



Naardens

holisme



Wel fuseren, niet fuseren; dat is de vraag die de gemeente Naarden al jaren bezighoudt. De beoogde partners: Muiden, Weesp en Bussum. Toen gemeentesecretaris Alexander Meijer in 2009 in functie kwam trof hij een organisatie in stilstand aan.

‘Investeren in organisatieontwikkeling en ICT, het was allemaal stopgezet. Waarom investeren als het straks, als we gefuseerd zijn, toch weer allemaal anders moet was de gedachte. Ik snapte dat wel, maar het beviel me niet. Stilstand is slecht voor de dienstverlening en slecht voor de medewerkers. Medewerkers waren erg naar binnen gericht en amper toegerust om veranderingen aan te kunnen. En toen viel in februari 2010 het kabinet-Balkenende IV en ging de fusiewet weer in de ijskast. De organisatie in stilstand werd daar bovenop een organisatie in verwarring.’

NIEUWE WIND

Wat niet in de ijskast terecht kwam was Meijers overtuiging dat overheidsdienstverlening verandert en dat medewerkers toegerust moeten zijn om te anticiperen op externe ontwikkelingen. ‘Op een congres van gemeentesecretarissen zag ik een inspirerende presentatie over social media. Eens te meer werd me duidelijk dat ICT-toepassingen een vliegwiel kunnen zijn in de verbetering van de dienstverlening.’

In 2011 trad de nieuwe coalitie aan waardoor er ook een nieuwe wind ging waaien; een van meer openheid en transparantie. ‘Er was nu een po-

litieke context waarin ook Het Nieuwe Werken hardop benoemd werd. Enerzijds om een bezuiniging te realiseren, we zitten met twee panden ruim in de huisvesting en willen met z'n allen in het stadskantoor gaan zitten. Anderzijds heb ik mijn directieplan gekoppeld aan HNW, omdat ik geloof dat een andere manier van werken geworteld moet zijn in de missie en visie die je voor de organisatie voor ogen hebt. Dat was het moment dat ik Marc Jetten erbij betrokken heb. Wat ligt er al aan missie en visie, hoe kunnen we dat delen met de medewerkers zodat zij daar zelf creatief mee om kunnen gaan?'

CALIMERO-SYNDROOM

Van twee locaties naar één, een fusie, een pilot Het Nieuwe Werken, je kunt je voorstellen dat er mensen zijn die zeggen: liever niet. Alexander Meijer zegt: 'Juist wel! We stonden toch al in de verandering vanwege de verhuizing naar één pand (30 procent minder werkplekken) en die 'cosmetische' actie kunnen we gebruiken om de diepere ambi-



tie van het Nieuwe Werken te verwezenlijken. De ambitie is dat we onze taken zo goed uitvoeren dat we een interessante partner zijn voor andere partijen. Ons mission statement luidt: 'We hebben het verrassend goed voor elkaar'. We hebben het vakmanschap, we kunnen goed samenwerken alleen... we geloven dat zelf nog niet. We lijden een beetje aan het Calimero-syndroom en het wordt tijd om uit het ei kruipen.'

TOTAALVISIE

Er werden bijeenkomsten georganiseerd met sleutelfiguren in de organisatie en met deskundigen 'van buiten' waarin waarden en competenties zijn benoemd. Waarin gesproken is over command & control versus vertrouwen en ruimte. Maar ook over de pijn van niet meer op de fiets naar je werk kunnen vanwege de grotere afstand. Over het

afschaffen van de prikklok. Over de onzekerheden van werken op afstand. Over het maken van individuele werkplannen, over targets, knelpunten en waar medewerkers ondersteuning nodig hebben. Over de urgentie om enerzijds een goed werkgever te zijn en anderzijds te voldoen aan de wensen en eisen van burger en samenleving. 'Je kunt het een holistische aanpak noemen. De bedrijfsvoering van de gemeente moet je in z'n geheel, vanuit een totaalvisie aanpakken. De gemeente heeft immers een belangrijke plek in de samenleving en werkt met geld van de samenleving. Dat is de basis voor de organisatieontwikkeling.'

NIEUW ZELFBEWUSTZIJN

Dit traject heeft drie jaar geduurd. Toen was het tijd om de bevindingen met iedereen te delen. 'Het gemeentehuis ging een dag dicht. Alle medewer-

WE LIJDEN EEN BEETJE AAN HET CALIMERO-SYNDROOM EN HET WORDT TIJD OM UIT HET EI KRUIPEN.

kers volgden workshops die door collega's werden geleid. Thema's waren onder meer de inzet van social media, het afschaffen van de aanwezigheidsregistratie, de pilot HNW, het maken van een vlekkenplan voor de nieuwe locatie. Dat heeft ons niet alleen een nieuw zelfbewustzijn gegeven maar ook allerlei voorstellen die we verwerkt hebben in het directieplan. Daarmee zijn we er uiteraard nog niet, we moeten er elke dag hard aan werken en praten, praten, praten. De verhuizing komt nog en de fusie; het zal nog een proces van jaren zijn.' En dan gaat de gemeentesecretaris weg?! 'Ja, ik heb de overstap gemaakt naar De Ronde Venen. Mijn werk in Naarden is klaar. Vanuit stilstand en verwarring hebben we met elkaar bepaald waar we met de organisatie naartoe gaan. De visie en ambitie staan; fusie of niet, dat is de weg waarop Naarden verder gaat. En ik ben er zeker van dat Naarden echt uit dat ei is gekropen. Als afscheid heb mijn medewerkers een brief geschreven vanuit het perspectief van 2018.'

CITAAT UIT DE BRIEF: EEN VERHAAL; NAARDEN, ZES JAAR LATER

"DE BELEIDSMEDEWERKERS EN EEN HANDVOL SECRETARESSES WORDEN ALLEMAAL AANGESTUURD DOOR DE GEMEENTESECRETAIRIS. ER IS GEEN AFDELINGSHOOFD MEER TE BEKENNEN. DE ORGANISATIE IS ZO PLAT ALS HET MAAR KAN. DE BELEIDSMEDEWERKERS ZIJN EIGENLIJK ALLEMAAL BELEIDSREGISSEURS, WERKEN PROJECTMATIG EN ZIJN HEEL ALLROUND. DE ORGANISATIE IS FLINK DOORONTWIKKELD.

VERTROUWEN IN DE MEDEWERKERS STAAT NOG STEEDS VOOROP, NET ZOALS IK IN 2009 VERTELDE DAT DAT MIJN UITGANGSPUNT WAS. IK VIND HET ERG LEUK OM TE ZIEN DAT EEN GROEP MEDEWERKERS, DIE TOEN HET FLEXIBELE WERKEN, WERKPLEK DELEN, HET AFSCHAFFEN VAN DE AANWEZIGHEIDSREGISTRATIE, MEER ZELFSTANDIGHEID EN VERANTWOORDELIJKHEID HÉÉL KRITISCH EN GERESERVEERD BENADERDEN, IN DIE KLEINERE, COMPACTE ORGANISATIE NU DE ENTHOUSIASTE TREKKERS ZIJN."

