



‘Teams vormen de bouwstenen van onze nieuwe organisatie.’

Burgemeester Piet Buyse wil dat Dendermonde inspeelt op de nieuwste evoluties in dienstverlening: ‘Onze maatschappij verandert voortdurend. Die verandering komt almaar sneller binnen in de manier waarop we zorg, hulp en diensten verlenen.’ Dit biedt kansen, maar algemeen directeur Wouter Van der Vurst ziet ook risico’s: ‘Onze medewerkers ervaren een grote druk. De vele burn-outs in onze maatschappij zijn duidelijke tekens dat de traditionele arbeidsorganisatie niet meer werkt.’ Daarom is het stadsbestuur in 2019 begonnen aan een verandertraject voor innovatieve arbeidsorganisatie.

We leven in een wereld waarin Google op alles een antwoord geeft, waar we online precies dát product kunnen bestellen dat we nú nodig denken te hebben. Als we het voor middernacht bestellen, wordt het morgen geleverd. Als we ons bedenken, kunnen we het terugsturen. Als we iets niet begrijpen, verschijnt er een pop-up met een chatbot waar een robot al weet welke vraag we willen stellen en wat

hierop het juiste antwoord is. Google je drie keer hetzelfde product, ontvang je vanaf dan reclame via Facebook. Al deze digitale systemen zijn met elkaar verbonden en vormen een ongelofelijk slim, verraderlijk, maar vooral erg verstrengeld netwerk van diensten. Het is een service op maat. Dat merkt ook Ilse Van den Bossche in de Dendermondse stadswinkel: ‘Onze burgers, onze klanten, leven in die wereld. Er is een

bepaalde standaard gelegd, en dat is de norm geworden: snel, op maat, efficiënt en interactief. Ook voor ons als lokaal bestuur is het nu de norm.’

Toen Wouter Van der Vurst in 2018 algemeen directeur werd, maakte hij met iedereen kennis en schreef hij een *verwondernota*. Hierin confronteerde hij de organisatie met een aantal opmerkelijke vaststellingen en analyses. ‘Doordat mensen het beste van zichzelf

Tips voor een traject naar een nieuwe arbeidsorganisatie

Vertrek vanuit de burgers – het is voor hen dat je het doet.

Maak een planning om hem weer los te laten.

Werk met pilots, ze maken het traject concreet en werken inspirerend.

Draag zorg voor mensen, heb aandacht voor twijfels en weerstand en praat hierover.

Een verandertraject voor de hele organisatie is intens. Voorzie in voldoende capaciteit.

Zorg voor een sterk partnerschap tussen college en managementteam.

Het is een intensief traject, investeer voldoende in de creatie van draagvlak.

Geloof in de kracht van mensen om samen dit verhaal te schrijven.

geven maar er geen resultaat van zien of geen voldoening uit hun werk halen, hebben ze het gevoel aldoor tekort te schieten.'

Samen veranderen

Ook projectleider Karen Wastijn hoorde bij het begin van het verandertraject bij het personeel uitspraken zoals 'Beslissingen worden boven ons hoofd genomen', 'De goede samenwerking met andere diensten hangt af van of je daar iemand kent', 'Je moet een superman zijn om aan alle verwachtingen en opdrachten te kunnen voldoen' of 'We zijn niet bezig met werken op lange termijn, we zijn bezig met het

idee van de dag.' De hindernissen om als lokaal bestuur een sterke organisatie te worden waren duidelijk, net zoals die om voldoening te halen uit het werk dat de medewerkers voor de Dendermondse doen. Voor Piet Buyse was dat besef de start van het traject. 'In dit traject zochten we hiervoor antwoorden die te maken hebben met de structuur van onze organisatie, maar ook met hoe we met elkaar kunnen samenwerken. Over hoe we enerzijds een antwoord zullen bieden op de verwachtingen van klanten, en anderzijds op zoek willen gaan naar werkbaar werk voor onze medewerkers door hen autonomie te geven en hen onder te brengen in sterke teams met de juiste ondersteuning. We beslisten die antwoorden te zoeken in dialoog met onze medewerkers zelf.'

Het traject kreeg als naam VOLT en als symbool vuur. 'Dit zijn metaforen voor verandering, verbinding en kracht. Het eerste vuur werd ontstoken door de organisatiescan, een spiegel die de sterke en zwakke kanten van ons lokaal bestuur weergaf,' zegt Karen Wastijn. Op de startdag dachten honderd medewerkers samen na over hoe ze de organisatie kunnen versterken en het vuur kunnen verspreiden. Tijdens een dag over leiderschap met tachtig verantwoordelijken van teams, projecten en werkgroepen ging het over de noodzaak van dit project, maar ook over de hindernissen die ze onderweg zouden tegenkomen. De projectgroep gaf in zeventig sessies duiding aan alle teams. Het VOLT-project werd

opnieuw rijker, want veel medewerkers grepen de kans om hun inbreng te doen. Om het vuur nog verder aan te wakkeren gingen verschillende pilots van start. Karen Wastijn: 'De woonzorgcentra, de dienst wegen en waterlopen, de ondersteunende diensten en het managementteam gingen aan de slag en kregen begeleiding op maat. En om het in de toekomst nog beter te kunnen doen stoomden we versnellers klaar. Medewerkers uit alle hoeken van onze organisatie die staan te popelen om het VOLT-vuur in onze organisatie nog verder te verspreiden door teams te begeleiden en vorming te organiseren.'

Uitdagingen aangaan

Voor burgemeester Piet Buyse is het belangrijk dat bij een verandertraject de neuzen in dezelfde richting staan. 'Daarom hebben we als houvast een VOLT-kompas ontwikkeld. Dat geeft ons vanuit vier perspectieven richting: uitdagingen, organisatie, waarden en leiderschap.' In het Dendermondse meerjarenplan 2020-2025 #project9200: samen-straft-stromen staan de ambities voor de komende zes jaar met tien werven en een beeld van Dendermonde in 2050. 'Om die plannen te realiseren heeft Dendermonde een andere manier van organiseren en structureren nodig, maar we willen ook de goede dingen die er nu al zijn nog versterken.'

Op basis van de gegevens uit de organisatiescan, de interviews en de startdag liet het lokale bestuur de werking

Piet Buyse:
'Om alle plannen te realiseren heeft Dendermonde een andere manier van organiseren en structureren nodig, maar we willen ook de goede dingen die er nu al zijn nog versterken.'





Karen Wastijn:

‘Dat iedereen een leider is, wil zeggen dat elk van ons eigenaar is van zijn opdracht en zelf verantwoordelijkheid neemt. Niet omdat een leidinggevende dit zegt, maar omdat we ons allemaal engageren voor onze taak, ons team, ons lokale bestuur.’

met departementen en diensten los. ‘We bouwen aan een nieuwe organisatie. In de nieuwe structuur staat de klant centraal,’ zegt Wouter Van der Vurst. ‘Rondom de klant bouwen we sterke teams. Zij doen het werk rechtstreeks voor de klanten en de burgers. Wij zorgen dat mensen in teams efficiënter werken, sneller beslissen en rechtstreeks afstemmen tussen en in de teams. Dit houdt in dat we minder tussenlagen in de structuur verweven.’ De teams zijn gegroepeerd in zes netwerken, en omdat het VOLT-traject verweven is met de eigenheid van Dendermonde, kiest het bestuur voor de symboliek van het textiel als naam voor de netwerken: stadshal, canvas, wonderwol, kantwerk, rode draad en sleeptouw. ‘Het netwerk sleeptouw, dat bestaat uit het college van burgemeester en schepenen en het managementteam, drukt prachtig uit wat onze rol in de organisatie is: sturen, richting geven, strategie bepalen, het schip op koers houden,’ zegt Wouter Van der Vurst.

Elk netwerk heeft een team dat het netwerk coördineert. ‘Deze collega’s ondersteunen de teams van hun netwerk. Ze helpen, regelen, stemmen af en organiseren de samenwerking,’ zegt Karen Wastijn. ‘Maar niet enkel waarom we iets doen en wat we doen is bepalend. Ook onze waarden durf, respect, openheid, verbondenheid en kwaliteit van onze organisatie geven richting. Zij vormen het derde deel van ons VOLT-kompas.’

Iedereen leider

Tot slot werkte de organisatie ook een nieuwe leiderschapnorm uit die duidelijk maakt hoe iedereen in de organisatie samenwerkt, verantwoordelijkheid opneemt en formeel leiderschap invult.

‘Iedereen is een leider en gedeeld leiderschap zijn twee belangrijke klemtonen,’ zegt Karen Wastijn. ‘Dat iedereen een leider is, wil zeggen dat elk van ons eigenaar is van zijn opdracht en zelf verantwoordelijkheid neemt. Niet omdat een leidinggevende dit zegt, maar

omdat we ons allemaal engageren voor onze taak, ons team, ons lokale bestuur. We geloven in de talenten van onze mensen, los van titels en diploma’s. Bij gedeeld leiderschap organiseren teams zichzelf. De klant staat centraal en rond dat principe organiseren we ons. We komen los van onze 1-op-1-relatie met de leidinggevende, maar dragen de verantwoordelijkheid met het hele team, zodat taken opgenomen worden op basis van enthousiasme en talent.’

Burgemeester Piet Buyse gelooft in de kracht van deze teams. ‘Teams vormen de bouwstenen van onze nieuwe organisatie. We willen ze maximaal zelforganiserend laten werken. Tegelijk ondersteunen we ze en geven we richting door te werken vanuit vijf focussen. Zo komen we tot afstemming en coördinatie in de teams, in de netwerken en in de hele organisatie.’

Een eerste focus is *Strategie - van visie tot monitoring*. ‘We bepaalden de doelstellingen van onze meerjarenplanning en onze jaaractieplannen

Wouter Van der Vurst:
‘Het netwerk sleeptouw, dat bestaat uit het college van burgemeester en schepenen en het managementteam, drukt prachtig uit wat onze rol in de organisatie is: sturen, richting geven, strategie bepalen, het schip op koers houden.’



en volgen de resultaten van nabij op,' legt Wouter Van der Vurst uit. *Innovatie - inspireren en netwerken* is een tweede. 'We pikken signalen op van elkaar, van burgers en van klanten. We kijken eens over het muurtje en volgen vorming,' zegt de algemeen directeur. 'Vanuit de derde focus, *Performantie - sterke teams halen resultaten* doen we er alles aan om onze teams vlot te laten samenwerken, zodat zij hun kernopdracht kunnen realiseren.'

Projectwerking - van hoe tot doe is de vierde focus, want naast de dagelijkse werking zijn er ook de projecten, dikwijls complex, met veel partners, duidelijke doelstellingen, een kostenplaatje, en ook een grote behoefte aan projectmanagement.

De vijfde focus ten slotte is *Organisatie - structuur en cultuur*. 'We kijken of dit verandertraject goed loopt, of teams elkaar vinden en de samenwerking vlot verloopt.'

'In elk team nemen collega's het voortouw in deze focussen. Binnen elk netwerk worden de teams vanuit deze vijf focussen ondersteund door het coördinatieteam. Ook binnen het managementteam nemen collega's de verantwoordelijkheid voor de hele organisatie vanuit deze focussen,' zegt Wouter Van der Vurst.

Betrokkenheid groeit

De medewerkers leggen het gehele traject samen af. Voor algemeen directeur Van der Vurst is het macro-ontwerp voor de nieuwe organisatie nu klaar. 'Hoe dit alles verder vorm krijgt binnen de netwerken en binnen de teams, tekenen we nu samen uit met de medewerkers. Zodra de volledige puzzel is gelegd, starten we met de teamontwikkeling.'

Het netwerk stadshal, dat instaat voor alle contacten met de burger, heeft al enkele stappen gezet. 'Na de oproep voor wie het voortouw wilde nemen, gingen we met twintig collega's aan de slag,' zegt Laura Van Driessche, teamcoach stedenbouwkundige vergunningen. 'We kregen telkens opdrachten om samen met onze eigen teams te be-

spreken en uit te voeren. We dachten in de eerste fase na over onze kernopdracht, over wie onze belangrijkste partners zijn, in een tweede fase zijn we nu volop aan het brainstormen en aan het tekenen over hoe we ons het best organiseren binnen ons netwerk, hoe we het werk het best verdelen, over welke teams we zullen vormen en over wie welke focus opneemt. Het is geen eenvoudige, maar wel een boeiende opdracht.'

Voor Karen Wastijn was het ook dikwijls zoeken. 'We hebben vuurproeven moeten doorstaan. Gelukkig bundelen we met velen de krachten om dit project te doen slagen. Er is een projectgroep die intensief samenwerkt om dit verandertraject in goede banen te leiden. Er is een stuurgroep met zowel een politieke als een administratieve vertegenwoordiging om het project op hoofdlijnen te sturen. Ook met het managementteam doorliepen we een eigen traject. We investeren ook veel HR-capaciteit van het team loopbaanontwikkeling in dit verandertraject, bijvoorbeeld met teambegeleiding of loopbaangesprekken. We krijgen ook ondersteuning van onze externe partner Prepared Mind. Zij begeleiden ons zowel in de projectaanpak als inhoudelijk. Samen met hen werkten we een toolbox op maat van Dendermonde uit om aan de slag te gaan met onze teams.'

Door corona moest iedereen zich in dit traject wendbaar opstellen. Zo moest de lancering van het kompas op een alternatieve manier gebeuren, omdat de toelichting door burgemeester en algemeen directeur maar in kleine groepen kon gebeuren.

Burgemeester Piet Buyse weet nu al dat het traject nooit af zal zijn. 'Vorm geven aan je organisatie stopt nooit, maar wij zijn er in Dendermonde van overtuigd dat inwoners en medewerkers om een andere organisatiestructuur en cultuur vragen dan het historisch gegroeide organogram vanuit een stad en een OCMW. We willen een wendbare organisatie worden die



Sluit aan bij het lerend netwerk innovatieve arbeidsorganisatie

De VVSG en Diverscity zijn met de stad Dendermonde op zoek naar lokale besturen die samen een nieuw lerend netwerk willen oprichten. De leden zullen elkaar op geregelde tijdstippen ontmoeten binnen een eerlijke en vertrouwelijke omgeving. Als je dus kennis en ervaring wilt delen over de basisprincipes van innovatieve arbeidsorganisatie en als je interessante praktijkvoorbeelden uit andere besturen wilt horen, kun je aan dit lerende netwerk deelnemen en zo een nieuwe dynamiek teweegbrengen, kruisbestuiving bevorderen en innovatief denken stimuleren.

Om aan te sluiten mail je een korte beschrijving waarom je wilt deelnemen naar karen.sarens@diverscity.be of wastijn@dendermonde.be.

Op donderdag 10 juni komt het lerend netwerk voor het eerst samen.

mee kan groeien en evolueren met de behoeften en uitdagingen van onze medewerkers en klanten.' ■

ELKE MERCKX IS COMMUNICATIEVERANTWOORDELIJKE
DENDERMONDE