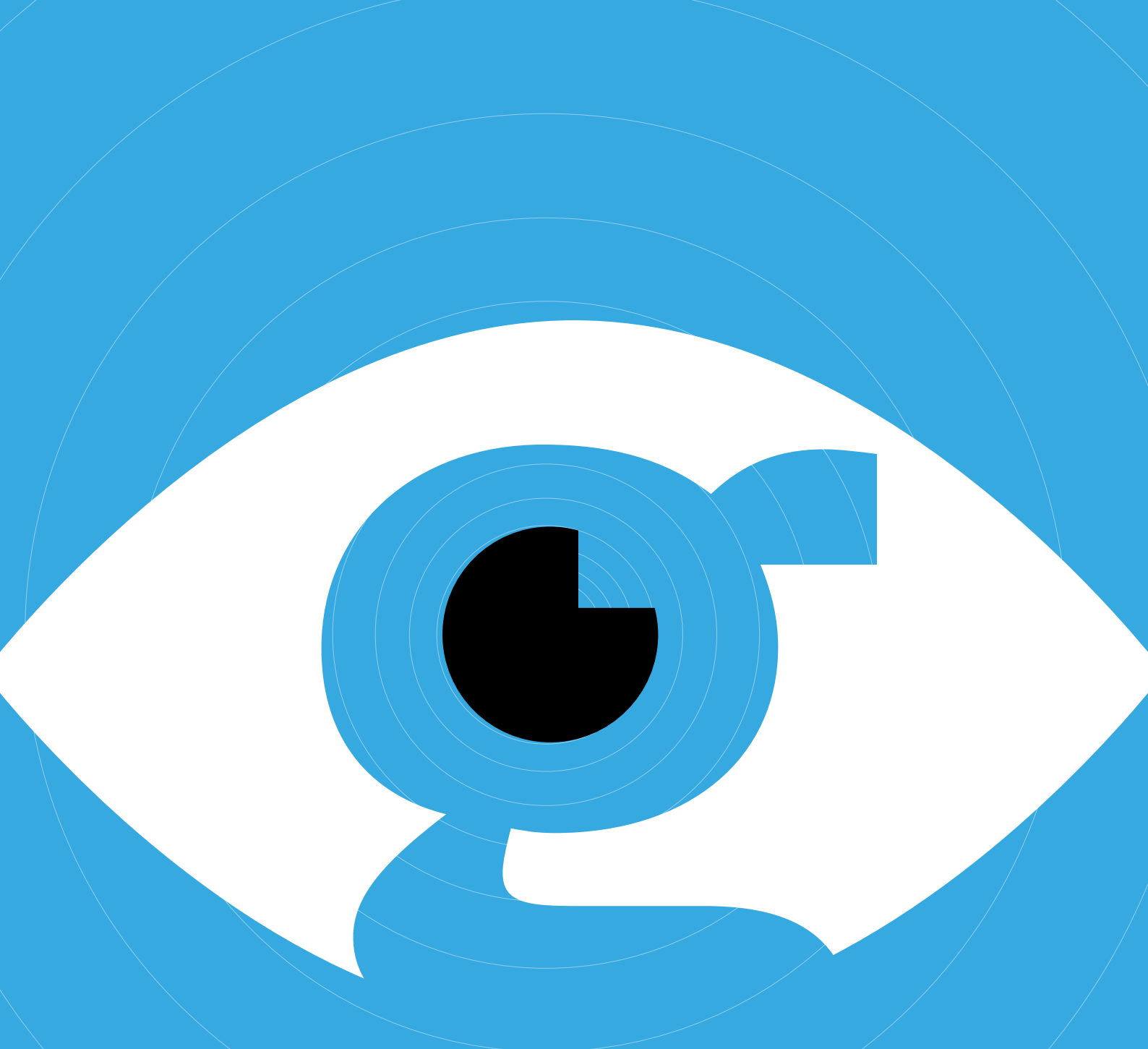




**organisatie
ontwikkeling
geertruidenberg**

Koersdocument



INLEIDING

Onze gemeente is altijd in beweging. Als gemeentelijke organisatie willen we continu in contact staan met onze samenleving, dat wil zeggen met onze inwoners, sociale partners en ondernemers. Daar zit immers ons bestaansrecht. De samenleving verandert snel. Dat vraagt wendbaarheid van ons. Dat de samenleving verandert is niet iets van de laatste jaren. Maar de snelheid waarmee, die gaat wel steeds verder omhoog. Dit komt door innovatie en technologische, economische en politieke ontwikkelingen. We komen nu op een cruciaal punt, waarin we door moeten zetten in onze ontwikkeling. Om te zorgen dat we anticiperen op de verandering en om te zorgen dat we als gemeente kunnen uitblinken. In dit document lees je waar we vandaan komen, waar we naar toe werken in de komende jaren en hoe we dat gaan doen. We zien deze ontwikkeling als een gezamenlijke reis,. Onderweg naar onze eindbestemming zullen we ongetwijfeld zijpaden en omleidingen tegenkomen. Die benutten we om samen te leren. Als het nodig is, stellen wij onze plannen bij. Misschien kunnen we zelfs stellen dat er geen eindbestemming is voor onze reis. De eindbestemming ligt namelijk altijd in de toekomst. Tijdens de reis bepalen we welke bestemmingen we onderweg willen aandoen. Hierover meer in dit document.

Voor we hierop in gaan is het belangrijk om te weten dat GKracht 2025, het visiedocument van onze gemeente, uitgangspunt is voor de ontwikkeling van onze organisatie. Regelmatig refereren we in dit document aan GKracht 2025. Op de volgende pagina vind je de samenvatting waar GKracht op inzet.

G-KRACHT 2025

GKracht 2025 (ontwikkeld in 2015) geeft inhoudelijk richting aan onze toekomst. Samen met inwoners en experts is goed nagedacht over de prioriteiten die we hebben in de ontwikkeling van onze gemeente. De volledige GKracht2025 visie kun je [hier](#) lezen.

Op hoofdlijnen zetten we in op:

- Kracht van kleinschaligheid;
- Ontwikkeling van voorzieningen;
- Gezondheid (specifiek overgewicht en obesitas);
- Infrastructuur en bereikbaarheid;
- Toekomstbeeld van de energiecentrale;
- Toeristische ontwikkeling;
- Kracht van het water;
- Ontwikkeling van positie en uitstraling.

GKracht 2025 zegt ook iets over hoe we dat gaan doen. Op hoofdlijnen:

- Wij nemen de **kracht van de gemeenschappen** in onze kernen en wijken als uitgangspunt. Wij zijn een overheid die de voorwaarden schept om initiatieven uit die gemeenschappen tot ontwikkeling te laten komen.
- **Overheidsparticipatie** vergt vernieuwing van de lokale democratie en onze manier van werken.
- De voorliggende maatschappelijke opgaven zijn van dien aard dat gerichte **regionale samenwerking** noodzakelijk is.

DOOG ORGANISATIE ONTWIKKELING GEERTRUIDENBERG

Waarom we moeten bewegen om mee te blijven doen.

Gemeente Geertruidenberg is krachtig omdat we klein zijn; we kunnen snel schakelen, staan dicht bij onze samenleving, collega's zijn betrokken en samen behalen we mooie resultaten voor de gemeente. Waarin moeten we dan verder ontwikkelen?

In een snel veranderende omgeving (technologie, klimaat, wetgeving) moeten we een flexibele, wendbare organisatie zijn. Want de complexiteit van ons werk blijft groeien evenals de snelheid waarmee de veranderingen plaatsvinden. Zonder te bewegen brengt dit op termijn extra werkdruk met zich mee die niet te behappen is voor onze (kleine) organisatie. Als organisatie moeten we daarom richting en focus aanbrengen in wat wij doen (en wat we niet (meer) doen) en de samenwerking opzoeken. Dit vraagt een nieuwe koers waarin we het gemeenschappelijke belang van onze gemeente voorop stellen.

Dat betekent dat we ons willen inzetten op die zaken waarin we het verschil kunnen maken, waar we sterk in kunnen zijn. De afweging in waar de focus moet liggen, gebeurt in samenspraak met raad en college.

Terugblik: Waar is onze reis begonnen?

We hebben in de afgelopen jaren al gewerkt aan de ontwikkeling van onze organisatie. Hieronder vind je een korte uiteenzetting van onze reis tot nu toe.

2007

Visiedocument

Speerpunten in het visie document zijn:

- Integrale klantbenadering,
- Een organisatie gericht op een constant veranderende omgeving,
- een lerende organisatie,
- taakvolwassenheid,
- verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie.

2009

Organisatieontwikkeldocument (O2)

Het O2-document als vervolg op het visiedocument geeft aan wat we - steeds gezien vanuit de klantgerichte benadering - nodig denken te hebben om onze organisatie succesvol door te laten ontwikkelen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan integraal werken en inter-

actieve beleidsvoorbereiding. Op basis van het O2 document is in 2010 het directiemodel ingevoerd. Waarin een duidelijke verdeling is gemaakt in de taakverdeling tussen clustermanagers en directie.

Dit sluit nog steeds aan bij de uitdaging waar we vandaag de dag, in 2019, voor staan. Natuurlijk hebben we vanaf 2010 stappen gezet. Bijvoorbeeld op het gebied van participatie. Verder is een ontwikkeling zoals de decentralisatie bij uitstek een voorbeeld waar de integrale klantbenadering gevolgd wordt. Ook hebben we bepaalde verantwoordelijkheden lager in de organisatie gelegd.

**2014
2015**

De belangrijkste stap die gezet is, is de doorontwikkeling van de organisatie in 2015.

In 2014/2015 gingen we verder op reis en zetten we opnieuw een grote stap met de doorontwikkeling van de organisatie. Het doel: komen tot een betere integraliteit en een grotere slagvaardigheid naar onze inwoners. We gingen over naar grotere clusters en meer zelfstandige teams, waarbij de clustermanager zich richt op proces en mens en de teams verantwoordelijk zijn voor de inhoud. Een structuur waarmee de gemeente in staat is flexibeler en efficiënter te opereren. Waardoor het ook gemakkelijker wordt met veranderingen om te gaan. In de doorontwikkeling is in eerste instantie de focus gelegd op een nieuwe organisatiestructuur. Dit is de structuur die we nu nog steeds kennen.

**2015
2018**

Daarna is de organisatie in 2015 aan de slag gegaan met het formuleren van missie, visie en kernwaarden. In de jaren tussen 2015 t/m 2018 zette de ontwikkeling van onze organisatie door. Voorbeelden zijn:

- De decentralisatie in het sociaal domein: een integrale klantbenadering en dichterbij inwoners staan is de kern van deze ontwikkeling;
- Ontwikkeling van onze planning en control cyclus, waarmee we meer naar hoofdlijnen zijn gegaan in de rapportages;
- Participatie hebben we naar een hoger plan getrokken: van meekijken als het grootste deel van het plan al klaar is, naar volledig vooraf betrekken van inwoners, bijvoorbeeld in de pilot Dombosch.

2018

Raadsprogramma 2018 -2022 en begroting 2019

Ook vanuit gemeenteraad en college wordt richting gegeven aan de ontwikkeling van de organisatie. Zij bepalen in feite welke bestemmingen we op onze reis aandoen. In de begroting 2019 lezen we bijvoorbeeld: 'Een bereikbare gemeente, met kundige en betrokken medewerkers, die zaken slagvaardig, deskundig en snel oppakt en afhandelt. De buurt kennen en door de buurt gekend worden is daarbij van belang, net als oog voor hen die ondersteuning nodig hebben, zonder onnodige bemoeienis. De lijnen tussen de inwoners en ondernemers en de gemeente zijn kort en de persoonlijke contacten zijn warm.'



Waar staan we nu?

Als we bekijken waar we in 2010 stonden en waar we nu staan dan hebben we al een flinke reis gemaakt. We zetten flinke stappen op het gebied van taakvolwassenheid, meer slagvaardigheid en meer integraliteit.

We hebben echter na de aanpassing van de organisatiestructuur en het ontwikkelen van missie, visie en kernwaarden nog niet voldoende met elkaar besproken wat dat betekent, welke dingen we daarvoor moesten regelen en wat dat vraagt van ons als medewerkers. Een ontwikkeling is nooit 'af' en we zijn nu toe aan een volgende stap. Zodat we trots zijn op dat wat we al bereikt hebben en stappen kunnen zetten op weg naar de toekomst. Dit sluit eigenlijk heel mooi aan op waar we gebleven waren: concreet maken wat er moet gebeuren en wat we van elkaar verwachten, zodat we missie, visie en kernwaarden beter in de praktijk kunnen brengen. Dit betekent afspraken maken over zaken die we moeten regelen en wat dat vraagt van onze medewerkers.

Waar willen we naar toe?

De eindbestemming van onze reis ligt altijd in de toekomst. Tijdens de reis kijken we wat we nodig hebben om de reis goed te laten verlopen. Dit betekent dat wij een **wendbare organisatie** moeten worden. Onder wendbaarheid verstaan we de mogelijkheid om onszelf te vernieuwen, aan te passen, snel te veranderen, en succesvol te zijn in de complexe omgeving waarin we werken. Alleen dan kunnen we optimaal schakelen op de veranderingen vanuit de samenleving. Zo kunnen we een verbindende partner zijn. We staan middenin de samenleving. Daardoor sluiten we optimaal aan op de behoeften en de kracht van de drie kernen, waarin het goed wonen, ondernemen en recreëren is.

In 2015 zijn onze missie, visie en kernwaarden vastgesteld. Hierover hebben we in de organisatie samen nagedacht. We zijn tot onderstaand resultaat gekomen. Deze missie, visie en kernwaarden zijn nog steeds van toepassing. Na een aantal jaren ervaring hebben we in de visie wat aanscherping aangebracht, zodat dit een kapstok vormt voor het bepalen van de strategie van de organisatie en een leidraad voor ons werk is. De essentie van missie, visie en kernwaarden is hetzelfde gebleven.

Missie:

Waar staan wij voor?

We zijn een betrouwbare en verbindende partner.

Visie:

Waar willen wij in de toekomst aan voldoen? Waar gaan wij voor?

Wij zijn een wendbare organisatie die optimaal schakelt op veranderingen. Onze medewerkers tonen eigenaarschap en krijgen ruimte en vertrouwen om zich te ontwikkelen. Vanuit die kracht zoeken wij de verbinding met onze omgeving en partners.

Kernwaarden:

Betrokken, ondernemend en professioneel zijn de drie kernwaarden die we nodig hebben om invulling te geven aan onze visie.

Hoe willen wij werken:

- Wij tonen persoonlijk leiderschap
- Wij hebben passie voor ons werk
- We zijn een lerende organisatie
- We bieden ruimte voor talenten
- We vinden resultaatgerichte samenwerking vanzelfsprekend

**MISSIE
VISIE
KERNWAARDEN**

WAT GAAN WE DOEN OM ONZE VISIE TE REALISEREN? 2019 - 2021

Om hier te komen hebben we een strategie bepaald. Onze wendbare organisatie wordt gebouwd op 2 pijlers:

- Opgavegericht werken
- Zelforganiserende teams

Deze twee pijlers zijn de wegen waar we de komende 3 jaar tot eind 2021 naar toe werken. Met als bestemming 'een wendbare organisatie zijn'. Dat doen we stap voor stap, want hiervoor moeten we een aantal dingen goed regelen en mogelijk maken. Die acties zijn onder het kopje 'hoe gaan we dit doen' hieronder uitgewerkt.

1. Opgavegericht werken

Waarom?

Vanuit de samenleving komen er opgaven op ons af die we als lokale overheid niet meer alleen kunnen oppakken, deze opgaven overstijgen de grenzen van beleidsgebieden en onze organisatie. De opgaven liggen buiten het gemeentehuis, dus wij zijn daar ook. Dat wil zeggen dat we onderdeel zijn van een netwerk wat aan de slag gaat met deze opgaven; we kunnen het als gemeente niet alleen. Vanuit opgavegericht werken brengen we focus aan in waar we op de langere termijn het verschil in willen maken voor onze samenleving. Opgaven zorgen ervoor dat iedereen weet wat zijn of haar werk bijdraagt aan een gemeentebreed doel. Want onze werkzaamheden kunnen we koppelen aan de opgaven die we centraal stellen. Op basis van de uitgangspunten van het raadsprogramma, en in overleg met college en raad, worden de opgaven bepaald. Een voorbeeld van een opgave is Energieneutraal Geertruidenberg in 2035.

Wat is het?

De maatschappelijke speerpunten, zoals die in het raadsprogramma zijn geformuleerd, zijn het uitgangspunt. We bepalen in de loop van het proces samen met het college en raad welke opgaven we benoemen en hoe we de opgaven afbakenen. Opgavegericht werken is voor ons een manier van organiseren waarbij maatschappelijke opgaven in sa-

menwerking met inwoners, bedrijven en instellingen worden gedefinieerd en gerealiseerd. Dit vanuit de gedachte dat de maatschappelijke opgaven de start vormen van ons werk. Samen met bestuur, inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners zorgen we dat iedereen vanuit zijn talent wordt ingezet. Van ons als medewerkers vraagt dit persoonlijk leiderschap. We werken aan deze opgaven in groepen met collega's die op dat moment de juiste competenties en kennis in huis hebben om de klus te klaren. Opgavegroepen zullen dus vaak bestaan uit collega's van verschillende clusters/thuisbasissen.

Wanneer we een opgave oppakken formuleren we hierbij altijd eerst een heldere opdracht, waarin we de resultaten scherp beschrijven. Zo brengen we focus aan. Daarnaast stellen we een multidisciplinaire groep samen, waarmee we onze impact vergroten. De samenstelling van een groep is gebaseerd op basis van (specialistische) kennis, vaardigheden en competenties. Kortom: een overtreffende trap van integraal samenwerken. We werken projectmatig. Collega's kunnen bijdragen leveren aan verschillende opgaven. De opgaven waaraan ze werken wisselen, want we ronden opgaven af en er komen nieuwe bij. Alle collega's werken vanuit hun thuisbasis: hun team waarin ze 'vakcollega's' treffen (bijvoorbeeld een communicatieadviseur neemt deel aan opgavegroep Duurzaamheid en heeft als thuisbasis team Communicatie (binnen cluster Advies). Hoe die thuisbasis er uit ziet wordt hieronder onder 'zelforganiserende teams' besproken.

2. Zelforganiserende teams

Waarom?

Omdat kennis en kunde van medewerkers voor ons heel belangrijk zijn. Is het logisch om deze medewerkers de ruimte te geven om eigen verantwoordelijkheid te nemen in teamverband. De meerwaarde hiervan in de teams is: meer verbinding met elkaar en persoonlijke groei als professional. Medewerkers voelen daardoor nog meer eigenaarschap voor de doelen die we als gemeente nastreven, wat leidt tot een beter resultaat. Dit bevordert het openstaan voor integraal werken en naar buiten treden. De vrijheid van handelen met een duidelijk doel staat centraal. Persoonlijk leiderschap en taakvolwassenheid wordt binnen het team verwacht en gestimuleerd. Een zelforganiserend team is de thuisbasis van waaruit collega's aan de slag gaan met opgaven, elk teamlid weet wat hij moet doen.

Wat is het?

Zelforganiserende teams, zijn teams die:

- Denken vanuit de opgave(n) en resultaten en **eigenaarschap** voelen om de resultaten waarvoor het team aan de lat staat te realiseren;
- Op basis van persoonlijke en organisatiedoelstellingen aan de ontwikkeling van hun vakgebied werken;
- Kritisch kunnen kijken naar hoe je je werk organiseert en wat je daarin kunt verbeteren;
- Snel in kunnen spelen op veranderingen;
- Duidelijk kunnen aangeven wat de kernwaarden ondernemend, betrokken en professioneel voor het team betekenen en hoe ze daarmee in de praktijk aan de slag gaan;



- Een resultaatplanning per jaar ontwikkelen en daar gezamenlijk uitvoering aan geven;
- Zelf overleg voeren met college, directie, MT en alle andere partijen die bij hun werk betrokken zijn;
- De dagelijkse gang van zaken zelf regelen;
- Elkaar onderling feedback geven op onder meer gedrag, houding, kennis en kunde en actief feedback ophalen bij collega's/anderen waarmee het team samenwerkt. En deze feedback omzetten in ontwikkeling van het individu en het team;
- Bewust stilstaan bij de ontwikkeling van het team en de collega's die daarin werken;
- Ervoor zorgen dat de basis op orde is (verplichtingen zijn aangemaakt, facturen tijdig betaald, P&C op orde, collegevoorstellen zijn van goede kwaliteit en op tijd aangeleverd etc.).

Door de inzet op grote zelfstandigheid van de teams moeten ook leidinggevendenden zich verder ontwikkelen in hun proces- en mensgerichte rol. De kern van de taken van een leidinggevende van zelforganiserende teams ligt in:

- Het grotere geheel bewaken en het team hier scherp op houden: werken we nog wel aan het realiseren van onze visie en strategie?
- Personele zaken regelen (vacatures, verlof, ziekte etc.);
- Coachen van collega's en teams en helpen om aan de slag te gaan met hun persoonlijke ontwikkeling;
- Ondersteunen en faciliteren waar dat nodig is.

Wat betekent dat voor jou?

Voor iedereen in onze organisatie kan de invulling van deze ontwikkeling iets anders betekenen, omdat we verschillende soorten werk doen. Maar op hoofdlijnen kun je het volgende verwachten:

Organisatiebreed

- We zullen ons allemaal verder moeten ontwikkelen om aan te sluiten bij onze omgeving en optimaal tot ons recht te komen in de wendbare organisatie die we willen zijn. Het DT en MT zullen hierin voorop gaan en starten daarom met training en coaching om te leren wat het vraagt van de manier van leidinggeven in onze organisatie. Samen gaan we als organisatie groeien naar een wendbare organisatie, daar geven we binnen deze raadsperiode (2018-2022) stapsgewijs invulling aan.
- Voor onze manier van werken betekent het dat we meer dan nu al werkende willen leren.
- We de samenwerking met partners en inwoners nog vaker gaan opzoeken en hierin de ruimte hebben om snel te kunnen schakelen.
- We leren van elkaars ervaringen, bijvoorbeeld in participatie trajecten. Dat betekent dus ook dat we bewust stilstaan bij een evaluatie en hiervan leren.
- We blijven investeren op resultaatgericht werken. Dat wil zeggen dat het voor iedereen helder is aan welk doel je bijdraagt en welke resultaten jij daarin moet leveren. Eventueel bewust en in overleg bijstellen van de resultaten, omdat andere prioriteiten gesteld worden hoort hier ook bij. Want niet alles kan tegelijk.

Persoonlijk:

- Van iedereen in de organisatie wordt verwacht dat je eigenaarschap toont, als medewerker van de gemeente Geertruidenberg en als lid van een zelforganiserend team of opgavegroep.
- Dat betekent ook dat iedereen verantwoordelijkheid neemt: voor de resultaten waarvoor je aan de lat staat, maar ook voor je eigen ontwikkeling en die van je team.
- Betrokken, ondernemend en professioneel zijn de uitgangspunten bij hoe je je werk aanpakt.

**HOE
GAAN WE
DIT DOEN?**

Hoe gaan we de uitdagende ambitie in de organisatie die we willen zijn, realiseren? Wanneer is onze ambitie bereikt? Een ontwikkeling houdt immers nooit op. De komende jaren willen we de organisatieontwikkeling inzetten op meer wendbaarheid en aansluiten op de samenleving. Regelmatig zullen we nagaan waar we staan ten aanzien van onze ambitie en of we moeten bijstellen of versnellen. De volgende stap is om op basis van dit koersdocument een plan van aanpak voor 2019-2020 uit te werken. We verwachten dit plan van aanpak voor de zomer van 2019 vast te stellen in het DT. Hierin worden de concrete acties benoemd die in het kader van deze ontwikkeling worden opgepakt. Een aantal van deze acties hebben we al in gang gezet, maar er komen ook nieuwe acties bij. Het Organisatieontwikkelteam (OOT) is de aanjager voor de ontwikkeling. Daarnaast wordt een klankbordgroep in het leven geroepen, waarin een dwarsdoorsnede van de organisatie vertegenwoordigd is. Vanzelfsprekend is ook de OR een belangrijke gesprekspartner.



A series of concentric circles in a light blue color, centered on the page, creating a ripple effect that expands outwards from the center.

OOG
inspireert,
creëert en
communiceert