GEMEENTE
NISSEWAARD

Nissewaard leert door!

Organisatieplan gemeente Nissewaard

2019-2022

"Wij werken elke dag aan een eigentijdse organisatie die, samen met de inwoner Nissewaard een mooiere plek maakt om te leven!"

December 2019

Inhoud

Inhoud 2
1. Proloog 3
1.1 Onze omgeving, van buiten naar binnen 3
1.2 Nissewaard leert! 3
1.3 We hebben geleerd! 3
1.4 Nissewaard leert door! 3
2. Waar staan wij voor? 4
2.1 Waar staan wij voor? 4
2.2 Onze organisatiewaarden 4
3. Doelstellingen en Strategie: wat gaan we doen? 6
3.1 Waar staan we nu als organisatie 6
3.2 Wat willen we bereiken? 6
3.3 Hoe gaan we het doen? 8
4. Hoe ziet onze organisatie er uit? 9
4.1 Inleiding 9
4.2 Passende uitgangspunten 9
4.3 Hoe organiseren we ons werk 9
4.3.1 Tweebenigheid 9
4.3.2 Werken in de lijn 10
4.3.3 Werken in Opgaven 10
4.3.4 De medewerker 11
4.3.5 Wijze van aansturing 11
4.4 Vormgeving van het organisatiemodel op hoofdlijnen 12
Bijlage 1 Evaluatie Nissewaard leert! 13
Bijlage 2: Uitkomsten SWOT-analyse 21
Bijlage 3: Strategische doelstellingen 22
Bijlage 4: De 6 V's 28

1. Proloog

1.1 Onze omgeving, van buiten naar binnen

De buitenwereld verandert, steeds meer, steeds sneller. En daarmee verandert onze rol ten opzichte van die buitenwereld ook. Van voorschrijven naar inspraak, van dicteren naar participatie, van verschuilen achter regeltjes naar het gesprek aangaan met open vizier. We zien deze veranderende rol ook terug in onze organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van het Sociaal Domein en de Omgevingswet. Het vraagt dat we ons zo organiseren dat we ons kunnen blijven **aanpassen** aan de veranderende omstandigheden en ruimte bieden voor een **integrale aanpak.** Dit is nodig om onze dienstverlening te blijven verbeteren en om samen met onze partners de maatschappelijke opgaves het hoofd te bieden.

1.2 Nissewaard leert!

We zijn in 2016 gestart met de transformatie naar die flexibele en adaptieve organisatie die continu aansluiting houdt bij de ontwikkelingen die plaatsvinden om ons heen. Deze ontwikkeling hebben wij vormgegeven in het programma Nissewaard Leert! Met als doel klantgericht, faciliterend, transparant en toegankelijk te zijn, inwoners en ondernemers centraal te stellen, samen te werken met partners en resultaten te boeken. Ons uitgangspunt hierbij was dat organisaties niet zichzelf ontwikkelen, maar ontwikkelen doordat de werknemers zich blijven ontwikkelen. Dit alles in een veilige en leuke werkomgeving waarin we samenwerken.

1.3 We hebben geleerd!

Na drie jaar Nissewaard Leert![1] concluderen we dat we goede stappen hebben gezet naar een organisatie die mee kan blijven bewegen en in kan spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen.
Deze ontwikkeling naast het reguliere werk was niet altijd makkelijk, maar gaf ook een hoop nieuwe energie. We zijn trots op wat we tot nu toe hebben bereikt!

We zijn de afgelopen jaren gestart om te transformeren in een organisatie waarin leren van en met elkaar centraal staat. Dit doen we op basis van openheid, vertrouwen, leerbereidheid, collegialiteit en samenwerken. De afgelopen jaren hebben we hier op verschillende manieren invulling aan gegeven. Daarnaast zijn we begonnen processen efficiënter en effectiever in te richten, zodat de dienstverlening verder geoptimaliseerd kan worden.

We merken ook dat andere vormen van samenwerking[2] vragen om meer flexibiliteit in aanpak, aansturing en ondersteuning. Met de op handen zijnde structuurwijziging willen we deze andere manier van werken – minder hiërarchie en minder verkokerd – meer faciliteren.

1.4 Nissewaard leert door!

We zijn pas drie jaar bezig om een flexibele en adaptieve organisatie te worden. We zijn er nog niet en willen daarom graag met elkaar verder bouwen aan onze organisatie. De belangrijkste elementen van het concernplan Nissewaard leert! blijven. Voor we onze volgende stap maken hebben we onze visie aangescherpt en meer focus aangebracht. Dit nieuwe organisatieplan geeft voor de jaren 2020 tot en met 2022 de koers aan. Deze koers beschrijft hoe wij een eigentijdse en adaptieve organisatie worden en zo de bestuurlijke doelen van vandaag, morgen en die van over vijf jaar halen. Aan jullie wordt gevraagd om hieraan een bijdrage leveren. Want Nissewaard Leert! doen wij samen met elkaar!

[1] Zie bijlage 1: memo Evaluatie Nissewaard leert!
[2] Samenwerking in programma's, projecten en ketens en de diversiteit van producten, diensten, taken en opgaven.

2. Waar staan wij voor?

"Wij werken elke dag aan een eigentijdse organisatie die, samen met de inwoner Nissewaard een mooiere plek maakt om te leven!"

2.1 Waar staan wij voor?

De basis om Nissewaard verder te brengen naar een aantrekkelijke, vitale, toekomstbestendige woon- en werkgemeente in 2040 ligt besloten in het Coalitieakkoord 2018 'Samen voor elkaar'. Wij willen de inwoners laten zien en merken dat het om hen gaat. Onze inzet leidt tot een concrete meerwaarde buiten op straat en voor de mensen thuis. Wij doen dit door samen te werken op basis van gelijkwaardigheid met onze inwoners en partners. Daarnaast faciliteren wij de inwoners om zelf met oplossingen te komen en deze ook zo veel mogelijk zelf te realiseren. Onze dienstverlening sluit aan bij de behoefte van de inwoners. Wij reageren snel en communiceren helder.
Dit alles zie je terug in de onze missie: "*Wij werken elke dag aan een eigentijdse organisatie die, samen met de inwoner Nissewaard een mooiere plek maakt om te leven."*

Onze **visie** voor de komende jaren is:

"Wij zijn adaptief, verlenen goede en snelle diensten voor onze inwoners
én
zijn proactief en creatief bij het realiseren van maatschappelijke opgaven."

2.2 Onze organisatiewaarden

Het kunnen uitdragen van de missie en het kunnen waarmaken van onze visie vraagt wat van ons als medewerker in hoe wij doen en werken. Voor iedereen geldt dat de manier van werken zich kenmerkt door drie organisatie-waarden, namelijk werken vanuit de bedoeling, samenwerken en leren van elkaar.

Onze manier van werken

Onze manier van doen

De inwoner, ondernemer of partner ziet dit ook terug in onze kernkwaliteiten. Door vernieuwend, verbindend en vakkundig te zijn, kunnen wij onze visie uitdragen.

Zo zijn wij	Zo werken wij
Vernieuwend *We hebben het vermogen én het plezier om ons snel aan te passen aan een veranderende situatie. Met andere woorden: we zijn **adaptief**, flexibel, vakkundig en hebben lef en durf om dingen anders te doen als dat nodig is.*	***Wij werken samen vanuit de bedoeling*** *We zijn samen flexibel en **creatief** in de aanpak van onze maatschappelijke opgaves. We zijn **proactief**, denken in oplossingen die nog niet bestaan en durven af te wijken van de gebaande paden. Uitgangspunt is de leefwereld van de inwoner en niet de systeemwereld.*
Verbindend *We kennen de inwoner / de samenleving en zijn erbij betrokken. We gaan de dialoog aan met de samenleving en werken samen aan **maatschappelijke opgaven**. We zijn duidelijk in wat we kunnen en ook wat we niet kunnen.*	***Wij doen het samen met elkaar*** *We denken vanuit het perspectief van de inwoner en ondernemer, en zoeken de verbinding. We vertrouwen op de eigen kracht en verantwoordelijkheid van de samenleving en medewerkers en laten meer los. We ontdekken samen, zowel in- als extern wat nodig is.*
Vakkundig *We zijn vakkundig, efficiënt en tonen ons eigenaar om het beste voor inwoners en partners te bereiken. We blijven ons ontwikkelen om goed werk op te leveren.*	***We leren van elkaar*** *Onze **dienstverlening** is **goed** en **snel**.* *We verbeteren continu, we vernieuwen en ontwikkelen. Evalueren is een vast onderdeel in ons werk. We leren van elkaar, zowel buiten als binnen. We gebruiken dit ook als een kans om samen maatschappelijke opgaven mogelijk te maken.*

3. Doelstellingen en Strategie: wat gaan we doen?

"Binnen de perken zijn de mogelijkheden onbeperkt"
Jules Deelder

3.1 Waar staan we nu als organisatie

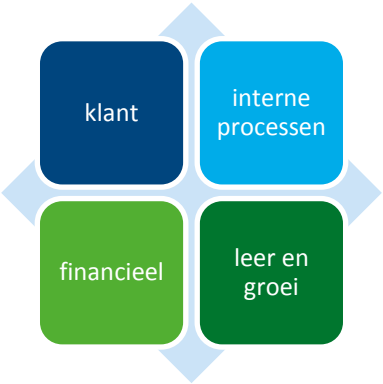
Waar staan we als organisatie? Waar zijn we als organisatie goed in en waarin is het nodig om ons te verbeteren? Welke kansen en bedreigingen zien we van buiten op ons afkomen?
Om deze vragen te beantwoorden is een SWOT-analyse[3] gemaakt. Het geeft inzicht in de sterktes en de zwaktes van onze organisatie die van invloed kunnen zijn op het behalen van onze strategische doelen. Waar mogelijk benutten we de sterktes en gaan we aan de slag met thema's waar we minder goed in zijn en een belemmering kunnen vormen voor het behalen van die doelen. Het is daarnaast goed te beseffen dat we weinig invloed hebben op externe ontwikkelingen, maar dat ze zeker van invloed kunnen zijn op de strategische keuzes die gemaakt worden.

De directie wil meer ruimte geven aan het management om de goede dingen te kunnen doen. De directie bepaalt het 'wat' en de 'hoe' is aan het management en medewerkers. Dit betekent dat er aan de voorkant goede strategische doelen geformuleerd zijn.

Omdat deze manier van werken betrekkelijk nieuw voor ons is, is hiervoor nu dan ook extra aandacht.

3.2 Wat willen we bereiken?

De strategische doelstellingen zijn er op gericht om onze missie en visie waar te maken en geven aan waar de organisatie zich de komende jaren op gaat richten. De strategische doelstellingen helpen ons ook bij het realiseren van het coalitieakkoord. We hebben de doelstellingen in vier verschillende gebieden van onze visie ondergebracht:



[3] Zie bijlage 2

In het onderstaande overzicht staan de strategische doelen kort benoemd. Voor het complete overzicht wordt verwezen naar bijlage 3.

Klant

Bij ontwikkelen beleid standaard gebruik maken van inwonersparticipatie.

Klanttevredenheid ≥ 7.

2 Klantketens per jaar optimaliseren.

Daling 5 % aantal klachten.

98% klantprocessen worden binnen de wettelijke termijn afgehandeld.

Interne processen

Naleven servicenormen > 90%.

Zaaksysteem operationeel 01-01-2021.

Plan van aanpak voor verbeteren adaptiviteit ondersteunende systemen en het op orde brengen van de datakwaliteit.

Resultaatafspraken in jaarplan demandvraag ICT.

Uitvoeren coalitieakkoord

Financieel

Sluitende begroting: structurele inkomsten ≥ structurele uitgaven.

Rechtmatige en doelmatige besteding overheidsgelden.

Verkrijgen rechtmatigheidsverklaring en mitigeren risico's.

Leer en groei

Verzuimpercentage ≤ 5,5%.

Nieuwe organisatiestructuur per 1 april 2020.

Aantrekkelijk werkgeverschap.

Aanname nieuwe medewerkers overeen-komstig organisatiewaarden en kernkwaliteiten

Verblijfstijd per functie gemiddeld 7 jaar.

Medewerkerstevredenheid ≥ 7.

Management handelt vanuit organisatie-waarden en 6 V's.

Flexibiliteit in capaciteitsplanning 5%.

Resultaatafspraken in jaarplannen.

Continu verbeteren: 80% van de teams past dit in 2022 toe.

3.3 Hoe gaan we het doen?

We gaan werken met afgesproken doelen voor alle organisatie-eenheden en teams in onderlinge samenhang. Iedereen draagt bij aan het behalen van onze strategische doelen. Hiervoor maken we met elkaar resultaatafspraken, zowel op organisatie-eenheid-, team- als medewerkersniveau. De strategische doelen worden met enige regelmaat gemonitord of deze worden gehaald en of bijstelling noodzakelijk is. Dit kan betekenen dat de gemaakte resultaatafspraken ook aangepast moeten worden. Zo ontstaat er een cascadering (watervalmethode) van doelen en werken we allemaal aan de realisering van onze visie.

Op deze manier zijn de strategisch vastgestelde doelen voor iedereen op ieder niveau individueel toegankelijk, herkenbaar en toepasbaar. En om dit in de uitvoering met elkaar tot een succes te maken spreken we elkaar hierop aan en zijn aanspreekbaar.

4. Hoe ziet onze organisatie er uit?

4.1 Inleiding

Bij onze organisatievisie past een organisatiemodel dat een goede en snelle dienstverlening (efficiënt), de wendbaarheid en het lerend vermogen van ons als medewerkers ondersteunt. Dit met het doel de resultaten te bereiken die van onze organisatie door bestuur en inwoners wordt verwacht.

Bij de totstandkoming van het concernplan Nissewaard Leert! is bewust gekozen om de structuur van de organisatie ongemoeid te laten, 'omdat de inkt van de contourenschets[4] net droog was'. In 2018 hebben afdelingshoofden en directie geconcludeerd dat de huidige structuur niet of onvoldoende aansluit bij de ambities van onze organisatie[5] en als belemmerend wordt ervaren voor integrale afstemming en afweging. Een andere sturing en inrichting van de organisatie is gewenst om minder verkokerd te werken en andere vormen van samenwerken zoals het werken in ketens, projecten en programma's beter te faciliteren. De grote hoeveelheid aan producten, diensten, taken en opgaven, vraagt daarnaast ook om flexibiliteit in aanpak, aansturing en ondersteuning.

Het efficiënt inrichten van onze processen is gericht op het continu verbeteren ervan. Het voordeel van deze manier van werken is dat we werken aan een klantgerichte cultuur waar verspilling vermijden en waarde toevoegen vanzelfsprekend is. Zo werken draagt bij aan die goed geoliede, slimme, flexibele en wendbare organisatie die we willen zijn.
Een extra urgentie om processen efficiënt en effectief in te richten is het feit dat financiële middelen beperkt zijn. Ook de ruimte binnen opgaven kan door de financiële situatie minder zijn dan we zouden willen. Dit vraagt om creativiteit waarbij ook de daarbij gevonden oplossingen betaalbaar moeten zijn.

4.2 Passende uitgangspunten

Het organisatiemodel dat is gekozen, ondersteunt de ontwikkeling naar de organisatie die we willen zijn. Het past bij de wijze waarop we willen werken en hoe we opgaven waarvoor we gesteld worden aanpakken om tot de gevraagde resultaten voor onze inwoner te komen. Samenwerken of anders gezegd, integraliteit staat hierin centraal.
Herhalend werk kenmerkt zich als efficiënt en effectief en wordt gedaan door vaste teams in de lijn. Daarnaast is er bij opgaven ruimte voor maatwerk in een wisselende teamsamenstelling. De ondersteunende diensten faciliteren deze werkzaamheden. Managers fungeren in de nieuwe structuur meer als coach van medewerkers en als verbinder tussen organisatieonderdelen.
Medewerkers krijgen meer de ruimte om verbeteringen die ze signaleren ook daadwerkelijk te realiseren. Met de duidelijke richting van Nissewaard leert door! Krijgen zij, binnen de afgesproken kaders deze mogelijkheden. Om de beweging te stimuleren, is zelforganisatie ook een mogelijkheid. Niet meer vóór de medewerkers denken, maar mét medewerkers denken. Een zelf-organiserend team kan zelf bepalen "hoe" zij de gestelde doelen gaat bereiken.

4.3 Hoe organiseren we ons werk

4.3.1 Tweebenigheid

Onze organisatie is tweebenig. Een groot deel van de werkzaamheden kenmerkt zich door voorspelbare/herhalende werkzaamheden (bijvoorbeeld beheer- en klantketenprocessen). Dit is in de lijn belegd. Wet- en regelgeving is de basis onder veel van het reguliere lijnwerk en van de standaard dienstverlening.

[4] Bron: Contourenschets gemeente Nissewaard, visie op de ambtelijke organisatie, inrichtingsmodel organisatiestructuur en leiderschap, 2 maart 2015
[5] Bron: Ontwikkelagenda, 10 april 2019

Daarnaast zijn er in toenemende mate onverwachte en organisatie-eenheid overschrijdende tijdelijke werkzaamheden. Hiervoor hebben we tijdelijke, flexibele teams nodig, die zorgen voor een meer integrale aanpak. Deze opgaven zien hun uitwerking in programma's, projecten en opdrachten.

4.3.2 Werken in de lijn

Een organisatie-eenheid bestaat uit meerdere teams en wordt aangestuurd door de (lijn)manager. Teams hebben een teamleider die verantwoordelijk is voor de resultaten van en de medewerkers in het team. Er zijn ook teams die geen teamleider hebben. Deze teams worden omschreven als zelf-organiserend. Elke medewerker[6], heeft een organisatie-eenheid als "thuis- en uitvalsbasis".

De indeling van en binnen de organisatie-eenheden is gebaseerd op logische beheer- en klantketenprocessen.

Het klantketenproces[1] is leidend in onze dienstverlening. Een klantketenproces bestaat uit een reeks werkprocessen, die gerelateerd zijn aan een interne of externe klant. De kwaliteit van de dienstverlening is een optelsom van het resultaat van de werkprocessen door de betrokken teams. Het gaat over de samenwerking tussen meerdere teams, die ieder voor zich het eigen belang van het team ondergeschikt maken aan het belang van de keten.
De belangrijkste klantketenprocessen hebben een eigen ketenregisseur die verantwoordelijk is voor het resultaat. Een klantketen wordt aangestuurd door de ketenregisseur. Dit is geen separate functie, maar een rol binnen een bestaande functie in de lijn.

Daar waar klantprocessen gericht zijn op het verlenen van diensten, is het beheerproces gericht op onze hardware in de buitenruimte (zoals wegen, bruggen, sportvelden en scholen), die dienen als collectieve voorzieningen voor onze inwoners. Deze processen zijn gericht op de planning, het beheer en toezicht van hetgeen zich bevindt in de openbare ruimte van Nissewaard. Denk hierbij bijvoorbeeld aan meerjaren onderhoudsplanningen voor vastgoed of beheerplannen voor het fysieke domein. Deze beheerprocessen hebben een repetitief en voorspelbaar karakter en worden uitgevoerd in de lijn via vaste processtappen en zullen - afhankelijk van het onderwerp – veelal ook een team overstijgend karakter hebben.

4.3.3 Werken in Opgaven[7]

Opgaven zien hun uitwerking via programma's, projecten en opdrachten:

- Een programma bestaande uit meerdere projecten en andere inspanningen, moet leiden tot meerdere veelal lastig te definiëren en veranderende resultaten en duurt geruime tijd, maar is niet structureel van aard.
- Een project kent een duidelijk begin- en eindpunt (is daarmee tijdelijk), een duidelijke doelstelling en een gedefinieerd eindresultaat.
- Een opdracht is kortstondig van aard, heeft betrekking op zaken die niet gepland zijn en komen veelal vanuit de externe omgeving (politiek, regio, inwoners etc.).

Voor opgaven wordt gebruik gemaakt van multidisciplinaire flexibele teams. Er wordt gebruik gemaakt van medewerkers uit verschillende organisatie-eenheden. De opgave die wordt uitgewerkt door middel van een programma, heeft een programmamanager. Een programmamanager is voor de duur van het programma, naast de lijn gepositioneerd. Hij legt verantwoording af over voortgang en resultaten van het programma aan de directie. Een programma kan bestaan uit meerdere projecten en opdrachten. Een project wordt geleid door een projectleider. Voor het leiden van een opdracht

[6] m.u.v. gemeentesecretaris, directeur, medewerker DBA en (voor de duur van het programma) programmamanager.
[7] opgavegericht werken wordt nog verder uitgewerkt parallel aan de structuurwijziging

wordt geen aparte functie benoemd, maar neemt één van de deelnemers de trekkersrol op zich naast het bestaande werk.

Lijnmanagers en programmamanagers dragen samen zorg voor een integrale aanpak, met centrale focus op horizontale verbinding, onderlinge samenwerking en (samen met de directie) de doorontwikkeling van de organisatie. Zij zijn uiteindelijk samen verantwoordelijk voor het resultaat.
Programmamanagers en projectleiders maken afspraken met lijnmanagers over tijdelijke inzet van medewerkers.

4.3.4 De medewerker

Medewerkers zijn het menselijke kapitaal en een belangrijke succesfactor van onze organisatie. Zij tonen autonomie en eigenaarschap om het werk adequaat en zo veel mogelijk zelfstandig uit te voeren. Elke medewerker werkt vanuit onze missie en weet wat de stip op de horizon is. Dit wordt zichtbaar in houding en gedrag van de individuele medewerker en in het behalen van de organisatiedoelstellingen rondom klanttevredenheid, servicenormen en daling van klachten. Een medewerker maakt onderdeel uit van een team, maar kan daarnaast ook vanuit een tijdelijk team aan een opgave werken. Ieder team werkt samen, leert en ontwikkelt vanuit de vraagstukken van de samenleving en organisatie.

4.3.5 Wijze van aansturing

Er wordt leiding gegeven vanuit de principes van integraal management[8]. Dit houdt in dat leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor de resultaten en bedrijfsvoering van het eigen organisatiedeel, inclusief inzet van mensen en middelen. Zij zijn tevens medeverantwoordelijk voor de gezamenlijke resultaten van organisatie-eenheden.

De aansturing in de organisatie is als volgt:

- *Teamleiders* zijn verantwoordelijk voor de resultaten van het betreffende team en leggen verantwoording af aan de manager. De directe span of control van teamleiders bedraagt indicatief 25-40 medewerkers

- *Managers* leggen verantwoording af over resultaten van de organisatie-eenheid aan directie, waarbij het organisatiebelang voorop staat. Managers dragen zelf ook rechtstreeks verantwoordelijkheid voor een deel van de medewerkers in de organisatie-eenheid.

De driehoofdige directie richt zich met name op gemeentebrede, bestuurlijke en strategische vraagstukken en draagt eindverantwoordelijkheid. Door middel van het maken van resultaatafspraken met de managers stuurt de directie op hoofdlijnen.

[8] Dit houdt in dat een manager verantwoordelijk is voor resultaten, inzet van medewerkers en middelen in:
a. eigen organisatieonderdeel/team
b. werk- en klantketenprocessen die deel uitmaken daarvan
c. Opgaves, waar vanuit het organisatieonderdeel een bijdrage wordt geleverd.

4.4 Vormgeving van het organisatiemodel op hoofdlijnen

De ambtelijke organisatie kent zes organisatie-eenheden:

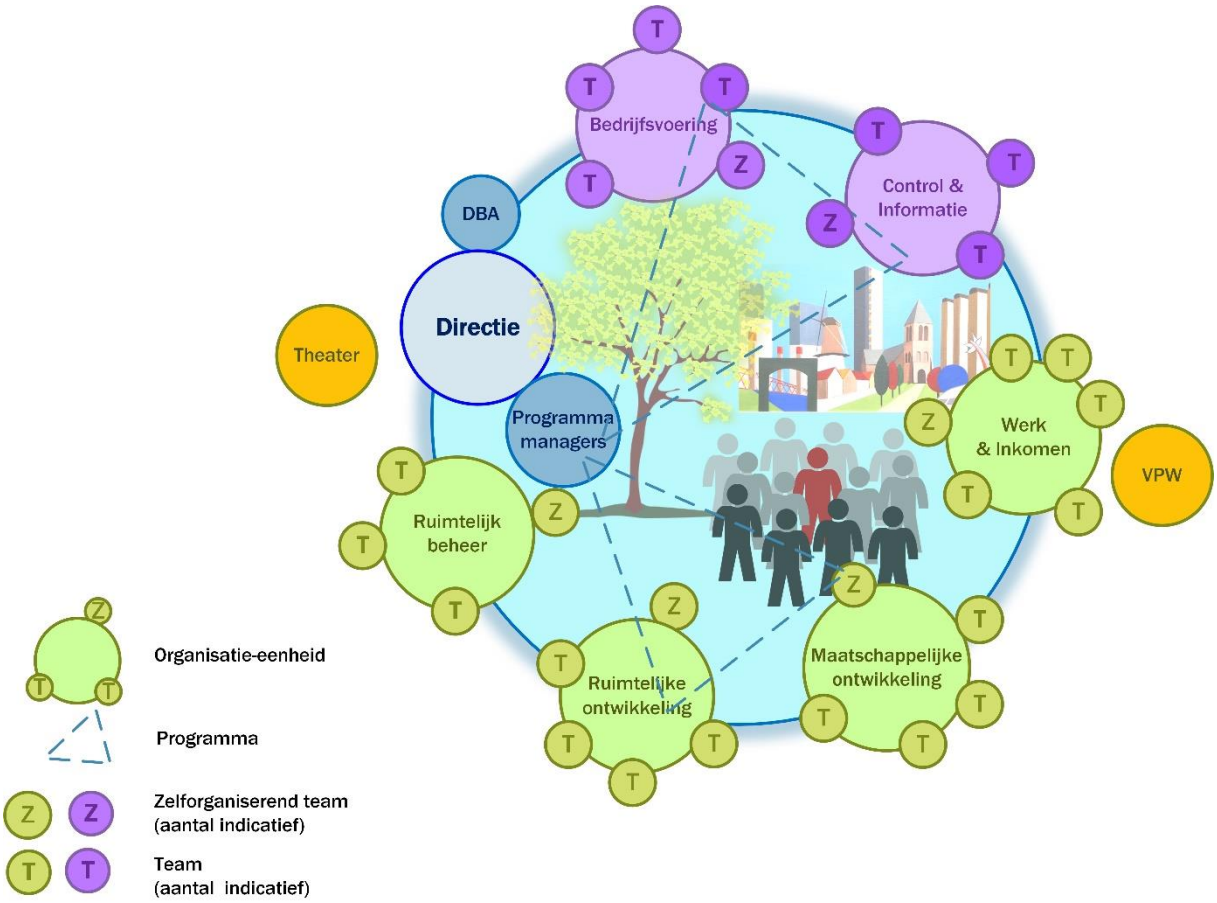
a. Ruimtelijk beheer
b. Ruimtelijke ontwikkeling
c. Bedrijfsvoering
d. Control en informatie
e. Werk en inkomen
f. Maatschappelijke ontwikkeling

Daarnaast is er nog één meer bedrijfsmatig onderdeel:

a. Theater de Stoep inclusief het Centrum van de Kunsten

Een aantal van onze medewerkers wordt gedetacheerd naar de eigenstandige rechtspersoon Voorne-Putten Werkt BV, om die reden is deze in onderstaande visualisatie opgenomen. Voor de overige aan de gemeente gelieerde NV's en BV's zoals bv Reinis geldt dit niet.

Dit leidt uiteindelijk tot het volgende visuele model op hoofdlijnen.



Bijlage 1 Evaluatie Nissewaard leert!

Memo aan directie: 14 juni 2019

Deze notitie vormt het kader voor de DT-conferentie van 14 juni aanstaande. In deze conferentie staat het Concernplan/Nissewaard Leert centraal. In de recente notitie Strategische directie is Nissewaard Leert als een strategisch thema benoemd. Eerst volgt een korte terugblik waarin de ambitie, de programma-onderdelen en resultaten worden benoemd. Vervolgens wordt de verbinding gelegd met de huidige organisatie ontwikkelingen.
Op basis van dit totaalplaatje willen we die dag met elkaar in gesprek gaan om op basis van de huidige ervaringen en organisatieontwikkelingen vast te stellen waar we nu staan en waar we naar toe willen. Is dat nog dezelfde stip op de horizon? En wanneer de stip op de horizon vaststaat, hoe gaan we daar dan komen?.

I Drie jaar Nissewaard Leert!

Wat was onze ambitie en wat hebben we bereikt

Het ontwikkelprogramma Nissewaard leert! is tot stand gekomen tegen de achtergrond van brede maatschappelijke veranderingen en de veranderende rol van de overheid. Met deze veranderende rol, verandert ook de relatie tussen gemeente en samenleving. Het huidige college heeft deze veranderende relatie ook verwoord in het coalitieakkoord. Zij hebben als uitgangspunt gekozen om samen met inwoners, partners in organisaties en bedrijfsleven en andere overheden keuzes te maken en nieuwe wegen in te slaan om Nissewaard verder vooruit te brengen; naar een aantrekkelijke, vitale, toekomstbestendige woon- en werkgemeente in 2040.

Met Nissewaard Leert willen we een organisatie zijn die continu aansluiting houdt bij de ontwikkelingen die plaatsvinden om ons heen. Of het nu om nieuwe wetgeving, of om technologische of maatschappelijke ontwikkelingen gaat, het heeft allemaal invloed op hoe wij als organisatie ons werk doen voor de mensen die wonen en werken in Nissewaard. Ons uitgangspunt hierbij is dat organisaties niet zichzelf ontwikkelen, maar ontwikkelen doordat de werknemers zich blijven ontwikkelen. Wanneer deze mensen zich ontwikkelen, ontstaat er een organisatie die voortdurend in verandering is. Het maakt het mogelijk dat wij ons blijvend kunnen aanpassen aan de hiervoor genoemde ontwikkelingen en daarmee de inwoner en ondernemers van Nissewaard centraal kunnen blijven stellen. Voor ons betekent het dat de medewerker vaardigheden heeft als openheid, creativiteit, nieuwsgierigheid om nieuwe wegen te vinden en om de samenwerking met partners succesvol te laten zijn.
In 2016 is als doel gesteld om als medewerker en organisatie klantgericht, faciliterend, transparant en toegankelijk te zijn, inwoners en ondernemers centraal te stellen, samen te werken met partners en resultaten boeken. Dat geldt voor de manier waarop de organisatie is opgebouwd (de structuur), voor de wijze waarop we werken (de processen), maar zeker ook voor manier waarop we samenwerken (de cultuur). In dat zelfde jaar is met het programma Nissewaard Leert! de ontwikkeling gestart (in eerste instantie processen en cultuur) om medewerkers en daarmee de organisatie te faciliteren in het werken vanuit deze rol.

Onze ambitie (visie) was als volgt:

- ***Wij stellen onze klant centraal***
- ***Wij transformeren naar een adaptieve en flexibele organisatie***
- ***We werken samen in een leuke en veilige omgeving***

De belangrijkste organisatiewaarden zijn *resultaatgericht, integer en netwerkvaardig.*

De ambitie wilden we bereiken door het zijn van een 'lerende organisatie'. Hierbij geldt als uitgangspunt 'de basis op orde'. In 2016 is met drie programma-onderdelen ingezet, om deze ambitie waar te maken.

Programma-onderdeel	Wat wilden we bereiken
Mens & Organisatie	goed werkgever- en werknemerschap, duurzame inzetbaarheid, de 'nieuwe' ambtenaar, talentmanagement, samenwerken, betrokkenheid, verantwoordelijkheid, plezier in het werk en ontwikkelen. Er is gewerkt vanuit vier thema's: leiderschap, teamontwikkeling, duurzame inzetbaarheid, gezondheid & vitaliteit.
Dienstverlening	Transparantie, één centrale plek voor vragen aan de gemeente, vragen zoveel mogelijk direct beantwoord, altijd dezelfde informatie ongeacht kanaalkeuze, eenmalige uitvraag gegevens, digitaal zakendoen met de gemeente, meer regie op eigen gegevens. Er is daarbij gewerkt vanuit drie thema's: klant centraal, procesoptimalisatie en zaakgericht werken.
Werken & Ontmoeten	Nieuwe balans tussen de medewerker (als mens, kennismedewerker en netwerker), de werkomgeving (huisvesting) en de technologie. Medewerkers kunnen zelf bepalen met welke middelen en op welke tijd zij hun werk doen. De spelregels geven kaders. Er is gewerkt vanuit de thema's aantrekkelijke werkomgeving en plaats- en tijdonafhankelijk werken.

Twee belangrijke randvoorwaarden voor het programma waren dienstbaar leiderschap en goede ict-voorzieningen en devices.

II Een lerende organisatie

Het worden van een lerende organisatie is natuurlijk een metafoor. Een organisatie leert immers niet als geheel, maar via haar medewerkers. Anders gezegd, het ontwikkelen van en het verbeteren en vernieuwen door medewerkers in het dagelijkse werk wordt gebruikt om de organisatie te ontwikkelen. Hier ligt de theorie van Peter Senge aan ten grondslag:

1. *Een gemeenschappelijk beeld hebben van waar we naar toe willen.* Een gedeelde visie geeft helderheid over de gekozen strategie en het beleid. Het is een instrument om medewerkers te verbinden, organisatiedoelstellingen te bereiken en verandering in een organisatie te weeg te brengen.
2. *Persoonlijk meesterschap.* We worden uitgedaagd om nieuwe dingen te ontdekken en onszelf verder te ontwikkelen. Talentontwikkeling, zelf-organisatie en verantwoordelijkheid nemen, staan hierbij centraal.

3. *Als team leren.* We leren groepsgewijs en zetten samenwerken, vertrouwen, feedback geven, coachend leiderschap en openstaan voor vernieuwing centraal.
4. *Als organisatie leren.* We werken aan een cultuur die past bij een lerende organisatie. Belangrijke thema's zijn openheid, leerbereidheid, collegialiteit, gezamenlijkheid en integraal werken. De organisatie wordt bekeken vanuit haar totaliteit. Hiermee worden beslissingen voorkomen die voor het betreffende team geen consequenties heeft maar waardoor het ergens anders in de organisatie wel misgaat.
5. *Elkaar feedback willen geven waardoor we van onze successen en fouten leren.* We delen leerresultaten en zijn transparant.

Vanaf 2018 is het accent gelegd op het 'worden' van een lerende organisatie om ontwikkelen, vernieuwen en verbeteren in het DNA van de medewerkers 'te krijgen'. Er is een start gemaakt met drie thema's:

- **Leren leren**
- **Leiderschap**
- **Continu Verbeteren**

Leren leren

We stellen persoonlijk meesterschap, teamleren, organisatieleren en het elkaar feedback geven, zoals omvat in de hiervoor genoemde punten 2 tot en met 5 tot doel. Maar het accent ligt in eerste instantie op de ontwikkeling van individuele leer- en veranderbereidheid. Het kennen van de koers en de strategie van de organisatie is daarbij een voorwaarde. Om in een organisatie leren/ontwikkelen te kunnen ontplooien, zal er ruimte moeten zijn voor openheid, dialoog, leren (experimentele houding) en tolerantie is voor fouten. De individuele ontwikkeling zien we als de basis voor de teamontwikkeling en uiteindelijk voor organisatieleren. Uitgangspunt is het principe dat leren voornamelijk op de werkvloer plaatsvindt (70%) en daarnaast door individuele coaching en feedback (20%) en training en opleiding (10%).

Leiderschap

Leidinggevenden hebben een belangrijke rol in het coachen van medewerkers bij hun ontwikkeling. Onder andere door het bieden van ruimte, het geven van vertrouwen , het aanwezig zijn van de leidinggevende op de werkvloer, het bespreekbaar maken van problemen en het mogen maken van fouten in het leerproces, zijn hierbij belangrijk en een voorwaarde. Het gewenste leiderschap is samengevat in de 6V's van leiderschap. Visie, vertrouwen, vieren, voorbeeld, verbinden en verbeteren. Het programma richtte zich op 4 thema's:
Ken de:

- *Wereld* : zicht op maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende maatschappij,
- *Organisatie*: zicht op de veranderende rol van de gemeente en de opgave waarvoor de gemeente staat,
- *Mens*: zicht op mensen in de organisatie, manier leidinggeven, de rol en talenten medewerkers,
- *Jezelf* : zicht op persoonlijk leiderschap.

Continu verbeteren

Continu Verbeteren kan worden gezien als een filosofie waarin het generen van zoveel mogelijk waarde voor de klant voorop staat. Door het continu op zoek gaan naar verspillingen in het dagelijkse proces, zorg je er uiteindelijk voor dat je een kwalitatief goed product of dienst levert, tegen zo laag mogelijk kosten in een korte doorlooptijd. Door het te integreren in het dagelijkse werkwijze zorg je ervoor dat manier van werken wordt, in plaats van een project of programma.

III Wat hebben we bereikt?

Drie jaar verder. Wanneer we kijken wat er in de afgelopen jaren op gang is gekomen, dan zien we dat we een flinke stap in de goede richting hebben gezet. Want wat is er al veel gebeurd en wat wordt er op dit moment veel gedaan. Dat we een organisatie willen zijn die zich wil en kan aanpassen aan de steeds veranderende omstandigheden, is onderdeel van ons gedachtegoed geworden. Wat een paar jaar begon als een doos met losse puzzelstukjes, is nu een afbeelding aan het worden waarin het gedachtegoed van Nissewaard Leert steeds meer vorm krijgt. Dit is zichtbaar in ontwikkelingen als Thuis in de Wijk, de Omgevingswet maar ook in de veranderingen in de manier van aansturing van de organisatie door meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen of de ketenaanpak. Het betekent niet dat we er al zijn. De uitdaging om op een andere manier te werken en samen te werken is er één die tijd vraagt. Er is dit jaar geen Medewerkerstevredenheidsonderzoek gedaan. In hoeverre de medewerker tevreden is over de huidige organisatieontwikkelingen op het gebied van het kennen van de gemeenschappelijke koers, mobiliteit, ontwikkeling, gezondheid, samenwerken, veiligheid, communicatie en leiderschap etc is niet bekend. Hieronder volgt dan ook enkel een opsomming van de activiteiten en resultaten van drie jaar Nissewaard Leert.

Mens & Organisatie

Algemeen

Op het gebied van aantrekkelijk werkgeverschap zijn er diverse trajecten gestart: uitbreiding mobiliteitsnetwerk, met de Regeling Fit & Vitaal kan de medewerker een financiële bijdrage krijgen om te sporten, diverse activiteiten op het gebied van gezondheid en vitaliteit, meedoen aan de dag van de mobiliteit en uitbreiding van de mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid. Voor individueel en teamleren zijn activiteiten als de Meester in je Werk Week, Breaking Habits, DISC, Het Goede Gesprek, Leiderschapsontwikkeling gestart. Tot slot is door Intranet (Embrace), de maandag met Marc gericht gewerkt aan de verbetering van de communicatie in de organisatie, zodat van elkaar leren inspireren en vieren gemakkelijker wordt.

Leiderschap

in de afgelopen drie jaar is ingezet op inzicht in verandermanagement, het doorbreken van patronen, de rol van de leidinggevende (verkennen 6 V's), inzicht in de veranderende omgeving, inzicht in de veranderende organisatie, het Goede Gesprek, aanbod intervisie (conferenties met Arend Ardon, Rik Kiene, workshops). Er is veel aandacht besteed aan wat er in de buitenwereld gebeurt, wat er op ons afkomt, inzicht in verandermanagement en hoe dit vertalen in de organisatie (Ken de wereld en organisatie). Voor 2018 en 2019 was het uitgangspunt om meer in te spelen op de individuele ontwikkeling van leidinggevenden om verder toe te kunnen groeien en hoe je als leider een team in beweging brengt (Ken de mens en jezelf). In de tweede helft van 2018 heeft het leiderschapstraject zich echter gefocust op de structuurwijziging van de organisatie. Deze ontwikkeling zal in 2019 verder vorm krijgen. Door het opheffen van de clusters en de door andere manieren van werken zoals bij Zaakgewijs werken/ Ketengericht werken ontstaan nieuwe vraagstukken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en aansturing. Er is begonnen met het ontwikkelen van de uitgangspunten gericht op de verschillende vormen van sturing

(functioneel en hiërarchisch), de wijze van besluitvorming en de wijze van aansturing en verantwoording, anders gezegd, een aanscherping van onze huidige besturingsfilosofie[9].
Tot slot merken we nog op dat leidinggevenden al in meer of mindere mate op een andere manier invulling geven aan de nieuwe gewenste rol. Het is alleen niet duidelijk waar iedereen nu precies staat en of de gewenste rol voldoende aansluit op de persoonlijke vaardigheden en talenten van de betreffende leidinggevende.

Leren Leren

Er is in de organisatie veel enthousiasme voor de Meester in je Werk-week en het mobiliteitsaanbod. Diverse medewerkers hebben door het deelnemen aan trajecten als coach bij procesoptimalisatie, tc-er in dop, opleidingen als Grean Belt, stage lopen bij een andere afdeling etc. de verantwoordelijkheid genomen om zich verder te ontwikkelen. Ook aan het opleidingenbudget is het te merken: er wordt maximaal gebruik van gemaakt. De teams die Breaking Habits hebben gevolgd hebben een basis voor team-leren gelegd. In 2019 wordt dit traject geëvalueerd. In 2018 is een start gemaakt met Het Goede Gesprek. Dit vervangt de zogenaamde BFO. Door HGG wordt meer ruimte gegeven om in gesprek te gaan over informeel (impliciet) leren en persoonlijke ontwikkeling. HGG wordt gezien als de basis voor de leidinggevende om invulling te geven aan zijn coachende rol van de medewerker en voor de medewerker om de eigen verantwoordelijkheid te pakken om in gesprek te gaan over de persoonlijke ontwikkeling. Het lijkt echter dat dit in de dagelijkse praktijk beperkt ingezet.

Continu Verbeteren

Continu Verbeteren heeft in de eerste 8 teams positieve resultaten opgeleverd. Dit is deels zichtbaar geworden doordat processen efficiënter en effectiever zijn ingericht en deels door de positieve invloed op team- en persoonlijke ontwikkeling. Het lijkt daarmee een goede aanvulling op het traject Breaking Habets. Het efficiënter inrichten van processen heeft geleid tot besparingen in tijd of geld. Daarnaast is er een ontwikkeling te zien in de vaardigheden van de medewerkers, zoals persoonlijk leiderschap, afspraken maken en nakomen, elkaar aanspreken, zelfreflectie en samenwerking in een team. Dit ontstaat bijvoorbeeld in de wekelijkse overleggen bij het keek-in-de-week-bord. Het lerend vermogen van het team wordt geactiveerd en talenten in een team kunnen beter worden ingezet. In het DT van 8 mei is de notie Continu Verbeteren vastgesteld.

Dienstverlening

Voor de klant is er de afgelopen jaren nogal wat veranderd, doordat er één centrale frontoffice is, het digitaal zaken kunnen doen met de gemeente, nieuwe kanalen om te reageren, zelf meer de regie kunnen pakken door de digitalisering. Dit heeft bijvoorbeeld geresulteerd in: Aansluiting op MijnOverheid, start met Kwaliteitshandvest, E-ideas in productie, ingebruikname DigiD. Daarnaast is ook het kunnen gebruiken van social media voor de inwoners als positief ervaren. Vanuit het programma-onderdeel Dienstverlening is gestart met een pilot Procesoptimalisatie (de 'sokkenfabriek') voor vier processen. Dit heeft op basis van een evaluatie, waarin werd vastgesteld dat procesoptimalisatie nog onvoldoende bijdroeg aan het continu verbeteren van een proces, een vervolg gekregen met Continu Verbeteren (Lean). Er is ook gewerkt aan de voorbereidingen van de invoering van het zaaksysteem.

[9] De **besturingsfilosofie** is de visie op de wijze waarop wij de organisatie wensen aan te sturen. Het besturingsmodel is wijze waarop wij de filosofie vertalen in verdeling van taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de coördinatiemechanismen en de onderlinge relaties. In de Contourenschets is onze huidige besturingsfilosofie (Efficiënt met ambitie) en het besturingsmodel weergegeven.

Werken & Ontmoeten

Er is een huisvestingsvisie vastgesteld met een nieuw huisstijlboek (met spelregels) dat geresulteerd in nieuwe coffeecorners, vergaderruimtes, een vide die veel gebruik wordt als ontmoetingsplek en een gezellig restaurant. De regeling Flexibele werktijden en verlof van 2015 biedt de mogelijkheid om in afspraak met de leidinggevende plaatsonafhankelijk te werken. In de afgelopen drie jaar zijn er geen nieuwe ontwikkelingen op het gebied van ict (devices) of regelingen geweest die verder invulling geven aan plaats en tijd onafhankelijk werken.

In 2018 zijn de programma's Dienstverlening en Werken & Ontmoeten en de thema's en het duurzame inzetbaarheid en gezondheid & vitaliteit in de lijn belegd. Reden hiervoor was dat er ten aanzien van deze onderwerpen de uitvoering al grotendeels in gang was gezet en dat de gewenste vervolgacties ook prima vanuit de lijn konden plaatsvinden. Voor Zaakgewijs werken is een afzonderlijk project gestart en werd buiten het programma geplaatst. Het onderdeel Werken & Ontmoeten zou in 2018 in het laatste deel van de realisatiefase komen en werd daarom (voorlopig) gestopt. Met het toen beschikbare budget was er geen mogelijkheid om de werkplekken aan te passen.

IV Wat zijn de belangrijkste recente organisatie-ontwikkelingen

In 2018 zijn enkele organisatie-ontwikkelingen in gang gezet die voortkomen uit het programma Nissewaard Leert. Het betreft de structuurwijzing van de organisatie en de start van de implementatie van Zaakgewijs werken. In 2016 is er voor gekozen om de structuur van de organisatie in eerste instantie ongewijzigd te laten.

De organisatie structuur

Het werken in projecten, programma's, opgaven en de horizontal werkwijze bij ketengericht werken wordt de laatste jaren steeds meer gemeengoed in onze organisatie. Het vraagt meer flexibiliteit van een deel van de medewerkers en leidinggevenden om soms tegelijkertijd in verschillende teams samen te werken. We zien dit terug in Thuis in de Wijk, Ketengericht Werken (KANSS), Zaakgewijs Werken, Omgevingswet. Er is geconstateerd dat de bestaande structuur (aansturing zowel op hiërarchisch als operationeel/functioneel vlak) de veranderende manier van werken onvoldoende ondersteunde en in 2018 is besloten om de structuur aan te passen. Hiervoor heeft het management een aantal uitgangspunten geformuleerd:

- Niet één model, maar aanpassen aan omstandigheden (adaptief).
- Zo effectief en efficiënt mogelijk: We organiseren het werk binnen, tenzij wordt aangetoond dat het werk buiten de deur effectiever en efficiënter wordt georganiseerd.
- Er zijn drie soorten werk; deze kunnen anders georganiseerd worden
    - Herhalend werk in een vast proces (klantproces is leidend voor onze dienstverlening)
    - Veranderend werk in een wisselende samenstelling (flexibiliteit en vernieuwing, onderzoeken hoe we met deze veranderingen omgaan in structuur en werkwijzen)
    - Ondersteunende diensten (deze driedeling is van verschillend niveau
- Strategische sturing door directie (=minder lijnsturing door directie).
- Organisatiebelang boven afdelingsbelang.
- Zelforganisatie is voor onderdelen van de organisatie mogelijk.

Deze uitgangspunten hadden een verdere uitwerking nodig. Vraagstukken zoals wat is de visie op de manier van aansturen van de organisatie; hoe worden bestuur en directie op strategisch niveau optimaal ondersteund; hoe kunnen de primaire processen beter en efficiënter worden ingericht en aangestuurd; wat zijn de gevolgen van het opheffen van de clusters; hoe maak je de organisatie flexibel op de inzet van mensen en budgetten en hoe kunnen de ondersteunende diensten de primaire processen optimaal ondersteunen; Wat vraagt de verschillende type processen van medewerker, leidinggevende en in de aansturing, zijn nog niet geheel beantwoord. Voor dit alles geldt dat er eerst een helder toekomstbeeld nodig is van waar we als organisatie over zo'n drie jaar willen staan. Met het actualiseren van of het maken van een nieuw concernplan/ strategische agenda waarin de visie en de strategische doelstellingen staan omschreven kan hier invulling aan gegeven worden.

Er zijn een viertal opgaves geformuleerd waarmee de organisatie aan de slag in 2019 aan de slag gaat:

1. *Besturingsfilosofie: Besturing organisatie*
   Opgave 1 gaat in op de vraag hoe de aansturing van de organisatie moet worden georganiseerd nu de directie gekozen heeft voor een meer strategische aansturing en minder sturing in de lijn. Hoe zou de samenstelling en taakverdeling van een organisatiebreed MT er uit moeten zien en wat zijn de gevolgen voor de ondersteunende functies?
   Met het opheffen van de clusters in 2019 kan beter vorm gegeven worden aan een integrale werkwijze die nodig is voor de maatschappelijke opgaven. Het toekomstig directieteam, zal bestaan uit drie directeuren, waarvan één ook gemeentesecretaris is. Afdelingshoofden zullen in de komende periode onderzoeken hoe ze hun nieuwe rol zowel individueel als collectief gaan invullen. De kaders waarbinnen dit gedaan kan worden wordt gevormd door de strategische doelstellingen van het DT en de te nog maken afspraken over verantwoordelijkheden en bevoegdheden (onderdeel besturingsfilosofie).

2. *Organisatie en integraal beleidsadvies:*
   Organisatie en integraal beleidsadvies betreft het vormen van de strategie, en het programmeren en evalueren hiervan. Er worden kaders en doelen gemaakt die vooral gericht zijn op het aansturen (sturende processen) van de primaire processen.
   Er bestaat behoefte aan meer flexibiliteit op bepaalde dossiers. Dit zijn snel veranderende dossiers, die veelal hoog op de bestuurlijke agenda staan en ook wel een strategisch inhoudelijk karakter hebben. Bovendien is er behoefte deze zaken goed aan te laten sluiten op de strategische route die we als organisatie volgen. Met de politieke dynamiek en toename van maatschappelijk en organisatorische opgaven waar de organisatie zich voor gesteld ziet, is ook goede bestuursondersteuning onmisbaar. Opgave 2 gaat over de vraag hoe zo'n bestuurs- en management ondersteuningsteam er uit moeten zien of (on)georganiseerd moeten zijn? Er wordt onderzoek gedaan naar de positionering van strategische beleid en een bestuurs- en management ondersteuningsteam.

3. *Uitvoering: de uitvoering beter / efficiënter inrichten, rekening houdend met verschillende taaksoorten (oa. Klantprocessen / ketengerichte aanpak, een frontoffice, brede back office en overige processen): Primaire processen.*
   De primaire processen zijn gericht op het door de organisatie leveren van toegevoegde waarde aan haar omgeving. Het zijn processen waaraan de gemeente haar bestaansrecht ontleent. Deze lopen van klant (aanvraag) en/of samenleving (maatschappelijke behoefte) tot diezelfde klant (product) en/of samenleving (effect in de stad) en kunnen een meer of minder repeterend karakter hebben. Efficiency en effectiviteit staan hierbij centraal (Continu Verbeteren en Operational excellence). In het Sociaal Domein wordt met enkele pilots gekeken hoe verder invulling gegeven kan worden aan andere manier van aansturen bij

primaire processen. Thema's die aan de orde komen zijn bijvoorbeeld:

- Verticaal en horizontaal sturen en organiseren;
- Leefwereld is leidend, systeemwereld volgend;
- Hiërarchische en functionele aansturing van mensen 'los' organiseren
- Sturen op principes in plaats van regels

4. *Concernstaf bestuur: Concernstaf zo inrichten dat het aansluit op de veranderende wensen en behoeften: ondersteunende processen*
   Concernstaf brengt resultaten voort die niet direct zichtbaar zijn voor de burger, maar wel essentiële ondersteuning leveren voor het effectief kunnen uitvoeren van de primaire processen, andere ondersteunende processen of de gehele organisatie. Zowel continu verbeteren/ operational excellence als flexibiliteit, zoals op het gebied van financiële budgetten, personeel, toekomstbestendig personeelsbeleid, samen en innovatie zijn hier van belang.

Zaakgewijs werken

Er is een start gemaakt met de invoering van Zaakgewijs werken. Het gaat hierbij niet om de invoering van een systeem maar het is vooral een middel om op een andere manier te werken (en te denken) waarbij de klant centraal staat. Het heeft als belangrijkste doel om dienstverlening naar klanten/burgers te verbeteren. Processen worden op een efficiëntere manier ingericht en afgehandeld. Zaakgewijs werken betekent dat er op een andere manier gewerkt (verandering interne processen), georganiseerd en gedocumenteerd gaat worden. Het biedt openheid en transparantie naar inwoners, ondernemers en collega's. Deze manier van werken is bijvoorbeeld van grote toegevoegde waarde voor procesoptimalisatie, ketengerichte aanpak en Omgevingswet. Met Continu Verbeteren kan een team het 'klant centraal' denken verder ontwikkelen tot een nieuwe manier van werken. Ook heeft deze manier van werken consequenties in de manier van aansturen.

Bijlage 2: Uitkomsten SWOT-analyse

Sterktes	Zwaktes
1. Doeners, oplossingsgericht 2. Potentie medewerkers Kennis en kunde, betrokken 3. Coalitieakkoord binnen de gegeven middelen (dit punt nog verder uitdenken)	1. Management: sterk wisselend beeld gebrek aan ondersteunende en faciliterende rol richting medewerkers (zit ook stimuleren, coachen), passiviteit op de koers / aanpassingsvermogen management (inclusief directie). 2. Maken van resultaatafspraken: opstellen, sturen, monitoren. 3. Doorgeschoten familiecultuur: zacht op relatie, maar ook op inhoud. Elkaar niet aanspreken. 4. Verkokerd georganiseerd 5. Ondersteunende systemen achterhaald.
Kansen	**Bedreigingen**
1. Samenwerking: externe partijen overheden (kan ook bedreigingen zijn) ondernemers en inwoners. 2. Aantrekkende arbeidsmarkt 3. Nieuwe technologieën 4. Gebruik Data	1. Nieuwe wet- en regelgeving 2. Privacy 3. Koers buurtgemeenten 4. Ligging locatie gemeente / afhankelijkheid gemeenten 5. Financiën 6. Aantrekkende arbeidsmarkt / uitstroom nieuwe medewerkers.

Bijlage 3: Strategische doelstellingen

Financiën

1. Sluitende begroting

Wat willen we bereiken?	Δ= sluitende begroting Structurele inkomsten ≥ Structurele uitgaven
Wanneer gebeurt het?	Per 1 juli 2021
Wie is erbij betrokken	Iedereen
Waarom willen we dit bereiken?	Moet, maar we zijn afhankelijk van exogene factoren

2. Rechtmatige besteding van overheidsgelden

Wat willen we bereiken?	1. Het aantal rechtsmatigheidsfouten is maximaal de helft van goedkeuringstolerantie (het bedrag dat de som van fouten in de jaarrekening of onzekerheden in de controle aangeeft, die in een jaarrekening mogen voorkomen) van de jaarrekening. 2. Op basis van eigen audits ontdekken wij zelf 80% van deze fouten, voordat de accountant deze ontdekt en benoemt. 3. Deze fouten repareren wij binnen één jaar
Wanneer gebeurt het?	Doorlopend
Wie is er bij betrokken?	Control – organisatie
Waarom willen we dit bereiken?	Rechtmatige besteding van overheidsgelden

3. Doelmatige besteding van overheidsgelden

Wat willen we bereiken?	Het vaststellen van een plan ten behoeve van het onderzoeken/vaststellen van de doelmatigheid van de uitgaven in de gemeentelijke begroting.
Wanneer gebeurt het?	Uiterlijk 2e kwartaal 2020
Wie is er bij betrokken?	Control – team audit - Gehele organisatie
Waarom willen we dit bereiken?	Doelmatige besteding van de overheidsgelden

4. Risicomanagement

Wat willen we bereiken	Voor de beïnvloedbare risico's uit de top 25 worden verantwoordelijke voor benoemd die de beheersmaatregelen in kaart brengt tbv besluitvorming
Wanneer gebeurt het?	In 2019 benoemen, half 2020 voorstel voor besluitvorming
Wie is er bij betrokken?	IMT en directie
Waarom willen we dit bereiken?	Beheersen van risico's

Klant

5. Inwonersparticipatie

Wat willen we bereiken	Iedere beleidsnotitie wordt vast gesteld met een kwalitatieve paragraaf inwonersparticipatie
Wanneer gebeurt het?	1/1/2020
Wie is er bij betrokken?	Iedereen
Waarom willen we dit bereiken?	Draagvlak en benutten ontwikkelcapaciteit buitenwereld, activeren van de inwoner

6. Klantketens

Wat willen we bereiken	Iedere organisatie eenheid draagt verantwoordelijkheid voor het optimaliseren van jaarlijks minimaal 2 klantketen- of beheer processen: 2 meer dan volgend jaar, waarbij ook een klantmeting wordt gedaan met klanttevredenheid ≥ 7
Wanneer gebeurt het?	In 2020 (gereed 31/12/2020)
Wie is er bij betrokken?	Iedereen
Waarom willen we dit bereiken?	De klant zo goed mogelijk te bedienen / klanttevredenheid

7. Klanttevredenheid

Wat willen we bereiken	Klanttevredenheidsonderzoek ≥ 7
Wanneer gebeurt het?	Ieder jaar
Wie is er bij betrokken?	Hele organisatie
Waarom willen we dit bereiken?	Tevreden klanten

8. Klachten

Wat willen we bereiken	5% daling geregistreerde klachten
Wanneer gebeurt het?	Na 2019 5 %, na 2020 5 %
Wie is er bij betrokken?	Hele organisatie
Waarom willen we dit bereiken?	Tevreden klanten

9. Afhandeling meldingen /aanvragen

Wat willen we bereiken	In 90% van onze klantprocessen worden de servicenormen behaald 98% van de klantprocessen worden binnen de wettelijke termijn afgehandeld.
Wanneer gebeurt het?	In 2021
Wie is er bij betrokken?	Hele organisatie
Waarom willen we dit bereiken?	Tevreden klanten

10. Coalitieakkoord

Wat willen we bereiken	Coalitieakkoord wordt uitgevoerd aan de hand van resultaatafspraken waarop via de uitvoeringsagenda wordt gestuurd
Wanneer gebeurt het?	Hele coalitieperiode: gereed 2022; tussendoelen: Eind 2020 75% Juli 2021 90%
Wie is er bij betrokken?	Hele organisatie / bestuur
Waarom willen we dit bereiken?	Nissewaard mooier plekje, tevreden bestuur en inwoner.

Interne processen

1. **Zaakgewijs werken**

Wat willen we bereiken	Zaaksysteem is operationeel
Wanneer gebeurt het?	1/1/2021
Wie is er bij betrokken?	Hele organisatie
Waarom willen we dit bereiken?	Veranderingen het hoofd bieden: Om transparantie en samenwerking en voortgang in het proces te verbeteren/stimuleren

2. **Ondersteunende systemen**

Wat willen we bereiken	Een plan van aanpak voor adaptiviteit van ondersteunende systemen, die flexibiliteit van de organisatie faciliteren
Wanneer gebeurt het?	1/6/2020
Wie is er bij betrokken?	IV organisatie
Waarom willen we dit bereiken?	Veranderingen het hoofd bieden: faciliterend voor adaptieve organisatie

3. **Duidelijke demandvraag ICT (of naar Interne processen?)**

Wat willen we bereiken	Er is op gebied van ICT jaarlijks duidelijk wat nodig is ter ondersteuning en verbetering van het functioneren van onze eigentijdse organisatie (demandkant); (qua applicaties, faciliteiten en normen van presteren ICT) (plan van aanpak) Inclusief een plan van aanpak om de datakwaliteit op orde te krijgen/houden
Wanneer gebeurt het?	Jaarlijks
Wie is er bij betrokken?	Demandorganisatie, directie en management
Waarom willen we dit bereiken?	Eigentijdse organisatie

Leer en groei

1. **Verzuim**

Wat willen we bereiken	Verzuimpercentage ≤ 5,5%
Wanneer gebeurt het?	Per 1/1/22 (tussendoel ≤ 6% per 1/1/21)
Wie is er bij betrokken?	Management en medewerker
Waarom willen we dit bereiken?	Kosten omlaag, werkdruk omlaag, stabiele dienstverlening

2. **Organisatieontwikkeling**

Wat willen we bereiken	De nieuwe organisatiestructuur gaat live: de organisatie is ingericht met de onderdelen voorspelbaar werk en tijdelijke opgaves.
Wanneer gebeurt het?	1 april 2020
Wie is er bij betrokken?	Door directie en transitiemanagers
Waarom willen we bereiken?	Ter ondersteuning van de organisatie die we willen zijn

3. **Aanname nieuwe medewerkers**

Wat willen we bereiken	Een plan met de wijze waarop Nieuwe medewerkers die instromen voldoen aan de organisatiewaarden en kernkwaliteiten.
Wanneer gebeurt het?	Half 2020
Wie is er bij betrokken?	Management en P&O
Waarom willen we dit bereiken?	Aantrekkelijk werkgeverschap en personeel dat aansluit bij de organisatie die we willen zijn.

4. **Doorbreken “grijze” bestand**

Wat willen we bereiken	Gemiddelde verblijfstijd per functie 7 jaar
Wanneer gebeurt het?	Per 1/1 2022
Wie is er bij betrokken?	Management en P&O
Waarom willen we bereiken?	Aantrekkelijk werkgeverschap

5. **Medewerkerstevredenheid**

Wat willen we bereiken	De medewerkerstevredenheid ≥ 7
Wanneer gebeurt het?	Ieder jaar
Wie is er bij betrokken?	Hele organisatie
Waarom willen we dit bereiken?	Tevreden medewerkers / goed werkgeverschap

6. **Leiderschap**

Wat willen we bereiken	100% leidinggevenden assessment en daarvan 80% van de leidinggevende niveau conform assessment van alle leidinggevenden op organisatiewaarden / 6V's.
Wanneer gebeurt het?	Doorlopend
Wie is er bij betrokken?	Leidinggevenden
Waarom willen we dit bereiken?	Ter ondersteuning van de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers

7. **Flexibiliteit**

Wat willen we bereiken	In capaciteitsplanning is 5% flexibel voor persoonlijke ontwikkeling bijvoorbeeld door training, bijdrages aan opgaves of anderszins
Wanneer gebeurt het?	2020
Wie is er bij betrokken?	Iedereen?
Waarom willen we dit bereiken?	Flexibiliteit van je organisatie en stimuleren van groei en ontwikkeling

8. **Resultaatafspraken**

Wat willen we bereiken	Iedere leidinggevende heeft een training resultaatafspraken maken gevolgd
Wanneer gebeurt het?	2020
Wie is er bij betrokken?	Management en directie
Waarom willen we dit bereiken?	Om te zorgen dat we de goede dingen (blijven) doen.

9. **Resultaatafspraken**

Wat willen we bereiken	We (management onderling en medewerkers) maken jaarlijks afspraken over resultaten voor de te realiseren (herkenbare en toegankelijke) doelen over inhoud en werkwijze tbv het realiseren van het coalitieakkoord en houden ons daaraan.
Wanneer gebeurt het?	Per 1/7/2020 en daarna doorlopend
Wie is erbij betrokken?	Iedereen
Waarom willen we dit bereiken?	Realiseren coalitieakkoord

10. **Continu verbeteren**

Wat willen we bereiken	Continu verbeteren is gemeengoed van de organisatie: 80% van de teams past dit toe.
Wanneer gebeurt het?	Per 1/1/2022 (nog tussendoel formuleren: per 1/1/ 21: 50%)
Wie is er bij betrokken?	Demandorganisatie, directie en management
Waarom willen we dit bereiken?	Eigentijdse organisatie

Bijlage 4: De 6 V's

In Nissewaard is het gewenste leiderschap samen te vatten in de 6 V's van leiderschap. Wat betekent dat?

1. Vertrouwen
   - Je geeft verantwoordelijkheid. Je biedt medewerkers doelen waarvan het bereik binnen hun verantwoordelijkheid ligt en geeft erkenning voor goede inzet en motivatie van mensen.
   - Je motiveert en zet mensen in hun kracht. Je maakt anderen 'eigenmachtig' (zelfredzaam) en stimuleert een proactieve houding.
   - Je zorgt voor een prettige en veilige omgeving. Je accepteert feedback en fouten. Niet bestraffen, wel er van leren. Zo zorg je voor een veilige omgeving, waarin mensen zich geaccepteerd voelen.

2. Voorbeeld
   - Je bent authentiek. Je bent je bewust van je eigen waarden en opvattingen. Je hebt zelfvertrouwen, bent oprecht, integer en betrouwbaar, daarbij hoort ook afspraak is afspraak.
   - Je bent bescheiden. Je plaatst je talenten en wat je hebt bereikt in het juiste perspectief. Je kunt van anderen leren en stelt je open op.
   - Je spreekt mensen aan en bent aanspreekbaar. Je maakt ongewenst gedrag bespreekbaar en spreekt medewerkers er ook op aan. Maar je zorgt ook voor een veilige omgeving waarin mensen elkaar en ook jou kunnen aanspreken en zaken bespreekbaar kunnen maken.

3. Verbinden
   - Je neemt verantwoordelijkheid voor het grotere geheel. Je draagt zorg voor nu en later, werkt samen en zorgt voor verbinding. Het organisatiebelang gaat verder dan het eigen, team- of afdelingsbelang.

4. Verbeteren
   - Je hebt moed. Je durft onconventionele beslissingen te nemen en staat voor wat je zegt, ook als je met weerstand te maken krijgt. Alleen dan is er ruimte voor creativiteit en innovatie.
   - Je zoekt continu naar verbetering. Leren, verbeteren en borgen kenmerken jouw handelen.

5. Visie
   - Je hebt visie. Je verwoordt helder aan medewerkers waar we als organisatie mee bezig zijn, betrekt ze bij het formuleren van doelstellingen en creëert zo een gezamenlijke doelstelling.

6. Vieren
   - Je geeft waardering. Je besteedt tijd, energie en zorg aan andere mensen en hebt compassie. Je kunt jezelf op de achtergrond plaatsen en anderen op de voorgrond plaatsen. Je staat stil bij individuele en groepsresultaten en viert successen.