

'Nunspeet in beweging'

Visie op permanente ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie

Inleiding

De samenleving ontwikkelt en de (lokale) overheid creëert omstandigheden, ondersteunt en faciliteert deze ontwikkeling. Vanuit thema's als participatie, civil society*, netwerken, flexibiliteit, diversiteit en maatwerk bestaat een *netwerksamenleving*, die vraagt om het leggen van verbindingen tussen belangen en beschikbare oplossingen ten dienste van de burger. In deze netwerksamenleving ontstaan op participatieve wijze lokale maatwerkoplossingen in wisselende samenwerkingsverbanden. In deze visie voor de gemeentelijke organisatie is de voorwaardenscheppende, de ondersteunende en de faciliterende rol van de lokale overheid gebundeld en in samenhang gebracht. Het is een handvat voor het permanent ontwikkelen van de organisatie. 'Nunspeet in beweging' vormt de basis van 'Dienstverlening in beweging' dat is behandeld in de vergadering van het college van burgemeester en wethouders van 2 juli 2013 en bouwt voort c.q. komt in de plaats van de visie 'Werken voor de burger' van september 2011.

'Werken voor de burger'

In de organisatievisie 'Werken voor de burger' is de missie van de gemeentelijke organisatie als volgt geformuleerd:

'De organisatie ontwikkelen tot een samenwerkende eenheid gericht op realisatie van gewenst maatschappelijk effect, waarbij de klant centraal staat, de cultuur taakgericht en innovatief is en het Overheidsontwikkelmodel leidraad is'.

De visie en missie zijn nog steeds actueel. In andere woorden: het zijn van een professionele, betrouwbare en ambitieuze overheid, die meedenkt, transparant werkt en de kracht van andere partners gebruikt om het doel te bereiken en daarmee midden in de samenleving staat.

De huidige organisatie heeft een betrouwbaar fundament om op voort te bouwen, om de organisatie scherp, alert, 'lean', zakelijk en efficiënt te maken en te houden. In het kader van kwaliteitsontwikkeling is geconcludeerd dat de organisatie voor een groot deel proces-georiënteerd is op weg naar systeemoriëntatie in 2020. Daarnaast hanteert de organisatie de vier kernbegrippen *Vakmanschap, Verbinding, Verantwoordelijkheid en Vertrouwen*. De vier V's zeggen iets over de waarden en normen en het te hanteren gedrag van de medewerkers in de organisatie. Het, vanuit permanente educatie, opgestelde strategische opleidings- en ontwikkelprogramma ondersteunt de gewenste cultuur passend bij de randvoorwaardenscheppende, ondersteunende en faciliterende overheid.

De opgave

De agenda voor de organisatie is verwoord in het vigerende collegeprogramma, waarin staat aangegeven welke positie de gemeente Nunspeet in de samenleving wil innemen. In combinatie met de meerjarenbegroting biedt dat de politiek-bestuurlijke opdracht voor de bedrijfsvoering van de organisatie, voor het vormgeven van het permanente organisatie-ontwikkelingsprogramma, voor het vormgeven van adequaat vakinhoudelijk- en programma- en projectmanagement en voor het vormgeven van de intergemeentelijke netwerksamenwerkingen voor kwantitatieve en kwalitatieve ondersteuning waar nodig en gewenst.

Van buiten....

Naar onze inwoners toe vraagt de gemeente zich af welke partijen als beste zijn gepositioneerd om een vraagstuk gezamenlijk op te pakken. De overheid heeft een randvoorwaardelijke, ondersteunende en faciliterende rol. Als burgers zelf eigenaar zijn van een probleem wekt de gemeente niet de verwachting het op te lossen. De verwachting van partnerorganisaties is, dat zij meewerken aan de ontschotting en hun professionele kwaliteiten bundelen voor het gewenste resultaat. Voor de gemeente betekent dit vanuit de hiervoor genoemde rollen meer regie en toezichtvoeren op het team van partners, maar daarvoor minder beleid schrijven en de (sturing op de) uitvoering overlaten aan de partners. De professionals in het werkveld zijn daarvoor goed gepositioneerd en toegerust.

....Naar binnen

De medewerkers zijn deskundig en vaardig om het gewenste resultaat te definiëren (inhoudelijke expertkennis) en het resultaat in samenwerking te regisseren (proceskennis). Deze rol vraagt om ruimte voor de professionals om in de organisatie verantwoordelijkheid te nemen en verantwoording af te leggen. Dat kan zijn individueel of als team, afhankelijk van het type proces. Daarbij krijgt procesinrichting ('lean') en zelfsturing (minder hiërarchie) een vooraanstaande plaats. De werkstijl die daarbij hoort is beschreven in het strategische opleidings- en ontwikkelprogramma. De medewerkers bepalen de plaats, de tijd en de (digitale) hulpmiddelen die het meest geschikt zijn voor het te bereiken resultaat.

En gezamenlijk

Een derde lijn is een logisch vervolg op de externe en de interne. Naast Nunspeet zijn ook de omliggende gemeenten en instellingen bezig om de rollen van de overheid vorm te geven. De lokale overheid is een overheid die niet meer alles organiseert binnen de eigen erfgrenzen maar gebruik maakt van de netwerksamenwerking.

De uitgangspunten voor de organisatie staan

De organisatie begint in ontwikkeling niet bij nul. Inspanningen, gebaseerd ook op de uitgangspunten in 'Werken voor de burger', hebben veel opgeleverd. Concreet betekent dit:

- bij de dienstverlening staat de burger centraal;
- de organisatie één is en levert integrale producten;
- voor ontwikkeling - en borging van de kwaliteit van dienstverlening is het Overheidsontwikkelmodel leidraad;
- Het resultaat telt en processen en procedures zijn hulpmiddelen;
- de kracht van partners (bedrijven, organisaties, mede overheden) wordt benut;
- medewerkers hebben mandaat en bevoegdheden om zaken zelfstandig af te handelen;
- medewerkers fungeren als professionals en leidinggevend en faciliteren medewerkers daarbij;
- digitalisering wordt optimaal gebruikt.

Een andere manier van werken en samenwerken

Het hiervoor geduide 'Nunspeets werken' (HNW) en het opleidings- en ontwikkelprogramma vormen het voertuig voor de organisatieontwikkeling. De vraag hoe de organisatie het beste het werk kan organiseren staat daarbij centraal. De hiervoor geschetste ontwikkelingen in de samenleving hebben een effect op de organisatie en op de huidige manier van werken, de werkprocessen: van buiten naar binnen werken. Van buiten naar binnen denken bij processen betekent uitstijgen boven de eigen organisatie, de eigen functionele eenheid, het eigen team, de eigen professe. Het gaat om regievoeren op de hele puzzel en niet alleen een enkel puzzelstukje. Dat geldt voor beleidsproductie met partners evenzeer als voor uitvoerende transacties met (individuele) burgers. In regie afspreken wie het beste welke processtappen kan doen. Volgens de 'lean-gedachte' staat het gezamenlijk elimineren van zoveel mogelijk onlogische processtappen centraal. HNW geeft ruimte aan medewerkers om zaakgericht te werken. Om afhankelijk van de klus, zelf te kiezen voor de samenwerkingspartners, de werkwijze en de vorm van samenwerking, het tijdstip en de plaats.

De benodigde ondersteuning is langs drie samenhangende lijnen gerealiseerd:

1. Het opleidings- en ontwikkelprogramma ('Behavior'); het opleidings- en ontwikkelprogramma wordt gecentreerd rond de vier V's; hier komt de andere manier van sturen concreet naar voren; bijvoorbeeld: 'hoe een team te sturen, waarvan de leden door de digitale vormen van samenwerking feitelijk niet zichtbaar zijn?' en 'welke effecten heeft dit op de teamsynergie?'; dit vergt een andere manier van leidinggeven, maar ook van leiding ontvangen; het opleidings- en ontwikkelprogramma besteedt aandacht aan leiderschap, afdelings- en teamsynergie en - verantwoordelijkheid en aan de professionele medewerker.

2. Informatie - en Communicatie Technologie (ICT, 'Bytes'); HNW vraagt om hulpmiddelen om bereikbaar te zijn, om virtueel samen te werken en om digitalisering van gegevens; ICT-gelden voor het ICT-pakket zijn ervoor informatie in relatie tot de processen gereed te maken en te houden voor de geschetste 'lean-manier' van werken en samenwerken; belangrijk daarvoor is gepaste infrastructuur, noodzakelijk voor de 'basis op orde', zoals: voldoende opslag van data en applicaties, continuïteit van de ICT-infrastructuur, gebruik van mobiele apparaten (iPads, laptops, smartphones), tijdige vervangingsinvesteringen; verder is blijvende aandacht nodig voor aspecten van de bedrijfsvoering als gegevensmanagement.
3. Huisvesting ('Bricks'); de indeling en inrichting van de kantoorruimte waarover de organisatie beschikt biedt concentratieruimten, flexplekken, ontmoetingsruimten en samenwerk- (of project-) ruimten.

Organisatie

De maatschappelijke vraagstukken zijn complex. Er is sprake van voortdurende interactie tussen samenleving en lokale overheid. De zoektocht is gericht op antwoorden vanuit de samenleving, van buiten naar binnen, en bij voorkeur in co-creatie samenwerken met betrokken partijen. De antwoorden zijn veelal niet sectoraal, niet uitsluitend vanuit een specifieke vakkundigheid of perspectief van een functionele eenheid. Medewerkers werken in toenemende mate projectmatig samen en zijn in de organisatie inzetbaar op zo nodig verschillende plekken waar specifieke deskundigheid gewenst is. Inzetten op persoonlijke ontwikkeling is van belang voor iedere medewerker (persoonlijke ontwikkelingsplannen). De organisatie is flexibel en dynamisch. De organisatie biedt ruimte voor initiatieven, voor experimenten, gelooft in ideeën en capaciteiten van 'anderen'. Het voortdurend ontwikkelen van gemeentelijke slagkracht, flexibiliteit en wendbaarheid gaat gepaard met steeds passende organisatorische transformatiestappen. Er is daarbij geen sprake van een blauwdruk maar van een flexibel model dat zich aanpast aan urgentie, nieuwe doelen en veranderingen in taken van de gemeente.

In beweging

Met 'Nunspeet in beweging' als vervolg op 'Werken voor de burger' is een permanent ontwikkelplan geformuleerd. Het is een proces van continue aanpassing naar een flexibele gemeentelijke overheid die van buiten naar binnen, vanuit een niet hiërarchische positie, opereert in een netwerk van gelijkwaardige partners. Het uitvoeren van deze opgave is geen sinecure. In gezamenlijkheid in beweging zijn met goed werkgeverschap is daarbij essentieel.

Augustus 2016,
Jan Kerkhof
André Heijkamp

De 4 V's

Vakmanschap

De Nunspeetse professional werkt vanuit het zelfsturende principe. Zelfsturing betekent autonomie (ruimte), vanzelfsprekendheid van transparant handelen, van elkaar zakelijk wederzijds aanspreken, van nemen van eigen verantwoordelijkheid, van afleggen van rekenschap. Zelfsturing excelleert bij sturend leiderschap op resultaten.

Verantwoordelijkheid

In gezamenlijkheid zorgen voor het optimaal beheren en besteden van gemeenschapsgelden. Voor de besteding ervan, intern en extern, transparant rekenschap afleggen. Dat betekent vooraf afspreken welke resultaten en doelen op te leveren, voor wie en tegen welke kosten. Achteraf hierover verantwoording afleggen.

Vertrouwen

Vertrouwen is het sleutelbegrip. Vertrouwen in elkaar, vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende, vertrouwen in het kunnen uitvoeren van de opdracht. Vertrouwen dat 'maximaal realiseren met minimale middelen' mogelijk is. Vertrouwen resultaten en doelen te realiseren zonder altijd vooraf de manier waarop dit moet gebeuren helder is. Vertrouwen in de kracht van onze partners. Vertrouwen in groei. Vertrouwen van iedereen op nakomen van beloften. Vertrouwen als basis voor verandering.

Verbinding

In verbinding staan met de gemeenschap. Verbinding met burgers en partners. Verbinding met het college en met het collegeprogramma gericht op optimale dienstverlening. Commitment (betrokkenheid, verantwoordelijkheid en actiebereidheid) voor de te behalen doelen en resultaten. Als individu en als groep de verbindende en creërende kracht die (externe) partners elkaar bieden benutten om doelen en resultaten op de meest effectieve en efficiënte wijze te behalen.

*

De burgermaatschappij of civil society of maatschappelijk middenveld kan bondig worden omschreven als het institutionele domein van vrijwillige associaties. Het is een aanduiding van organisaties of instituties buiten de sfeer van de overheid, de markt en de verbanden van familie en vrienden.