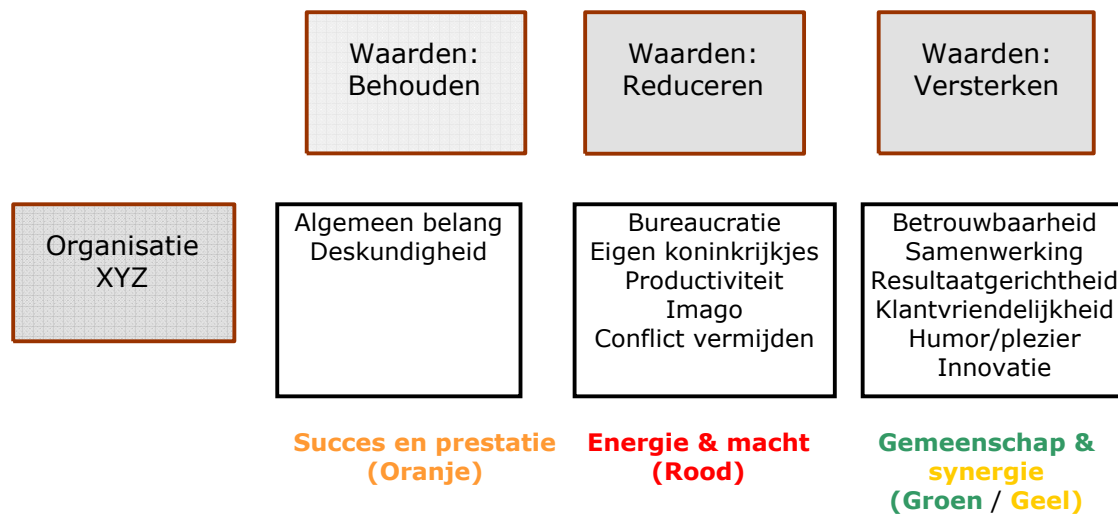




Uit de rapportage werd het volgende overzicht gemaakt dat de kern aangaf over de organisatiecultuur.



Deze uitslag werd uitgediept en betekenis gegeven in een workshop met het Management. Daarin maakten wij ook een gedeeld beeld m.b.t. de gewenste cultuurverandering.

De belangrijkste verbeterthema's die hieruit kwamen:

- minder Energie & macht (Rood), meer *Gemeenschap (Groen) en Synergie (Geel)*
- van eigen koninkrijkjes naar *samenwerking gericht op synergie*
- minder bureaucratie, meer *resultaatgerichtheid en betrouwbaarheid*
- van conflict vermijden naar *openheid en innovatie*
- verhogen van *humor en plezier*

Bijvoorbeeld voor het verbeterthema *Van eigen koninkrijkjes naar samenwerking gericht op synergie* gaf de analyse aan:

- "De eigen koninkrijkjes zitten door de hele organisatie, maar zijn vooral de afdelingen"
- "Ook individuele medewerkers zijn vaak sterk gericht op hun eigen taken met weinig overzicht m.b.t. het grote plaatje"
- "Je wordt als afdeling/integraal manager afgerekend op de eigen resultaten en profilering; het systeem stimuleert de koninkrijkjes"
- "Er zijn nu veel afstemmingsproblemen bijv. tussen beleid en ondersteuning"
- "De klant heeft last van onze verkokering; een klant heeft bijv. te maken met 30 medewerkers van onze organisatie"
- "Er moet meer worden samengewerkt in het algemeen belang, zowel van onze organisatie als van klanten!"
- "We moeten beter weten wat de klant van ons wil"
- "Samenwerking tussen afdelingen is nodig door de onderlinge afhankelijkheden"
- "Als we samenwerkingsproblemen hebben stappen we eerder naar een hogere managementniveau dan naar elkaar"
- "Onze klantfocus moet verbeteren: we stellen de klant niet centraal in ons handelen"

### ***Cultuurverandering: actie vanuit inzicht***

Op grond van het gedeelde inzicht uit de cultuurdiagnose implementeerde de organisatie een actiegericht verandertraject: dynamiek en inspiratie direct gekoppeld aan de werkpraktijk.

Onderdelen hierin waren:

- managementontwikkeling van het gehele management (directie, afdelingshoofden en bureauhoofden). Vijf trainingsmodules van elk twee dagen voor alle managers;
- werk/leerconferenties en zgn. klantfocusteams: met teams van medewerkers uit alle betrokken afdelingen werkten we samen vanuit klantfocus aan verbeterde dienstverlening; Procesherontwerp en optimalisatie van essentiële werkprocessen;
- invoeren van competentie management, met aandacht voor de te versterken competenties;
- intervisie rond actuele casuïstiek uit de eigen werkpraktijk, vanuit de vraag: "Hoe maken we het waar voor de klant?"

De klant werd steeds in het traject centraal gesteld. Veelvuldig zijn klanten uitgenodigd in bijeenkomsten ('Klant-aan-tafel') en zijn video's vertoond waarin klanten hun wensen uitspreken.

### ***Resultaten: samenwerken gericht op resultaat voor de klant***

De cultuurdiagnose gaf een gedeeld beeld van de belangrijkste waarden in de organisatie. Dit beeld werd uitgediept en een verandertraject werd ontworpen. Het in teams samenwerken aan resultaten voor de klant gaf veel dynamiek en concrete verbeteringen, bijvoorbeeld op terreinen als vergunningverlening en subsidies. Kortom: een duidelijke versterking van samenwerken gericht op resultaat voor de klant. De resultaten van het traject zijn: verhoogde klantgerichtheid, vanuit klantfocus verbeterde werkprocessen en betere samenwerking gericht op synergie.