

Evaluatie bouwproces Servicedienst

van 1 augustus tot 31 december 2004

1. Procesbeschrijving

1.1. Het spoorboekje met tijdschema

In augustus heeft het bouwteam een plan van aanpak geschreven en opdrachten geformuleerd voor subteams. Aan het einde van die maand kwam er groen licht hiervoor van het CMT en de algemeen directeur. In september hebben 5 subteams voorstellen gemaakt voor samenhangende takenpakketten en logisch daaruit voortvloeiende organogrammen. Aan het eind van diezelfde maand hebben zij hun voorstellen tijdens een heisessie gepresenteerd aan het bouwteam. Nadien heeft het bouwteam op de zogeheten Stappegoordag vanuit een eerste sturingsgedachte de structuur tot op teamniveau uitgewerkt. Half oktober heeft het college van B&W de voorgestelde hoofdstructuur vastgesteld voor een Servicedienst die de omslag markeert van opdrachtgever-opdrachtnemerschap in dienstverleningsovereenkomsten naar servicegerichte collegialiteit. Eind oktober zijn de afdelingshoofden aangewezen. Het formatieplan is begin november vastgesteld. In een brede medewerkerbijeenkomst op 2 november zijn de afdelingshoofden voorgesteld en is een doorkijk gegeven naar de werving van de teammanagers en de belangstellingsregistratie voor de overige nieuwe functies.

De teammanagers zijn op 6 december bekend gemaakt en op basis van inpassinggesprekken is de laatste nieuwe functie omstreeks 15 december ingevuld. Het plaatsingsplan is vastgesteld als basis om alle medewerkers op 20 december hun brief van voorlopige plaatsing toe te sturen. Slechts één persoon heeft gebruik gemaakt van de hoorbepaling. Op 1 januari 2005 is de nieuwe Servicedienst officieel van start gegaan. Het eerste weekend van januari is gebruikt om de ICT-systemen om te zetten zodat eenieder op maandag op zijn nieuwe adres in kon loggen en de documenten in de nieuwe groepering kon raadplegen en gebruiken. Dit alles was alleen mogelijk in een strak tijdschema met een dakpansgewijze besluitvorming.

1.2. Projectorganisatie

Het bouwteam was verantwoordelijk voor de algehele aansturing van het bouwproces en de formulering van de voorstellen. De samenstelling van een bouwteam van 3 personen met toegevoegd secretaris was een bewuste keuze voor een klein slagvaardig team. Zij werd nauw bijgestaan door adviseurs voor personeel, financiën, communicatie en informatisering.

De begeleidingscommissie dacht mee in een klankbordrol aan de voorkant van het proces. Zij vroeg vooral aandacht voor de "instromers" van buiten de servicebedrijven en leverde input voor het knopen doorhakken van het bouwteam. Het overleg in de commissie droeg een open en constructief karakter. De begeleidingscommissie heeft haar nut bewezen; zo staat opgetekend in haar eigen evaluatie.

In een werkgroep *Middelen* zijn allerhande zaken rondom de bedrijfsvoering geregeld en als het ware omgezet naar de nieuwe organisatieopzet. Hiermee wordt onder meer bedoeld op de herindeling van de (uitvoerings)begroting, de kostentoerekening, omzetten ICT-systemen, facilitaire zaken en het mandatenregister. Met de opzet van een basis en pluspakket is een modus gecreëerd om de kostenverrekening voor de service op een drastische wijze te vereenvoudigen.

1.3. Plaatsingstraject

Het wervingstraject voor het management van de dienst, te weten afdelingshoofden en teammanagers en productverantwoordelijken verdient aparte aandacht in deze evaluatie. In de visie op de Servicedienst is een nieuwe vorm van leidinggeven geïntroduceerd met een andere stijl van aansturing. Om die reden zijn alle managementfuncties aangemerkt als sterk gewijzigde functies. De bouwpastoor heeft een tocht gemaakt langs alle betrokken spelers in deze reorganisatie over de visie op de dienst en de nieuwe wijze van werken. Dat heeft uiteindelijk geresulteerd in breed draagvlak voor de maximaal gunstige match bij het aanwijzen van de leidinggevendenden. Na de instemming van werkgever en werknemers in het Georganiseerd Overleg werd het mogelijk gemaakt om de vacatures

leidinggevend en breed binnen de gehele gemeentelijke organisatie open te stellen. Voor (bijna) alle managementfuncties zijn ontwikkelingsassessments afgenomen.

1.4. Communicatie

Informatieoverdracht en betrokkenheid van de medewerkers stonden in de communicatie centraal. Tijdens het traject zijn de volgende middelen ingezet: bezoeken van de bouwpastoor aan alle groepen van betrokkenen, nieuwsbrief "In Aanbouw", bijeenkomsten (2x in Willem II stadion, bijeenkomst subteams in het Natuurmuseum, de Nieuwjaarstoast en een aantal bijeenkomsten in kleiner verband), e-mail, koffie-uurtjes, intranet, binnenposter en de Binnenkrant. De communicatiemomenten waren direct waren gekoppeld aan de mijlpalen in het proces.

De communicatieadviseurs hadden regelmatig overleg met contactpersonen van de voormalige servicebedrijven om in te kunnen springen op wat er op de werkvloer (hun achterban) speelde. De postbus van het bouwteam heeft een beperkte functie gehad. Alleen in de korte periode dat er actief gevraagd is om suggesties aan te dragen voor de naamgeving van de nieuwe dienst. In die fase werd via deze weg een 15-tal suggesties aangedragen. Hiervan is dankbaar gebruik gemaakt in de advisering over de naam. Vervolgens is een beroep gedaan op de communicatiemensen en is op basis van 3 gegeven namen gepeild hoe die namen door medewerkers werden ontvangen. De uitgangspunten voor de communicatie waren: tijdig, correct, volledig, transparant en toegankelijk.

1.5. Ondernemingsraad (OR)

Door de OR was gemeentebreed samengestelde projectgroep Serviceorganisatie (SO) in het leven geroepen om zicht te krijgen op de belevingswereld bij medewerkers over de Servicedienst. Dit was een projectgroep medezeggenschap/begeleidingsgroep ingevolge het Sociaal Statuut.

De OR heeft ervaren hoe de beoogd directeur/bouwpastoor zich reeds in het vroegste stadium van de bouwactiviteiten georiënteerd op de rol die de betreffende medezeggenschapsorganen en de werknemersdelegatie in de commissie voor Georganiseerd Overleg dienen te spelen in het bouwproces. Die vroege oriëntatie heeft ertoe geleid, dat zeer tijdig alle spelregels bekend waren en ook werden nageleefd. Door het veelvuldige overleg en de open communicatieve opstelling van de bouwpastoor bleven onaangename verrassingen in de fasegewijze besluitvorming uit. Ondernemingsraad en werknemersdelegatie konden, juist door die open communicatie en uitgebreide informatieverstrekking, gemakkelijk en zonder gevaar voor ongewenste precedentes (vooralsnog éénmalig) instemmen met voorgenomen besluiten, die strikt genomen niet strookten met bestaande regels. (bron: OR)

2. Reflectie

2.1. Wat ging goed

2.1.1. Heldere en voortvarende procesgang

We wisten welke kant we op wilden. Dit heeft te maken met het brede draagvlak voor de resultaten van het onderzoek samenvoeging Servicebedrijven. Op weg naar één gemeentelijke servicedienst op basis van een duidelijk plan van aanpak mét spoorboekje. De onderlinge samenwerking verliep bijzonder plezierig en haast vlekkeloos. Dit geldt voor het bouwteam zelf maar ook veel breder naar en met alle spelers op het veld. Er was opmerkelijk weinig gedoe. De brede steun van bestuur en organisatie uitte zich op meerdere fronten. De grote collectiviteit die het CMT en de afzonderlijke directeuren (op de zeepkist, e.d.) hebben uitgestraald. Zo hebben de pma-ers ook een grote gemeenschappelijkheid getoond. Is dit een teken van de nieuwe eenheidsstrategie van de gemeentelijke organisatie? Dat is een wenkend perspectief. Grote flexibiliteit van alle partijen om te schikken in de dakpansgewijze besluitvormingsproces. Dit hoge tempo van het bouwproces is een aanbeveling voor mogelijke toekomstige reorganisatie. (Om het met het motto van de Tilburgse carnaval te zeggen: niet te lang mauwen en doordauwen.)

2.1.2. Sfeer en betrokkenheid

Het is goed gelopen en in een open sfeer. Het is van belang gebleken om de wekelijkse vorderingen in het bouwproces te registreren in duidelijke afspraken met de belangrijkste onderliggende overwegingen. Die vormden samen met de resultaten van de heisessie van de subteams met het bouwteam in Biezenmortel een belangrijke bouwsteen voor een korte en bondige advisering naar het CMT en het college over de hoofdstructuur. Werken in grote betrokkenheid van het bouwteam met haar directe omgeving. Het was samen de schouders eronder, gezellig met weinig tot geen onderling gedoe. Een erg drukke maar wel gewoon plezierige tijd.

Om in het vervolg weer zo te doen: Van grote stappen snel thuis en toch benutten van kennis en expertise van veel mensen. Het meedenken/ meewerken collega's van andere diensten vanuit een collectief gemeentelijk belang.

We zijn er goed in geslaagd de subteams de rol te geven die ze werd toebedeeld in een heldere opdrachtformulering.

Er was grote betrokkenheid van alle medewerkers van de voormalige Servicebedrijven en de groep die over zou komen, de instromers vanuit de overige diensten, te weten de communicatieadviseurs en de staffunctionarissen voor faciliteiten en informatisering.

2.1.3. Plaatsingstraject - Werving

Het relatieve gemak waarmee het wervingstraject voor de leidinggevende functies kon worden verbreed is mede te verklaren vanuit het veelvuldig overleg met en de open communicatieve opstelling van de OR. Daarnaast is op diverse momenten met de zittende leidinggevendenden op alle niveaus van gedachte gewisseld. We hebben meer last gehad van de eigen regels in het Sociaal Statuut voor reorganisaties. De bijstelling daarvan vergt blijkbaar een omslachtig besluitvormingstraject.

2.1.4. Formatieplanvragen

Begin november, na de presentatie van het formatieplan op Intranet, was "het luisterende oor" voor de medewerker met vragen of (een gevoel van) onzekerheid over haar/zijn toekomst goed georganiseerd. Daar waar mogelijk werd het meteen opgelost en anders werd de vraag even geparkeerd. Dit alles in een transparante aanpak naar de vragenstellers. Vervolgens zijn de openstaande gevallen gebundeld en in slagvaardigheid zijn knopen doorgehakt. Hoe kijken we aan tegen ons motto "Overgieten zonder te knoeien"? Het overgieten zonder te knoeien is niet helemaal gelukt. Wel is een paar flinke druppels over de rand gegaan. Dit heeft overigens niet tot excessen geleid. Het persoonlijk bekend zijn met (de omstandigheden van) betrokkenen vanuit het bouwteam heeft de onrust af kunnen dempen. In enkele gevallen hebben medewerkerbijeenkomsten voor beoogde teams hun belangrijke rol gehad. Zo is er een koffiebijeenkomst belegd voor 3 beoogde teams Servicemeldpunt, Werkplek en Projecten van de afdeling Faciliteiten. Er werd in rust geluisterd naar het persoonlijke verhaal van betrokkenen. Medewerkers hadden het lef om hun onzekerheid te etaleren. Het bouwteam was, als daar aanleiding voor was, bereid zich te laten overtuigen door nieuwe inzichten. Bovendien is aangekondigd dat er bij het verder inregelen van de teams binnen de afdelingen nog ruimte zou zijn voor kleine aanpassingen.

2.1.5. Communicatie

Communicatie is een ondersteunend instrument geweest in de koers om een nieuwe servicedienst op te richten. Het was belangrijk en schiep vertrouwen dat de bouwpastoor de discussie met (groepen van) betrokkenen opzocht.

De rol van de leidinggevendenden is in communicatie altijd bepalend. In het bouwproces was het belangrijk dat de leidinggevendenden hun verantwoordelijkheid bleven nemen.

Van het wekelijkse koffie-uurtje (van 1 ½ uur) bij de bouwpastoor is ruimhartig gebruik gemaakt. In alle rust werd tijd genomen om op een open manier op de achtergronden en overwegingen in te gaan. Soms waren er wel opvallend bekende gezichten / vaste bezoekers. Aan de onder punt 1.4 genoemde uitgangspunten voor de communicatie is voldaan.

2.1.6. Samenwerking en leiderschap

Er bestond vooraf een breed draagvlak om aan de Servicedienst te gaan bouwen. In het

vroegste stadium, de OR refereerde er al naar, heeft de bouwpastoor alle betrokken partijen opgezocht. Hij heeft alle tijd genomen om onderling vertrouwen op te bouwen. Op basis van briefings heeft hij veelvuldig bezoek gebracht aan tal van werkoverleggen en managementvergaderingen. De wekelijkse open koffiebijeenkomst op zijn kamer werd goed bezocht en ontlokte levendige gedachtewisselingen. Hij kon helderheid verschaffen over het spoorboekje waarmee gezamenlijk op een nieuwe Servicedienst afgestevend moest worden. "Wat willen we met allen en langs welke weg willen we dit bereiken?" Het ging om het wegnemen van reserves vanwege eerdere teleurstellingen bij de medewerkers en leiding, het open en transparant communiceren en de regie nemen in het afgesproken plan van aanpak.

De onderlinge samenwerking, het is al beschreven, verliep goed. Samenwerkingen zijn menselijke constructies. Persoonlijke kenmerken en eigenschappen van de deelnemers in een samenwerking zijn daarom mede bepalend voor het succes of falen van een samenwerking. Leiderschap vraagt om goed te kunnen luisteren, doorzettingsvermogen, het vermogen om partijen om de tafel te krijgen, inzicht in de psychologische en sociale dynamiek en onderhandelingsvaardigheden.

2.2. Wat zijn onze leerpunten?

2.2.1. Personeel informatiesysteem

We hebben er last van gehad dat de kapstok in de personele sfeer niet van alle benodigde informatie was voorzien. Ons personeelsinformatiesysteem Beaufort was niet op alle onderdelen bijgewerkt en de diensten hebben (nog) eigen formatiebewakingssysteem. Daardoor verliep de koppeling niet meteen vlekkeloos. Van eerdere minireorganisaties is de doorlooptijd onderschat. Het was goed dat de uitgangspositie van de medewerkers van de dienst Bedrijven vastgelegd is in september / oktober. Maar dit vastleggen van competenties en medewerkers indelen in functieprofielen precies in de bouwfase Servicedienst legden extra druk op het proces. Ondanks alle communicatie-inspanningen was er soms nog onduidelijkheid of er sprake was van "mens-volgt-werk" of van een "nieuwe functie". En dat er bij nieuwe functies een functionele proeftijd hoort. *Kortom:* We hebben de doorlooptijd van eerdere reorganisaties, de onduidelijkheden bij het opstellen van het formatieplan en vragen over het concept er van onderschat.

Verdere standaardisatie hierin kan het opstellen van een formatieplan vereenvoudigen. Maak vooraf een zorgvuldige inventarisatie van de instroom en kijk bij die instroom kritisch naar de beschikbare formatie voor de taken die je moet uitvoeren. Zorg voorafgaand aan reorganisatie, met name vóór de plaatsingsprocedure, dat allerlei inpassings- en bevorderingstrajecten afgewerkt zijn. Op een gegeven moment dient een datum gekozen te worden waarna geen wijzigingen meer plaatsvinden, want zorgvuldigheid naar medewerkers staat voorop.

2.2.2. Cultuur

Cultuurverandering is een belangrijke pijler voor succes, maar in de bouwfase nog onderbelicht gebleven.

3. Aanbevelingen voor toekomstige reorganisaties

- 3.1. formuleer helder waar je naar toe wilt in visie en doelstellingen van de nieuwe organisatie met duidelijke beslissingslijnen
- 3.2. vraag commitment van de top; een duidelijke rol van het CMT is een noodzaak; voor dienstoverstijgende aspecten dient een bouwpastoor ook te kunnen rekenen op investeringen van collega-directeuren;
- 3.3. begin het bouwproces met investeren in vertrouwen; benadruk expliciet de eigen verantwoordelijkheid van alle betrokkenen;
- 3.4. maak persoonlijke contacten een wezenlijk onderdeel in de communicatie; leg veel bezoeken af op basis van briefings en zoek de discussie op;
- 3.5. hou het proces overzichtelijk voor alle betrokkenen met een transparant stappenplan met zichtbare mijlpalen; koppel de communicatie aan deze mijlpalen in het bouwproces;

- 3.6. zorg dat de functionele uitgangssituatie voor de medewerkers helder is en "stop de persen" met betrekking tot arbeidsvoorwaarden op het moment dat de bouwfase start.
- 3.7. toon lef om fouten toe te geven
- 3.8. etaleer een stimulerend leiderschap, waarin samenwerking geïnspireerd wordt door kansen in plaats van bedreigingen. Wij zijn één gemeente. Samen bereiken we meer en we kunnen het samen beter doen in het stroomlijnen van processen en optimaliseren van prestaties.

JK/21-03-05

Bijlage: wie is wie?

<i>Bouwteam</i>	<i>Werkgroep Middelen</i>	<i>Begeleidingscommissie</i>
Uğur Pekdemir	Hans Lantinga	Adri van Grinsven
Hans Lantinga	Luc Hendriks	Louis Boel
Jan Verhoef	Annemieke Kanters	Menno ten Cate
Jan Korst (secretaris)	Jack van Leent	Riny Hoogedoorn
	Bianca Leusink	Ferry van Oosterwijk
	Paul van Opstal	Cees Paridaans
	Hugo Zwetsloot	Leo Pols
	Monique van der Blom	

Projectgroep Serviceorganisatie van de OR

Inno Bischof	Johan Jager
Menno ten Cate	Leo Pols
Marianne Cornelissen	Jan van de Veecken
Guido Holman	Thea van Veelen
Jan de Hond	Leo van Wissen

Subteams

<i>Team 1 (scoop: informatiserings- en automatiseringstaken, webteam, DIV, GIS)</i>	<i>Team 2 (scoop: personeel, administratie, loopbaancentrum, treasury)</i>
Peter Keijzers (projectleider)	Pat Kriellaars (projectleider)
Martin Schellekens (plv)	Jan Jansen (plv)
Ton Haans	Tjen Beljaars
Irmgard van Himbergen	Corry Crijns
Johan Jager	René Jansen
Peter Popelier	Clemens Lampe
Norbert Raupp	David Zijlmans

<i>Team 3 (scoop: alle huidige communicatie en marketingadvisering, bestuursadvisering, unit communicatieproducten, webteam)</i>	<i>Team 4 (scoop: huisvesting, interne dienstverlening, externe dienstverlening)</i>
--	--

Jan Verhoef (projectleider, 1 ^e fase)	Johan Geijsels (projectleider)
Rick van Wandelen (projectl., 2 ^e fase)	Erik Hormann (plv)
Mascha Arts	Hein Glerum
Wim van Brück	Esther van Gool
Sandra Buys	Anton Mureau
Anja Eijkemans	Sjef Ypelaar
Marco Kiezenberg	Hugo Zwetsloot
Angeline Swinkels	
Gery Veen	
Hedwig Willems	

Team 5 (scoop: planning en control; secretariaat)

Luc Hendriks (projectleider)
Ad Elesen (plv)
Saskia van Boxtel
Ries Berger
Ramon Mannie
Nicole van Valenberg