

gemeente Steenbergen



Missie en visie gemeente Steenbergen

Op weg naar een gemeente van de toekomst

Oktober 2017

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Aanleiding	4
2. Het proces	5
3. Missie en visie van gemeente Steenbergen	7
4. Onze kernwaarden	8
5. Onze organisatieprincipes:	9
Bijlage 1: Opbrengst sessies	10
Terug naar de bedoeling	10
Sessies Trends & Ontwikkelingen	11

Inleiding

In dit document vindt u de organisatiemissie en –visie van de gemeente Steenbergen. We starten in hoofdstuk 1 met de aanleiding: waarom is deze organisatieontwikkeling noodzakelijk. Vervolgens nemen we u in hoofdstuk 2 mee in het proces, hoe wij tot de missie en visie zijn gekomen. In hoofdstuk 3 vindt u deze missie en visie, die vervolgens in hoofdstuk 4 vertaald zijn in drie kernwaarden en in hoofdstuk 5 naar de vijf organisatieprincipes. In de bijlage vindt u de opbrengst van de sessies die eerder met de ambtelijke organisatie zijn gehouden.

De missie en visie zouden herkenbaar moeten zijn, omdat we op onderdelen al zo werken. Denk bijvoorbeeld aan Chapeau, Beter Contact, wijkteams, overheidsparticipatie en kerngericht werken en vernieuwing van de planning en control cyclus. Hierbij is het echter van belang dat we dit organisatiebreed en gezamenlijk uitdragen en we op eenzelfde manier meegaan in de ontwikkelingen die ons te wachten staan.

We kunnen het ons niet veroorloven om alles bij het oude te laten. We moeten vernieuwen om toekomstbestendig te zijn. Dit vraagt het nodige van de wijze waarop we de organisatie aansturen en inrichten, de manier waarop we (samen)werken en de verdere ontwikkeling van kennis & kunde. Deze organisatievisie geeft hier richting aan en dient als kapstok voor de hele organisatie. De volgende stap is het uitwerken van een uitvoeringsagenda. Hierin staat wat deze missie en visie concreet betekenen voor de organisatie en wat we de komende jaren gaan doen om de missie en visie te realiseren.

Thijs de Jongh
Algemeen directeur

1. Aanleiding

Ondanks de beperkte middelen en capaciteit de afgelopen jaren, heeft de gemeente Steenberghe mooie resultaten weten te boeken. Denkt u hierbij bijvoorbeeld aan de nieuwe haven van Steenberghe, de ontwikkeling van het Agro Food Cluster (AFC), de aanleg van kunstgrasvelden, automatiseringsvraagstukken en de oprichting van wijkteams. Daarbij mogen we de reguliere werkzaamheden natuurlijk niet vergeten.

Hiertegenover staat dat medewerkers een hoge werkdruk ervaren. Diverse collega's balanceren op het randje. Zij hebben moeite om alle ballen in de lucht te houden. Dit heeft soms ook consequenties voor de geleverde kwaliteit. Er was de afgelopen jaren onvoldoende ruimte om te investeren in de ontwikkeling van de organisatie, het management en medewerkers. Doordat intern het nodige heeft gespeeld, hebben veel collega's een afwachtende en kritische houding van "eerst zien, dan geloven" aangenomen.

Er is op dit moment geen managementteam. Dit is het gevolg van het vertrek van een aantal afdelingshoofden. Teammanagers nemen tijdelijk het managementteam waar. Zij werken echter ook mee in het team. Hierdoor kunnen de teammanagers onvoldoende aandacht besteden aan hun leidinggevende taken. Bovendien vraagt het leidinggeven om andere competenties dan zij nodig hebben om de inhoudelijke taken uit te kunnen voeren. Tot slot zijn ze onvoldoende in positie om goed te kunnen leiden.

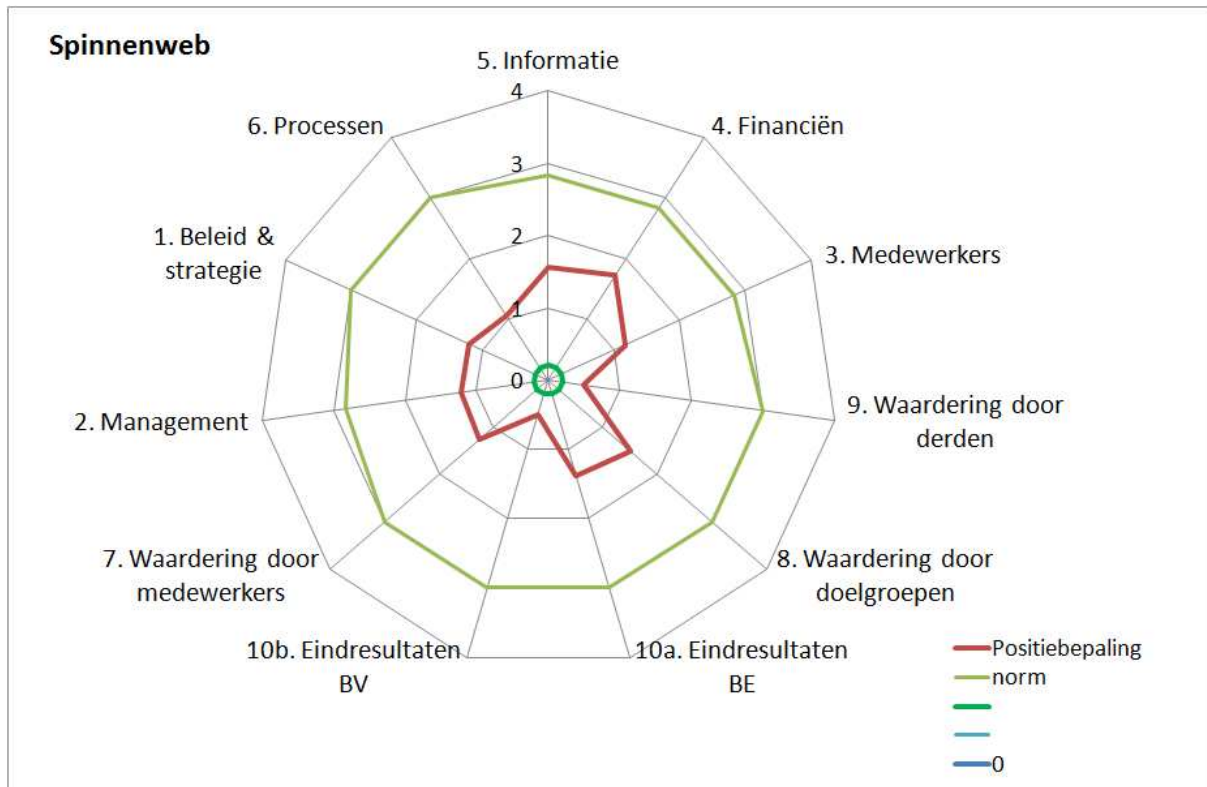
We hebben net de transitie van de drie decentralisaties achter de rug, maar bevinden ons nu in de transformatiefase. Ondertussen komen er ook nieuwe inhoudelijke opgaven op ons af die om specifieke kennis en kunde en een andere manier van (samen)werken vragen. Denk op landelijk niveau aan de Digitale Agenda 2020. In het nieuwe regeerakkoord liggen er ook forse opgaven m.b.t. de thema's Veiligheid, Zorg, Vestigingsklimaat (omgevingswet en economie) en duurzaam. Op lokaal niveau spelen opgaven zoals duurzaamheid en het vernieuwen van de infrastructuur in de woonwijken.

Tegelijkertijd worden we de komende jaren met een forse uitstroom van medewerkers geconfronteerd, terwijl de arbeidsmarkt krappert. Niet alleen het aantrekken van nieuwe talenten wordt dus erg belangrijk. Dit geldt ook voor het ontwikkelen en blijven boeien van nieuwe talenten. Dit vraagt om een coachende en faciliterende stijl van leidinggeven en een bijpassend P&O-instrumentarium.

Ook hebben we het afgelopen jaar gezien dat er ruimte is voor verbetering tussen het bestuurlijk ambtelijk samenspel. Zo is er ruimte om het besluitvormingsproces en de communicatie vanuit organisatie naar bestuur (raad en college van burgemeester en wethouders) te verbeteren, zodat de kwaliteit hiervan verhoogd wordt.

Evaluëren, feedback geven en ontvangen, elkaar aanspreken op gemaakte afspraken of ongewenst gedrag is een belangrijke voorwaarde om te kunnen ontwikkelen. Dit zit nog niet in ons DNA en in onze manier van werken. Er is behoefte aan focus, het stellen van prioriteiten en ruimte om te ontwikkelen.

De algemeen directeur heeft deze omstandigheden eerder waargenomen. Hij heeft dit in zijn 100 dagen review 'Mee in de dynamiek van een trotser Steenbergen!' uiteen gezet. Het Overheidsontwikkelmodel ('het spinnenweb') en het in 2016 uitgevoerde Preventief Medisch Onderzoek (ten opzichte van het in 2015 uitgevoerde Medewerkerstevredenheid-onderzoek) bevestigt dit. Ook in de burgerpeiling 'Waarstaatjegemeente.nl' komt naar voren dat de samenwerking en communicatie met inwoners beter kan.



Concluderend kunnen we stellen, dat we trots zijn op de tot op heden geboekte resultaten. Met name gezien de omstandigheden waaronder we deze bereikt hebben. Tegelijkertijd kunnen en moeten we ons op diverse fronten ontwikkelen willen we toekomstbestendig zijn.

2. Het proces

We hebben deze organisatievisie samen met de organisatie ontwikkeld. De projectgroep heeft hier samen met een klankbordgroep bestaande uit leidinggevend en strategisch adviseurs en een klankbordgroep bestaande uit medewerkers en een lid van de ondernemingsraad vorm aan gegeven. Hiernaast hebben we de ondernemingsraad (OR) tussentijds op informele wijze geïnformeerd over de stand van zaken. Ook hebben we medewerkers steeds geïnformeerd via personeelsbrede bijeenkomsten en via intranet. We hebben ze steeds aangespoord te reageren op deze berichten. Dit kon via een digitaal formulier, een apart e-mailadres en de informatieborden in de koffiecorners. Ook hebben de leidinggevend tijdens de teamoverleggen aandacht besteed aan de organisatieontwikkeling en de vragen die medewerkers hebben.

We zijn gestart met twee organisatiebrede bijeenkomsten ('De Bedoeling' en 'Trends en ontwikkelingen'). Ook hebben we diverse landelijke en lokale rapportages en notities gebruikt om te kijken wat er om ons heen gebeurt. Dit hebben we vervolgens vertaald naar wat dit betekent voor de gemeente Steenbergen¹. Medewerkers hebben ook een vakantiekaart gestuurd naar de gemeentesecretaris. Deze input is gedeeld met de projectgroep en de gemeentesecretaris heeft hier via intranet op gereageerd. Een aantal concrete voorbeelden zijn hieruit opgepakt. Zo zijn we onder andere bezig met het inrichten van kleurrijke/inspirerende ruimten, gaan we vitaliteit een impuls geven en zijn we gestart met lunchleersessies.

De leidinggevende functies vallen in de voorgenomen reorganisatie, die volgt op deze organisatievisie. Daarom zijn we met de klankbordgroepen in gesprek gegaan over het profiel van de direct leidinggevende. Als we kijken naar de ontwikkelingen, wat is dan belangrijk in dit profiel? De opbrengst is besproken met de leidinggevend tijdens een heissessie. Tijdens deze sessie is veel aandacht besteed aan hun eigen en elkaars talenten aan de hand van een Lumia profiel. Ook hebben ze dit vertaald naar een persoonlijk merk. Zij kunnen ervoor kiezen deel te nemen aan een aanvullend assessment, om inzicht te krijgen in hun werk- en denkniveau en kwaliteiten. Hierbij is het belangrijk dat ze, voorafgaand aan de reorganisatie, nadenken over hun talenten en ambities. Zo kunnen de leidinggevend een goede afweging maken wat hun vervolgstap is en wat zij hiervoor nodig hebben.

Tegelijk zijn we ook 'gewoon gaan doen'! Zo is gekeken waar we nu staan met betrekking tot onze bedrijfsvoering en wat we komend half jaar in ieder geval willen en kunnen realiseren. De eerste resultaten zijn ook al zichtbaar. Denk aan de introductiedag voor nieuwe medewerkers, de nieuwe aanpak en invulling van de perspectiefnota en begroting, workshops risicomangement, de visie op informatie, het communicatiebeleid etc. Het ruimtelijk domein heeft ook in kaart gebracht wat er nodig is om de basis op orde te krijgen en hebben hier concrete vervolgacties op gezet. Binnen de afdeling Beheer wordt ook al nagedacht over de ontwikkelingen die op hen af komen en wat dit dan betekent. Tot slot zijn we ook aan het experimenteren met nieuwe ICT-middelen.

¹ In bijlage 1 staat een samenvatting van de opbrengst van de verschillende sessies.

3. Missie en visie van gemeente Steenbergen

De Steenbergse samenleving is nuchter en gastvrij. Mensen begroeten elkaar en maken tijd voor een praatje. De gemeente heeft veel te bieden. Je kan hier genieten van de rust, ruimte en natuur. Daarnaast zijn er volop culturele en sportieve activiteiten en een gevarieerd horeca- en winkelaanbod. De Heen, Dinteloord, Kruisland, Nieuw-Vossemeer, Steenbergen en Welberg hebben ieder een eigen karakter en dynamiek, maar samen zijn ze één. Want de inwoners voelen zich sterk verbonden met de streek.

De inwoners en ondernemers voelen zich betrokken en helpen elkaar waar nodig. Zij hebben de mentaliteit van 'samen de schouders eronder'. Dat vinden zij normaal. Zoals in het identiteitsverhaal van Steenbergen uit 2016 staat: *"Dat wij elkaar helpen, is toch normaal? En dat de natuur zo mooi is... Tja, dat is nu eenmaal zo. Steenbergen is gewoon, gewoon. Niks meer en niks minder. Ik sta daar verder ook nooit bij stil. Als ik eerlijk ben, reageer ik van nature eerder kritisch dan enthousiast op nieuwe ontwikkelingen. Dat zit nu eenmaal in onze volksaard. En toch voel ik me hier thuis."*

Als gemeentelijke organisatie zijn we trots op het feit dat we hier een bijdrage aan mogen leveren. Hierbij hanteren we de volgende missie en visie.

MISSIE

'We gaan voor een gemeente Steenbergen waar het prettig wonen, werken en recreëren is. Een plek waar je jezelf kunt zijn. Daar werken we samen aan.'

VISIE

We staan midden in de samenleving. We geven samen met de inwoners en ondernemers invulling aan ons werk. We luisteren, zijn aanspreekbaar en nemen verantwoordelijkheid. We houden rekening met de verschillende belangen en de gevolgen voor de toekomst. De eigen kracht en betrokkenheid van de samenleving is hierbij het uitgangspunt. We ondersteunen waar dit moet en laten los waar dit kan. We streven na, dat iedereen snel, eenvoudig en betrouwbaar zaken met ons kan doen tegen acceptabele kosten. We leveren maatwerk waar standaard niet volstaat. Dit kan voor iedereen anders ingevuld worden. We zijn een professionele partner voor ons bestuur. We ontwikkelen ons continue en werken slim samen.

4. Onze kernwaarden

Betrokken

We zijn betrokken bij elkaar en de samenleving. We weten wat er speelt en leeft door goed te luisteren en aanspreekbaar te zijn. We voelen ons daarbij verantwoordelijk en tonen eigenaarschap om gemeenschappelijke doelen te realiseren. We denken in mogelijkheden en zoeken grenzen op om iets mogelijk te maken. We zijn daarbij duidelijk in wat men van ons kan verwachten en wat we van de ander verwachten.

Samenwerken

We werken samen met de samenleving en professionals binnen en buiten de eigen organisatie om gemeenschappelijke doelen te bereiken. We schieten niet direct in de actie, maar kijken bij wie het vraagstuk thuishoort en wie hierbij betrokken moet worden. We kennen elkaar en weten bij wie we voor wat moeten zijn. We zijn allemaal verschillend en dat maakt ons sterk! We stemmen af waar nodig en spreken met één mond naar buiten.

Wendbaar

We volgen trends en ontwikkelingen in de samenleving en ons vakgebied. We kijken met een nuchtere blik of dit van toegevoegde waarde kan zijn voor de organisatie en/of de samenleving. We investeren continu in onze eigen ontwikkeling en die van collega's. We staan open voor veranderingen en dragen ieder ons steentje hieraan bij.

5. Onze organisatieprincipes

We werken:

Vraaggericht

We werken van buiten naar binnen en kennen de behoeften van onze samenleving. We gaan naar hen toe, luisteren, denken mee en stimuleren hun eigen kracht. We zijn ook duidelijk in wat we wel en niet doen en kunnen dit uitleggen. We leveren maatwerk: de uitkomst kan en mag per locatie, onderwerp, persoon of groep verschillen. Om dit mogelijk te maken hanteren we zo ruim mogelijke kaders. Ook beleggen we verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie. Verder creëren we financiële ruimte om hier invulling aan te kunnen geven.

Volgens de juiste aanpak

We vertalen de behoeften van de samenleving naar bestuurlijke opgaven. We kiezen voor de juiste aanpak om dit in te vullen. Dit kan een programmatische, projectmatige of procesmatige aanpak zijn of een gerichte activiteit. De opgaven worden integraal aangestuurd.

Toekomstgericht

We denken na over en werken aan onze toekomst. Waar staan we nu, waar willen we staan en wat is hiervoor nodig? Feedback geven en ontvangen, intervisie en evalueren is verankerd in onze manier van werken. Een fout, klacht of melding zien we als een kans om te verbeteren. Hiernaast volgen we nauwlettend de ontwikkelingen in de samenleving en ons vakgebied. We delen kennis en kunde en vertalen dit naar ons werk als dit van toegevoegde waarde is voor de samenleving. De teammanagers coachen en faciliteren medewerkers. Zij worden hierbij ondersteund met een modern P&O instrumentarium en eigentijdse werkplekfaciliteiten.

Samen

We werken samen om tot een betere invulling van bestuurlijke opgaven en/of bedrijfsvoering te komen. Dit kan op lokaal, regionaal of landelijk niveau. Dit kan tijdelijk of structureel van aard zijn en in diverse vormen. We hebben niet alle expertise in huis. Daarom benutten we de aanwezige kennis en kunde uit de samenleving, de regio en/of een professioneel netwerk. We laten daarbij los waar dit kan: afhankelijk van het vraagstuk of de opgave nemen we zelf de regie of we laten die over aan een ander zonder de behoeften en belangen van de samenleving uit het oog te verliezen. We maken hier heldere afspraken over.

Slim

We willen standaardproducten en diensten snel, eenvoudig en betrouwbaar aanbieden tegen zo laag mogelijk kosten. Onze werkprocessen en systemen zijn slim ingericht en op elkaar afgestemd. Het uitgangspunt hierbij is: digitaal waar het kan en persoonlijk waar het moet. We passen kanaalsturing toe, maar bieden een vangnet waar nodig. We verleiden de samenleving en de organisatie naar alle digitale kanalen en stimuleren hun digivaardigheid. Waar nodig kunnen ze uiteraard ook persoonlijk contact met ons hebben. Tot slot maken we slim gebruik van data en digitale mogelijkheden om onze dienstverlening te monitoren en te ontwikkelen. We meten niet om te meten, maar alleen als dit bijdraagt aan een betere dienstverlening of sturing van de organisatie.

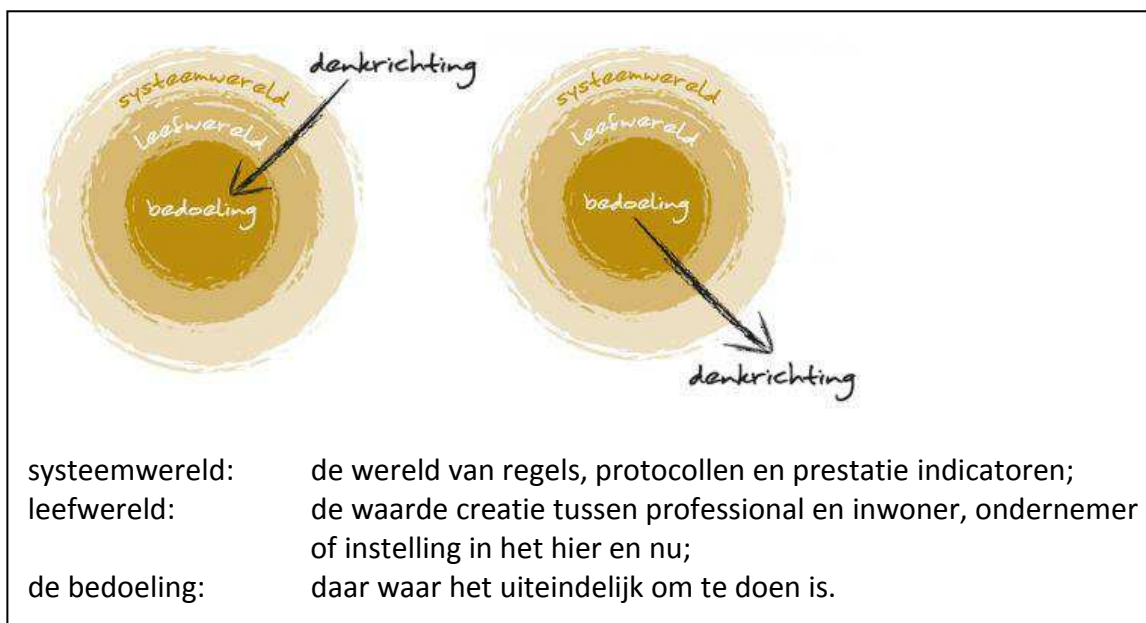
Bijlage 1: Opbrengst sessies

Terug naar de bedoeling

In april 2017 zijn we gestart met een organisatiebrede sessie ‘terug naar de bedoeling’.

Veel organisaties zijn hard aan de slag om hun bedrijfsvoering op orde te krijgen en ‘in control’ te komen, waarbij iedereen volgens afspraak werkt in de veronderstelling dat dit de bedoeling is van de organisatie. Er speelt daarbij echter een denkrichting die van buiten naar binnen loopt waarbij inwoners, ondernemers en instellingen het slotstuk van het denkproces vormen en niet het startpunt. Het doorgaan op die manier van denken, leidt er niet toe in control te komen of goede (financiële) resultaten te realiseren. Integendeel, het wordt er duur, complex en middelmatig van. Gelukkig is dat zo langzamerhand voor velen wel duidelijk. En we horen steeds vaker: de wereld is veel minder maakbaar en beheersbaar dan we geneigd zijn te denken.

Bij organisaties die goed presteren zien we dat ook zij een systeemwereld hebben, maar dat de dominante denkrichting steeds weer begint bij de bedoeling. Niet als een ‘op de hei bedachte missie en visie’ die in de kast belandt. Maar een visie die echt effect heeft op het dagelijkse handelen. En die vanuit de betekenisgeving in de praktijk continu weer verder wordt geladen en gedeeld. Van daaruit krijgt het handelen in de leefwereld de regie over de vraag wat er nodig is en wat er dan in de systeemwereld moet worden ingericht. Die systeemwereld blijft erg belangrijk en is ondersteunend, maar niet dominant sturend. De sturing ligt bij de mensen.



Figuur 1: uitleg terminologie 'systeemwereld', 'leefwereld' en 'de bedoeling'

Organisaties moeten dan ook vooral gaan sturen op eigenaarschap om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Doordat er veel aan de leefwereld wordt overgelaten, moet de professional gaan staan voor zijn verantwoordelijkheid en zich niet verschuilen achter systemen en structuren. Hij/zij moet over de lijntjes durven kleuren. Ze móeten elkaar wel gaan aanspreken, ze móeten wel nadenken en overleggen en ze móeten wel steeds weer die afweging vanuit die bedoeling maken. Hier is 'passend leiderschap' bij nodig, afhankelijk van

het discipline en de groep professionals. Leidinggevend en moeten niet te weinig professionals aan sturen, zodat zij de neiging hebben de inhoud in te duiken, maar ook niet teveel want dan kennen ze niet iedereen. De leidinggevend en moeten vooral op zoek naar wat de professional nodig heeft. Voor iedereen geldt: blijf je verwonderen, blijf vragen stellen en ga met elkaar het gesprek aan over de bedoeling.

Sessies Trends & Ontwikkelingen

In juni 2017 hebben we een organisatiebrede bijeenkomst georganiseerd. Ruud Veltenaar nam ons mee in de 'trends en ontwikkelingen' die op ons af komen. Naast de kentering binnen overheidsorganisaties spelen er meer trends en ontwikkelingen. Met welke ontwikkelingen worden we geconfronteerd en zijn we hier klaar voor? Oftewel: is onze organisatie toekomstbestendig? Steven Bouwens heeft dit samengevat in een wrap up². In een vervolgsessie met de klankbordgroep hebben we een vertaalslag gemaakt van deze trends en ontwikkelingen naar de overheid, op basis van de eerdere sessies en input vanuit stukken van VNG/KING³.

Nederland vergrijsst, verkleurt, individualiseert en het opleidingsniveau stijgt. Ouderen blijven langer vitaal en zelfstandig en hebben andere behoeften. Analfabetisme en sociale uitsluiting hebben in toenemende mate aandacht nodig. Inwoners willen aan de ene kant meer ruimte, meer zelfregie en een kleinere overheid, maar vragen ook om bescherming en ondersteuning. De gemeente en andere overheden ondersteunen en faciliteren de zelfregie. Anderzijds corrigeren en bewaken ze in brede zin de identiteit van inwoners en maken duidelijk wat wel en niet toelaatbaar is.

Inwoners en ondernemers zijn gewend tijd- en plaatsafhankelijk toegang te hebben tot producten, diensten en informatie. Producten worden zoveel mogelijk digitaal of op een door hen gewenste locatie geleverd. Contacten en informatie wordt razendsnel gedeeld binnen diverse netwerken. Zakelijk en privé lopen steeds meer door elkaar heen. Informatietechnologie is dagelijkse kost geworden, zowel privé als zakelijk. De hoeveelheid data wordt steeds beter en sneller gecombineerd en benut. Kunstmatige intelligentie biedt een scala aan toepassingen. Denk aan de zorgrobot, zelfrijdende auto's, virtuele persoonlijke assistenten etc. Informatie en techniek zijn niet langer voorbehouden aan een organisatie, maar we delen en werken samen om dit te ontwikkelen en toe te passen. Denk aan de ontwikkelingen op het gebied van "Smart Cities": door data uit gemeenten en derde partijen te combineren wordt integraal gewerkt aan een gezonde en vitale stad.

Er is echter ook een groep die niet mee wil of kan in deze ontwikkelingen en de kloof tussen digitaal vaardigen en digibeten wordt groter. Het ontwikkelen van digitale en technologische vaardigheden wordt belangrijker dan ooit, waarbij we een vangnet zullen moeten bieden voor digibeten. Gemeenten hebben niet alleen extern maar ook intern een opgave op dit punt.

Inwoners blijven daarentegen ook behoefte houden aan persoonlijk contact en verbondenheid met hun eigen leefomgeving. Lokale identiteit met aandacht voor specifieke doelgroepen, buurten of wijken wordt steeds belangrijker. De overheid doet steeds meer een beroep op de zelfredzaamheid van inwoners, waarbij ze zelf een coachende rol vervult

² Deze wrap up is, te bekijken via https://youtu.be/D_hAchWEyoE

³ Roadmap Digitale Agenda 2020, Overheidsbrede dienstverlening 2020, Pamflet Dienstverlening 2025, De Staat van de Gemeenten 2017

en een vangnet biedt waar nodig. Inwoners hebben ook behoefte aan bescherming en ondersteuning op het gebied van veiligheid, privacy en ethiek door de overheid.

De overheid wordt een flexibele, op de samenleving gerichte organisatie. Behoeftte gestuurd in plaats van aanbodgericht. We bieden steeds meer maatwerk aan in samenwerking met inwoners en relevante partners. Gemeenten staan met beide benen in de samenleving, maar trekken zich terug als de samenleving of andere organisaties taken beter kunnen uitvoeren. Ze geven hierbij ruimte aan ideeën en innovatie binnen heldere kaders.

De overheid denkt in toegevoegde waarde in netwerken en niet in instituties en budgetten. Financieringsmodellen worden flexibeler. We kijken naar innovatieve vormen van budgetten bij overheidstaken en infrastructuur. Hierbij werken we nadrukkelijker en direct samen met marktpartijen en burgers. Bijvoorbeeld in de vorm van crowdsourcing en crowdfunding (publieke financieringsvormen). Geografische grenzen vervagen. Steeds meer ontwikkelingen spelen zich locatieonafhankelijk af en het wordt eenvoudiger dan ooit om lokale, globale en nationale samenwerking te realiseren.