zoals in de visitatieweek met de eigen facilitators is gebeurd.

8. Tot slot

De stad en de gemeentelijke organisatie staan er goed voor. De stad groeit en de organisatie zal vanwege verschuivende opgaven verder veranderen. Er zullen vele nieuwe medewerkers komen werken bij de gemeente. Medewerkers met een diverse achtergrond en met benodigde nieuwe competenties. De verdergaande digitalisering en de gewenste voorhoede van de gemeente in de informatierevolutie, kunnen leiden tot de behoefte aan verandering van de inrichting. Denk daar actief over na en durf de organisatie weer verder te vernieuwen. 'Via B' was nooit bedoeld om ooit 'af' te zijn, maar heeft de organisatie voorbereid voor volgende stappen. Die volgende stappen kunnen de komende periode worden gedefinieerd.

Wij danken alle betrokkenen bij de visitatie. Het was eervol en leerzaam om dit te mogen doen.

Bijlage 1: Inspirerende gesprekken

De visitatiecommissie sluit tijdens de week ook bij een aantal teamsessies aan. In een van de teamsessies spreken zij met medewerkers van de openbare ruimte. De medewerkers vertellen daar dat ze zijn niet meer alleen van 'schoon' maar ook van 'groen' en 'grijs' zijn. Dat waren eerder verschillende teams. Nu zit dat bij 1 team en dus bij elke medewerker. Ze hebben daardoor nu een bredere rol op straat in de wijken, hebben nieuwe vaardigheden geleerd en een andere manier van service verlenen. Via een whatsapp-groep houdt het team contact met elkaar en samen zorgen ze dat zowel de prullenbak op tijd leeg is, het groen gesnoeid wordt en de stoep wordt hersteld. Dat klinkt heel logisch, maar het is een enorme vernieuwingsslag. Ook in het dagelijkse praktische werk op straat heeft de ontwikkeling van de organisatie zichtbaar vorm gekregen.

In een gesprek met medewerkers van het ruimtelijk domein geeft een medewerker aan geen tijd te hebben voor 'Via B'-achtige dingen. Ze doet haar werk, heeft veel op haar bord en ziet niet de tijd noch de noodzaak daar mee bezig te gaan. Vervolgens blijkt uit het verhaal dat ze vertelt over de aanpak van haar werk dit eigenlijk juist heel erg op de 'Via B'-manier gaat. Ze weet het zelf dus niet, maar ze doet het wel.

De nieuwe manier van werken wordt merkbaar in zowel de bestuurlijke als de ambtelijke samenwerking. Ook als de druk oploopt, zoals in de 'casus Stadsverwarming'. In eerste instantie is het dan even zoeken: veel verschillende onderdelen, medewerkers en meerdere wethouders zijn betrokken, waaronder vergunningen, ruimte en energie. Toch vindt het college elkaar in een vroeg stadium, en daardoor kon de organisatie de rust bewaren. De steun van de gemeentesecretaris heeft een verdere complicering voorkomen en de betrokkenen kijken terug op een leerzaam proces.

Een ander voorbeeld hebben we opgetekend bij het team Kanaalsturing van Werk & Inkomen. De teamleden formuleren zelf concrete verbeterdoelen, bijvoorbeeld met betrekking tot het afhandelen van telefoongesprekken, en zij verbinden daar ook harde indicatoren aan. Hun activiteiten komen niet voort uit een opgelegde plicht, maar uit een sterke gedrevenheid voor het verbeteren van het contact met de burger. Dit komt ook tot uitdrukking in het aanbieden van kleine hulp bij het invullen van formulieren. Om het routinematige karakter van het werk te doorbreken, zoeken zij naar een betekenisvolle verrijking van hun taken, mits die maar in het teken staat van het dienstbetoon aan hun klant; de burger. Het lijkt alsof zij de ruimte om zelf hun werk in te richten, gebruiken om hun taakeisen op te voeren, en zich daar sterk verantwoordelijk voor te voelen.

In de week van de visitatie luncht de commissie met trainees en jonge ambtenaren. Een van de trainees geeft aan dat hij er zich over verbaast dat zijn ideeën bijna altijd positief onthaald worden. Hij wil veel liever ook wel eens 'nee' horen, of weerwoord wil krijgen op een van de proefballonnetjes. Niet alle ideeën zijn goede ideeën.

In een gesprek met een ambitieuze ontwerper van een bewonersinitiatief komt duidelijk naar voren dat voor haar nee ook gewoon een antwoord is. Prettiger zelfs dan eindeloos goedbedoeld meedenken door de gemeente.

Een mooi voorbeeld van de waarde van het voeren van het goede gesprek is het team *Gemalen*, dat al enige tijd regelmatig de tijd neemt om stil te staan bij hun eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van hun werk. Na het optimaliseren van een aantal werkprocessen gaan zij nu de volgende stap zetten om met elkaar te onderzoeken waarom bijvoorbeeld de ene monteur een bepaalde reparatie tweemaal sneller uitvoert dan de andere, en wat vervolgens de effecten van beide aanpakken zijn voor het onderhoud op langere termijn. Zij denken samen na over hoe ze de taken zullen herinrichten van de collega's die binnenkort met pensioen gaan, wetende dat er geen vervanging zal komen. Een voorbeeld van een open leerklimaat, waarin deze heikele thema's onderwerp zijn van hun reguliere teamsessies.

De Utrechtse aanpak van vluchtelingen is bijzonder en succesvol. Voorafgaand aan de snelle toename van het aantal vluchtelingen is met spoed een team gevormd, waarin alle benodigde expertise (van inhoud tot aan proces) vertegenwoordigd was: een horizontale samenstelling. Dit team kon direct rekenen op zowel de betrokkenheid als het vertrouwen van college en management. De basis van het handelen van het team waren 2 kernwaarden: de inwoners van Utrecht moeten zich senang voelen bij wat er gebeurt én de tijd dat vluchtelingen hier zijn moet toegevoegde waarde bieden voor henzelf en voor de stad. De combinatie van het geboden vertrouwen en kunnen werken vanuit kernwaarden (de bedoeling) maakte dat snel en adequaat ingespeeld kon worden op alle ontwikkelingen.

Het knooppunt *Adriaan van Ostadelaan* en *Jan van Scorelstraat* is in meerdere opzichten een succes. Een druk ingewikkeld knooppunt, vlak voor het *Diakonessenhuis*, is omgetoverd tot verkeerslichtvrij leef- en verkeersplein. De gemeente, projectteam en wethouder, hebben samen met ondernemers, bewoners, ziekenhuisbestuurder en anderen een radicale keuze gemaakt voor deze herinrichting, waar iedereen tevreden over is. Als je het team vraagt waar dat succes in zit moeten ze lang nadenken. Mandaat van de wethouder speelt een rol, maar de juiste mensen in het team krijgen met dezelfde visie èn dicht op de omgeving zitten gaf de doorslag. Na oplevering is het team met een aantal kritische collega's gaan kijken hoe het is geworden. Op deze manier kunnen meer teams toe gaan passen.

Bijlage 2: Team die aan de workshops hebben deelgenomen

Team Gezonde Leefomgeving (MO)
Team TNA (W&I)
Team Gemalen – Stedelijk Beheer (Stadsbedrijven)
Team Kennis & Kwaliteit (PBZ)
OR ontwikkelorganisatie (OOR)
IB Staf IPM
Griffie
Cluster Sociale Basis (MO)
BIV 3 (W&I – 1e lijns telefonie en financiële regelingen)
Gebiedsteam Wijkonderhoud & Service LR / Vleuten de Meern
MT Publiekszaken
Scrumteam Newsroom (IB-COMM)
Team Kwaliteit (W&I)
HR adviseurs (IB-HRM)