

AUDITRAPPORT GEMEENTE OISTERWIJK

INK
Postbus 2083
5300 CB Zaltbommel
tel 0418 – 57 61 61
fax 0418 – 57 61 66
e-mail: ink@ink.nl
website www.ink.nl

februari 2005

1 LEIDERSCHAP

1a Richten

Hoe de leiding de koers bepaalt en richting geeft aan de organisatie, uitgaande van de kerncompetenties van de organisatie en de ontwikkelingen in haar omgeving.

Aandacht wordt gegeven aan:

- de oriëntatie op de omgeving waarin men werkt: de markt, de concurrenten, de samenwerkingsverbanden, de wet- en regelgeving (inclusief legal accountancy);
- het identificeren van de behoeften binnen en buiten de eigen organisatie;
- het ontwikkelen van een visie, missie en strategie (in hoofdlijnen) en het vaststellen van de normen en waarden, inclusief de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- het maken van een bewuste keuze voor effectiviteit, efficiency, flexibiliteit of innovatie als leidend principe voor de organisatie;
- het bepalen van de kerncompetenties van de organisatie gebaseerd op een helder beeld op het sturen van professionals en de internalisering daarvan in de taakvolwassenheid van de professional;
- de communicatie van de missie naar alle groepen belanghebbenden (klanten, leveranciers, medewerkers, relevante maatschappelijke groeperingen en financiers);
- het realiseren van overnames, joint-ventures en samenwerkingsverbanden, die waarde toevoegen.

1 LEIDERSCHAP

1a Richten

Sterke punten

- Op basis van een SWOT-analyse is de missie vastgesteld. Aan de missie zijn zes doelen gekoppeld: de klant centraal, procesoriëntatie, transparantie, bevorderen kennis- en informatiedeling, digitaliseren, het zijn van een aantrekkelijke gemeente.
- Het leiderschap is via drie sporen gericht op de missie: focus op de klant, een lerende organisatie en actieve samenwerking met partners.
- De leiding heeft vier generieke competenties benoemd waarop wordt bepaald wat van de medewerker wordt verwacht en waarop het gedrag van de medewerker wordt gestuurd: integriteit, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, samenwerkingsgerichtheid.
- Medewerkers worden actief betrokken bij het organisatieontwikkelingstraject, de ontwikkeling van missie en doelen en het operationaliseren van competenties voor de verschillende functies.

Gebieden voor verbetering

- De zes genoemde doelen zijn richtinggevend, maar niet SMART geformuleerd. De vertaalslag van strategie naar kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren ontbreekt. Het monitoren van de voortgang (check) en het nemen van maatregelen om bij te kunnen sturen (act), kan daardoor niet goed worden uitgevoerd. Periodieke evaluatie van doelstellingen ontbreekt. De PDCA-cyclus is niet gesloten.
- Wel wordt aangegeven hoe medewerkers door leidinggevendenden zouden moeten worden aangestuurd, maar evaluatie van de stijl van leidinggeven, bijvoorbeeld op basis van de uitkomsten van het MTO, heeft nog niet plaatsgevonden.

1 LEIDERSCHAP

1b Inrichten

Hoe de leiding de structuur en de cultuur van de organisatie afstemt op de vastgestelde koers. Hoe zij het managementsysteem ontwikkelt, ermee werkt en het daar waar nodig verbetert en vernieuwt.

Aandacht wordt gegeven aan:

- een klantgerichte organisatiestructuur gebaseerd op een integraal stelsel van op elkaar afgestemde processen;
- systemen voor het doelmatig managen van alle processen en het recht doen aan de verschillen in de functies van medewerkers en niveaus van professionaliteit;
- de afbakening en definitie van resultaatgebieden, waarvoor maatstaven dienen te worden vastgesteld;
- systemen voor het meten, evalueren en verbeteren van de resultaten van de organisatie;
- het bestrijden van bureaucratische ballast en functionele schotten;
- de structuur om interne en externe samenwerking aan te gaan, te bevorderen, te vernieuwen of te bestendigen;
- een organisatiecultuur die medewerkers stimuleert hun talenten te gebruiken;
- processen voor het stimuleren, identificeren, plannen en implementeren van verbetering door creativiteit, innovatie en leren;
- het tijdig zorgen voor plaatsvervangende en opvolging van de leiding.

1 LEIDERSCHAP

1b Inrichten

Sterke punten

- Het traditionele sectorenmodel is vervangen door het directiemodel wat geleid heeft tot een directere sturing vanuit de directie, bestaande uit de gemeentesecretaris en een directeur, ieder met een eigen portefeuille. Hierdoor zijn er kortere communicatielijnen ontstaan. Clustering van activiteiten heeft geleid tot samenvoeging van enkele afdelingen.
- Voor de ontwikkeling van de organisatie zijn uitgangspunten geformuleerd die gericht zijn op: de klant, efficiëntie, communicatie, besluitvorming, competentie, processen, afdelingsvorming en personeelsopbouw.
- Het belang van de ingezette organisatieontwikkeling heeft de steun gekregen van de gemeenteraad, die daarvoor de noodzakelijke middelen beschikbaar heeft gesteld.
- Er is een taakverdeling gemaakt tussen directie en afdelingshoofden. Managers hebben een coachende taak en geven het goede voorbeeld. Veel aandacht wordt besteed aan effectieve communicatie op alle niveaus.
- De opzet van een centrale publieksbalie waarin voor de klant één centraal loket wordt gecreëerd, is een duidelijk voorbeeld van de omslag naar een klantgerichte structuur. Ook medewerkers die aan klanten vragen of men tevreden is over de dienstverlening, is een voorbeeld van klantgericht handelen.
- Er is een verregaande vorm van samenwerking met de gemeente Oosterhout aangegaan: het hoofd ICT van Oosterhout zal zijn functie uitbreiden naar de gemeente Oisterwijk.

Gebieden voor verbetering

- Resultaatgebieden zijn nog niet eenduidig vastgelegd. De vertaling naar de bijbehorende prestatie-indicatoren ontbreekt.
- De nieuwe structuur van de organisatie heeft pas in de tweede helft 2004 zijn beslag gekregen. Een oordeel over het functioneren ervan is dan ook nog niet beschikbaar.
- Klantgerichte processen zijn nog sterk afdelingsgebonden. Het centraal stellen van de klant zal moeten leiden tot het doorbreken van afdelingsgrenzen.
- Naast samenwerking met andere gemeenten zou, door een intensieve samenwerking, ook met andere partners in de totale keten beter gebruik gemaakt kunnen worden van de gezamenlijk aanwezige kennis en ervaring.

1 LEIDERSCHAP

1c Verrichten

Hoe de leiding zich, persoonlijk betrokken, inspant om de organisatie continu te verbeteren en daarbij medewerkers te inspireren.

Aandacht wordt gegeven aan:

- het plegen van zichtbare inspanningen en tonen van betrokkenheid (middelen en geld beschikbaar stellen, concrete maatregelen nemen);
- het tonen van voorbeeldgedrag en authenticiteit betreffende de normen en waarden van de organisatie;
- het geven van het goede voorbeeld, door de gewenste stijl van leidinggeven over te dragen op alle medewerkers en de cultuur van de organisatie uit te dragen naar relevante samenwerkingspartners en andere belanghebbenden;
- het maken van heldere keuzes en stellen van prioriteiten in de dagelijkse praktijk;
- het stimuleren van medewerkers in meedenken en meedoen aan verbeteren en vernieuwen, gerelateerd aan de missie, visie en organisatiedoelen;
- het zelf participeren in verbeterprojecten, opleidingen en dergelijke, en acties ondernemen op basis van (eigen) leerervaringen;
- het fair en integer beslissingen nemen;
- het uitstralen van zelfvertrouwen, zich toegankelijk opstellen en actief luisteren naar en reageren op medewerkers;
- het betrachten van openheid over gegevens, resultaten en geleverde bijdragen van management, medewerkers en partners;
- het beoordelen van de effectiviteit van het leiderschap;
- het anticiperen op toekomstig te stellen eisen aan leiderschap.

1 LEIDERSCHAP

1c Verrichten

Sterke punten

- Eens in de twee jaar wordt een medewerkerstevredeheidsonderzoek (MTO) gehouden.
- Op basis van het MTO 2003 zijn met betrekking tot leiderschap verbeterplannen opgesteld waarin leidinggevendenden participeerden. Ook worden periodiek klantwaarderingsonderzoeken gehouden.
- In alle organisatieonderdelen worden medewerkers gestimuleerd in het meedenken en meedoen aan verbeteringen. Voorbeelden zijn: de Centrale Publieksbalie, de website, het MTO en KTO. Voortgang van verbeterteams wordt besproken in het wekelijks managementoverleg, waarmee het belang dat men er aan hecht, wordt benadrukt (voorbeeldgedrag),
- Een prioriteitenmatrix waarin een viertal velden wordt onderscheiden, geeft richting aan de verbeterpunten die het eerst moeten worden aangepakt.
- De communicatie is open: zo worden afspraken en verslagen van managementbijeenkomsten en afdelingswerkplannen via intranet bekend gemaakt.
- De OR wordt in alle belangrijke zaken betrokken. Voordat voorstellen en besluiten aan de gemeenteraad worden voorgelegd, wordt de OR tijdig geïnformeerd en kan zij hierop commentaar leveren.
- Leidinggevendenden en talenten binnen de organisatie hebben in 2004 deelgenomen aan een Management Development Programma bij de TIAS Businessschool.
- Een opleidingsbudget van 2,7 % van de loonsom en een 'knelpuntenpot' waarmee extra geld beschikbaar wordt gesteld, ondersteunen het organisatieontwikkelingstraject.

Gebieden voor verbetering

- Nergens in de organisatie werden kosten genoemd als belemmering voor het doorvoeren van de vele initiatieven. Kostenbewustzijn is nog onvoldoende aanwezig.
- Sinds kort worden persoonlijke werkplannen opgesteld, maar feedback op basis van resultaten kan pas in een later stadium worden gerealiseerd.

2 STRATEGIE EN BELEID

2a Oriënteren

Hoe de organisatie zowel interne als externe informatie verzamelt en deze gebruikt bij het ontwikkelen van strategie en beleid.

Aandacht wordt gegeven aan:

- het vaststellen van de behoeften en verwachtingen van alle belanghebbenden;
- het definiëren van de markten en marktsegmenten waarin de organisatie werkt;
- het uitvoeren van interne en externe omgevingsanalyses zoals bijvoorbeeld SWOT- en concurrentieanalyses;
- het identificeren van mogelijke samenwerkingspartners;
- het volgen van ontwikkelingen in technologie en wetenschap;
- het volgen van macro-economische en politieke ontwikkelingen;
- het volgen van ontwikkelingen met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- het gebruiken van gegevens over de effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en innovatief vermogen van de processen en de mate waarin professionals vanuit vakmanschap en bezieling resultaten boeken;
- het evalueren op basis van uitkomsten van metingen in de vier resultaatgebieden;
- het kennen van de wettelijke, sociale, milieu en politieke aspecten die de bewegingsvrijheid van de organisatie kunnen vergroten of beperken.

2 STRATEGIE EN BELEID

2a Oriënteren

Sterke punten

- Het continu verkennen van veranderingen in de omgeving en het vaststellen van behoeften en verwachtingen gebeurt door middel van een verscheidenheid aan methodieken, zoals: tevredenheidsonderzoeken, klantenpanels, onderzoek naar wensen van klanten, wijkbezoeken, benchmarks.
- Uit de verkenningen zijn conclusies getrokken die het noodzakelijk maken tot een intensievere samenwerking te komen, zowel horizontaal met ander gemeenten als verticaal met andere overheden en maatschappelijke organisaties.
- De gemeente heeft concrete terreinen benoemd waarop samenwerking kan leiden tot verhoging van kwaliteit, continuïteit, professionaliteit, efficiëntie en leervermogen.
- Door participatie in de landelijke werkgroep gericht op de ontwikkeling van een kwaliteitssysteem met 50 indicatoren, is gebleken dat men actief nieuwe ontwikkelingen volgt en hieraan een bijdrage levert.
- De gemeente heeft een aanvang gemaakt met het verzamelen van benchmarkinformatie bij andere gemeenten op basis waarvan onder andere leges, verkeersveiligheid, ongevalrisico's en afvalscheidingpercentages vergeleken kunnen worden.
- Invoering van het duale stelsel heeft geleid tot een andere samenwerking tussen raad en college. Op een duidelijke wijze wordt aangegeven hoe in de nieuwe situatie de rolverdeling is tussen college en raad en wie welke bijdrage levert in de totstandkoming van het beleid. Daarbij wordt ook de rol van de griffier nader toegelicht. Uit gesprekken met burgemeester, wethouders en griffier bleek de positieve wijze waarop aan deze samenwerking inhoud wordt gegeven.

Gebieden voor verbetering

- Veel gegevens worden verzameld, maar het gebruik ervan als input voor de beleidsvorming is nog onvoldoende gestructureerd. De beleidscyclus is nog niet voltooid: aantoonbare evaluatie op basis van de uitkomsten van de metingen op de vier resultaatgebieden en koppeling met missie en doelstellingen, ontbreekt.
- De met de omliggende gemeenten uitgevoerde benchmarks hebben nog niet geleid tot bijstelling van het beleid.

2 STRATEGIE EN BELEID

2b Creëren

Het proces waarlangs de inhoud van de strategie wordt bepaald en de inhoudelijke strategische keuzes die worden gemaakt.

Aandacht wordt gegeven aan:

- het proces van het concretiseren van visie en missie in strategie, beleid, plannen en budgetten, vooral:
 - de inbreng van managers, medewerkers en medezeggenschapsorganen en de balans tussen een top-down en bottom-up benadering;
 - de fundamentele inbreng van professionals en alle belanghebbenden en de noodzakelijke prioriteiten daarbinnen;
 - de inrichting en toetsing van de communicatiestructuur;
 - de besluitvorming en onderhandeling;
 - de evaluatie en bijstelling van de effecten en resultaten;
 - de bijstelling van strategie en beleid op basis van de evaluatie-uitkomsten;
- het vaststellen van de inhoud van strategie en beleid, vooral:
 - het stellen en onderbouwen van prioriteiten in de leidende principes voor de strategie van de organisatie. Kiezen tussen effectiviteit, efficiency, flexibiliteit of innovatie;
 - het concretiseren en onderbouwen van missie, visie, normen en waarden en het leidende principe in strategie en beleid;
 - het identificeren van de belanghebbenden (klanten, leveranciers, samenwerkingspartners, bestuur en financiers, opdrachtgevers en andere belanghebbenden);
 - het evenwichtig en situatiegebonden afwegen van de behoeften en verwachtingen van alle belanghebbenden;
 - het voor deze belanghebbenden bepalen welke toegevoegde waarde de organisatie wil bieden en deze vertalen in kritieke succesfactoren en maatstaven voor alle resultaatgebieden;
 - het rekening houden met de mogelijkheden en beperkingen van de huidige organisatie;
 - het ontwikkelen van scenario's voor risicovolle situaties;
 - transparantie in doelen, maatstaven en normen en behaalde resultaten.

2 STRATEGIE EN BELEID

2b Creëren

Sterke punten

- De gemeente kent een duidelijke beleidscyclus, die zowel procesmatig als in de besluitvormingsstructuur goed is uitgewerkt. Een jaarlijks opgesteld collegeprogramma vormt de basis voor de begroting waarin de raad vaststelt welke maatschappelijke effecten en meetbare doelen hij nastreeft tegen welke middelen.
- Er is een duidelijke communicatiestructuur waarin de diverse overlegvormen zijn vastgelegd, zowel op beleidsniveau als met betrekking tot de uitwerking van het beleid in afdelingsplannen. Ook het overleg met de ondernemingsraad maakt deel uit van deze communicatiestructuur.
- Het strategisch beleid wordt doorvertaald naar afdelingsbeleid en werkplannen voor de individuele medewerker.
- Door goede voorbereiding en overleg zijn 98% van de door het college genomen besluiten conform het voorstel van de ambtelijke organisatie.
- Medewerkers worden op de hoogte gehouden van alle belangrijke ontwikkelingen via werkoverleg, intranet en de personeelskrant 'Personeel Extra'.

Gebieden voor verbetering

- De doelen komen logisch voort uit de missie, maar zijn vervolgens niet nader geoperationaliseerd en van prestatie-indicatoren en normen voorzien.
- Er is een begin gemaakt met differentiatie naar klantengroepen. Een evenwichtige en situatiegebonden afweging van de behoeften van de onderkende klantengroepen en wat de gemeente wil en kan bieden, moet nog verder worden uitgewerkt.
- Een duidelijk beleid op het gebied van samenwerking ontbreekt. Er is geen heldere strategie uitgezet met welke partijen de gemeente nu en in de toekomst wil samenwerken en wat men op het gebied van samenwerking wil bereiken.
- In de beleidsbepaling is geen aandacht gegeven aan risicomanagement of het omschrijven van risicovolle situaties.