



gemeente
Zuidplas

Zuidplas groeit!



Concernplan deel 1: Organisatievisie 2020-2024

6 mei 2020



Inhoudsopgave

Introductie	3
1. Aanleiding en doel	4
2. Missie, visie en hoofdopgaven	6
2.1 Missie	7
2.2 Visie	7
2.3 Hoofdopgaven voor de organisatie	8
3. Input voor de Zomernota	10
4. Vervolgplanning	11
Bijlage 1 SWOT-analyse	13



Introductie

Concernplan deel 1: de nieuwe missie en visie

De afgelopen periode hebben we in een interactief proces gewerkt aan een nieuwe organisatievisie. Deze visie bestaat uit een nieuwe missie en visie en uit de hoofdpogaven voor de organisatie. De organisatievisie vormt het eerste deel van het Concernplan en wordt gedragen door de organisatie.

Met de nieuwe organisatievisie geven we invulling aan de toezegging die in november 2018 is gedaan aan de gemeenteraad. De missie, visie en hoofdpogaven vormen de basis voor het veranderplan (deel 2 van het Concernplan). Hiermee gaan we de komende maanden aan de slag.

Aanvankelijk wilden we het Concernplan verder uitgewerkt hebben bij de Zomernota. De coronacrisis gooide echter roet in het eten. Inmiddels koersen we aan op de afronding van het Concernplan voor de Programmabegroting in november 2020.

Wanneer het Concernplan gereed is geven we ook meteen inzicht in de kosten die gemoeid zijn met het verder en volledig uitvoeren van onze organisatievisie. Deze kosten maken onderdeel uit van de Programmabegroting.

De organisatievisie is bedoeld als onderlegger voor de bestuurlijke en politieke besluitvorming over de Zomernota.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we de resultaten tot op heden. Aan de orde komen de SWOT-analyse (sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen), de missie, de visie en de hoofdpogaven voor de organisatie. In hoofdstuk 3 komt de input voor de Zomernota aan de orde. En in hoofdstuk 4 gaan we in op het proces van de komende maanden waarin we toewerken naar een definitief Concernplan.



1. Aanleiding en doel

Tijd voor een nieuwe visie op de organisatie

De wereld verandert snel en veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Dat merken we als gemeentelijke organisatie elke dag, klassieke antwoorden voldoen heel vaak niet meer op de nieuwe vragen vanuit onze inwoners en ondernemers. De maakbaarheid van de samenleving neemt af en de eisen die worden gesteld aan gemeenten nemen toe. Daarbij wordt de samenleving ook aan nieuwe risico's blootgesteld zoals cybercrime, ondermijning, de kloof tussen arm en rijk, robotisering, vergrijzing, de digitale kloof en ook de huidige coronacrisis.



Binnen deze veranderende tijden groeit het inwoneraantal van de gemeente Zuidplas elke dag en die groei neemt in de toekomst alleen maar toe. Dat stelt ons voor nieuwe vraagstukken en die worden steeds complexer. Het antwoord op die vraagstukken moet kunnen worden geplaatst in een koers en richting voor de organisatie.

In onze oude organisatievisie was het worden van een contractgemeente het leidende principe. Dit is een te eenzijdige benadering van de snel veranderende wereld en doet geen recht aan de sturingsbehoefte die als gevolg van nieuwe ontwikkelingen bij bestuur en politiek ontstaan. Er is behoefte aan een nieuwe visie op onze organisatie, waarbij het nog steeds mogelijk is om taken door andere organisaties uit te laten voeren. Daarmee breekt er een nieuwe fase aan in de ontwikkeling van Zuidplas. De uitdaging voor de komende jaren wordt het faciliteren van de groei van onze gemeente in kwantitatieve en kwalitatieve zin.

Met de nieuwe organisatievisie geven we duidelijkheid over de koers van de organisatie voor de komende jaren.

Doel Concernplan

Het Concernplan heeft vier belangrijke doelen:

- Een antwoord geven op de wijze waarop onze organisatie jaarlijks mee gaat groeien met de groei van onze gemeente. De basis van de gemeente, onze dienstverlening aan onze inwoners ondernemers en maatschappelijke organisaties, moet op orde blijven in de grote groei die we mee maken. Anders komt de kwaliteit van onze dienstverlening onder druk te staan;
- Zorgen dat we kwalitatief meegroeien om de complexiteit van opgaven aan te kunnen;
- Een antwoord bieden op de manier waarop we de onderscheidende rol en positie van onze gemeente in de regio kunnen invullen. Dat betekent het versterken van ons strategisch vermogen en onze skills in de organisatie, zodat Zuidplas op verschillende dossiers een (voor)trekkersrol kan spelen in de regio en daarbuiten;
- Het optimaliseren van de samenwerking tussen organisatie, bestuur en politiek.

Het Concernplan bestaat uit twee delen: een organisatievisie (deel 1) en een veranderplan met concrete acties en een begroting (deel 2). Het veranderplan stellen we de komende maanden op. Deze notitie bevat de organisatievisie. Hierin beschrijven we de koers die onze organisatie in de jaren 2021-2024 zal volgen. Daarmee sluiten we aan bij de horizon voor de nieuwe begroting.

Het Concernplan gaat deel uit maken van de planning- en controlcyclus van de gemeente. Dit betekent dat we ieder jaar na gaan waar we staan met het realiseren van de veranderingen, of de geplande acties zijn uitgevoerd en wat de volgende stap zal zijn. In 2024 evalueren en actualiseren we het Concernplan in de volle breedte.

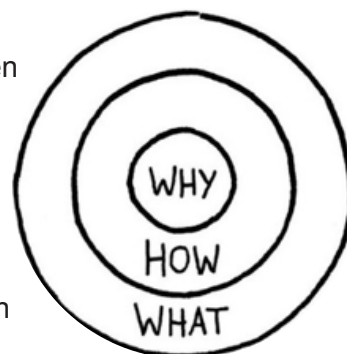
Doelgroep Concernplan

In inhoudelijke beleidskaders en bij de uitvoering van wet- en regelgeving staan inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties centraal. Het Concernplan raakt hen op een indirecte manier. Het Concernplan heeft twee doelgroepen:

- Alle medewerkers van Zuidplas: in het Concernplan wordt beschreven wat er van hen wordt verwacht;
- Het college en de gemeenteraad van Zuidplas: in het Concernplan beschrijven we op welke wijze we de realisatie van de bestuurlijke en politieke ambities van Zuidplas mogelijk maken.

Gevolgde methodiek

Er is voor gekozen om de methodiek van 'the golden circle' te hanteren voor het opstellen van het Concernplan. Een gevleugelde uitspraak van de grondlegger van deze methodiek (ic Simon Sinek) is: *"Iedereen weet wat hij doet, een gedeelte weet hoe hij het doet, maar weinigen weten waarom hij het doet."* Bij het ontwikkelen van het Concernplan zijn we begonnen bij het 'waarom' (de missie en de visie) om daarna door te steken naar het 'hoe' (de hoofdpogaven). Het 'wat' komt aan de orde in het veranderplan.



Participatie

Het leidende principe bij de wijze waarop de organisatie is betrokken bij het Concernplan is: *"van, voor en door de organisatie"*. Dit doen we op een aantal manieren:

- In het Ontwerpteam zetten we de lijnen uit en ontwikkelen we voorstellen;
- Het Reflectieteam¹ bespreekt deze voorstellen en doet suggesties voor wijzigingen;
- In meedenksessies wordt de organisatie bijgepraat en wordt hen gevraagd om input te leveren;
- Op 20 mei 2020 komt het Concernplan aan de orde in het fractievoorzittersoverleg;
- Uiteraard is er ook overleg met het college en de portefeuillehouder;
- Er is tweemaal formeel met de Ondernemingsraad gesproken (eenmaal in de vorm van een zogenaamd artikel 24 overleg -hierbij hebben we samen de analyse voor het concernplan uitgediept- en eenmaal formeel voorafgaand aan het college advies over deze organisatievisie). Daarnaast heeft de ondernemingsraad separaat een toelichting op het groeimechanisme gekregen.
- Op 16 juni 2020 is er een informatiebijeenkomst voor de gemeenteraad gepland.

Al met al zijn er veel mensen uit de organisatie betrokken, denkt iedereen enthousiast mee, wordt er constructief-kritisch gereflecteerd en groeit het besef dat het Concernplan 'van, voor en door de organisatie' is.

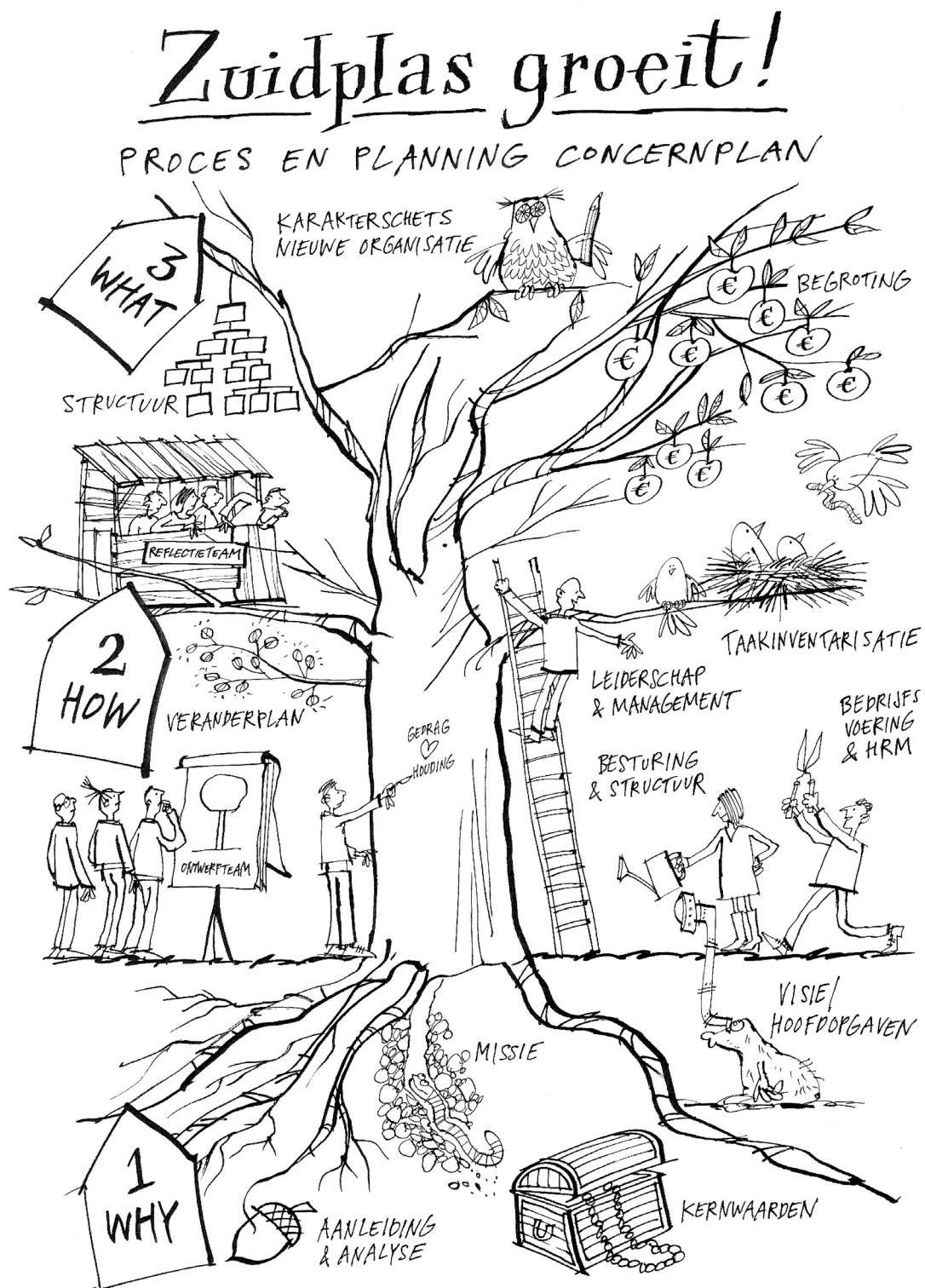
Communicatie

Naast de wijze waarop de participatie is ingericht is er ook een groep aangemaakt op Intranet. In deze groep worden steeds actualiteiten gedeeld. Ook zijn er inspiratiesessies georganiseerd met andere gemeenten. Voorbeelden hiervan zijn Bodegraven-Reeuwijk en Molenlanden. En 'last but not least' werken we bij de meedenksessies samen met een sneltekenaar die onderwerpen op een luchtige manier en met de nodige humor en ironie visualiseert. Zie afbeelding 2 op pagina 6 voor een voorbeeld.



2. Missie, visie en hoofdopgaven

Het afgelopen half jaar zijn in samenwerking met de organisatie de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen voor onze organisatie in beeld gebracht. Daarbij hebben we ook goed naar de ontwikkelingen in onze omgeving gekeken. En uiteraard is er goed geluisterd naar de feedback van de politiek en het bestuur. Tot slot zijn de resultaten van de werkbelevingsscan meegenomen. Het resultaat is verwerkt in een SWOT-analyse. Deze is opgenomen als bijlage 1 van deze notitie. De SWOT-analyse is de input voor de missie, de visie en de hoofdopgaven.



2.1 Missie

Zuidplas is een groeigemeente. Het faciliteren van de groei van Zuidplas is de kern van onze nieuwe organisatievisie. Zuidplas is een verzameling van dorpen met hun eigen karakter. Samen maken de dorpen Zuidplas; een gemeente met een stevige positie in de Zuidelijke Randstad. Zuidplas groeit de komende jaren naar een middelgrote gemeente die toekomstbestendig is.

Als organisatie groeien we mee met de opgaven voor Zuidplas. Daarbij staan we in verbinding met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Iedereen heeft hierbij een belangrijke rol. Met elkaar en met onze partners binnen en buiten de gemeente realiseren we de opgaven; vóór en met de samenleving, met de politiek en het bestuur. Samen maken we Zuidplas.

**Zuidplas groeit en
wij groeien mee.
We doen dat vóór en
mèt de samenleving,
samen met de politiek
en het bestuur.
Samen maken we
Zuidplas**



2.2 Visie

De visie ligt in het verlengde van de missie en beschrijft waar we voor gaan en welke grote opgaven we zien voor de organisatie. De nieuwe visie voor Zuidplas luidt als volgt:

De groei van Zuidplas biedt grote mogelijkheden en uitdagingen voor de organisatie. We merken dat bij de directe dienstverlening voor onze inwoners en bedrijven (ongeveer 80% van ons werk) en bij de realisatie van de grote bestuurlijke en politieke opgaven (ongeveer 20% van ons werk). Om de uitdagingen en mogelijkheden die de groei van Zuidplas ons biedt optimaal te faciliteren gaan we de komende jaren op weg naar een organisatie die opgedreven, wendbaar, zelforganiserend en slagvaardig is. Een organisatie waar we trots op zijn en waar positiviteit, onderling vertrouwen en de menselijke maat de basis zijn voor de manier waarop we met elkaar om gaan. Daarbij horen de volgende kernwaarden: Verbindend, Open, Energiek en Lef².

We onderkennen dat de benodigde verandering niet op één snelheid door ons allemaal kan worden gerealiseerd. Belangrijk is dat we een beweging vooruit maken. Een beweging die past bij de groei van Zuidplas en bij onszelf.

² We kleuren deze kernwaarden in juni in tijdens een nieuwe ronde meedenksessies.

2.3 Hoofdopgaven voor de organisatie

In de visie worden de vier hoofdopgaven voor de organisatie benoemd. Gezamenlijk zorgen ze er voor dat de groei van Zuidplas en die van de organisatie kunnen worden gefaciliteerd. In de onderstaande tekstkaders is uitgewerkt wat de hoofdopgaven betekenen voor de organisatie en hoe we ze operationaliseren.

Opgavegestuurd

Zuidplas treedt op als één geheel bij de opgaven waar we voor staan.

We doen dat door:

- Te werken vanuit een duidelijke koers, met heldere doelen en haalbare opdrachten
- Integraal, afdelingsoverstijgend, samen te werken
- Het effect van de voortgang van de opgaven waar we aan werken te laten zien en actief te delen
- Slim strategisch te handelen en daarmee onze positie in de regio te verstevigen;
- Onze blik te richten op buiten en trends en ontwikkelingen mee te nemen in ons werk

Wendbaar

We zijn er voor de inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties van Zuidplas. We bewegen mee als de behoeften van hen veranderen of wanneer omstandigheden wijzigen.

We doen dat door:

- Op de hoogte te zijn van wat er speelt in de gemeente en hierop in te spelen
- Onze rol(len) aan te passen aan de veranderende vraag en/of omstandigheden
- Verantwoordelijkheden én bevoegdheden bij direct betrokken medewerkers te leggen
- Creatief te zoeken naar nieuwe oplossingen wanneer oude niet werken of niet meer passen bij de vraag van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties of bij de inhoudelijke opgave(n)

Zelforganiserend

We gaan uit van onze eigen kracht, onze talenten en ons groeivermogen. We doen dat zelfstandig en in teamverband.

We doen dat door:

- ons werk zelfstandig en in samenwerking met collega's te organiseren
- pro-actief te handelen
- aanspreekbaar te zijn op onze professionaliteit en de resultaten die we realiseren
- oog te hebben voor onze eigen talenten en voor elkaars talenten en deze ook te gebruiken
- te blijven leren en onszelf te ontwikkelen

Slagvaardig

We werken met veel inzet, energie en slagvaardigheid aan de opgaven van Zuidplas, we zijn daarbij in staat om doortastend te handelen.

We doen dat door:

- de groei van Zuidplas en de groei van de organisatie in balans te houden en hiervoor de basis op orde te brengen en continu te verbeteren;
- de kwetsbaarheid van sommige rollen en functies waar nodig te ondervangen;
- de gevolgen van nieuwe ontwikkelingen voor de organisatie en voor de bedrijfsvoering tijdig in beeld te brengen;
- besluitvormingsprocessen zodanig in te richten dat zorgvuldigheid en snelheid in balans zijn.



Groeimechanisme

We willen een dienstverlenende en slagvaardige organisatie zijn voor onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Dat kan alleen als we als organisatie ook meegroeien met onze partners. Alleen dan kunnen we onze dienstverlening op peil houden en slagvaardig blijven opereren. Als de basis op orde is dan hebben we ook een springplank om een kwaliteitssimpuls te geven waarmee we de ambities van Zuidplas kunnen realiseren. Om dit te mogelijk te maken wordt bij de Zomernota het groeimechanisme geïntroduceerd. Het groeimechanisme leidt tot een jaarlijkse onderbouwde toevoeging aan de begroting. Dit mechanisme staat niet op zich maar is ingebed in de organisatievisie.

Nadere uitwerking hoofdpogaven

In de komende maanden werken we de hoofdpogaven verder uit in concrete acties (zie ook hoofdstuk 4). We merken dat er met name veel vragen leven over de betekenis van de hoofdpogave 'zelforganiserend'. Wat betekent dit precies voor medewerkers? Wat hebben zij nodig om zelforganiserend te zijn? Wat betekent het voor de stijl van leiding geven? De komende maanden gaan we over de uitwerking van alle hoofdpogaven in gesprek met de organisatie en daarbij ligt het accent op de hoofdpogave 'zelforganiserend'.

Organisatie-aanpassingen nodig?

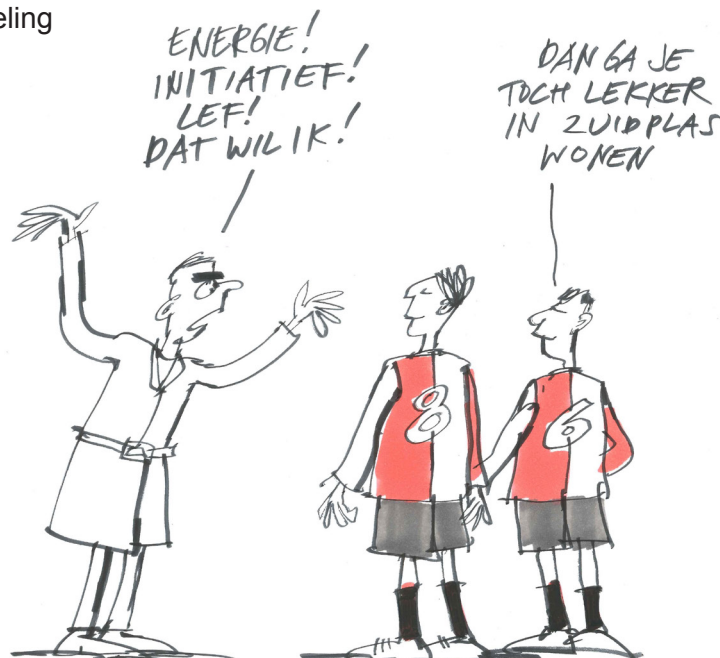
De uitwerking van de organisatievisie leidt ertoe dat er aanpassingen nodig zijn van de organisatie. Daarbij gaat het om toevoeging van nieuwe functies, een zwaarder accent op bepaalde functies, het mogelijk verdwijnen van functies en om het verwerven van specifieke vaardigheden. We spreken dan van een kwaliteitssimpuls. Het is de verwachting dat een aanpassing van de structuur van de organisatie nodig is zodat deze meer faciliterend is aan de hoofdpogaven. De komende maanden geven we dit verder vorm.

Communicatie- en participatiestrategie

De grootste uitdaging wordt dat we er met elkaar voor zorgen dat het ook gebeurt, dat we het over de benodigde veranderingen blijven hebben met elkaar en dat we het vuur aan blijven wakkeren. Hiervoor wordt er een communicatie- en participatiestrategie opgesteld met concrete acties. In deze strategie staan de volgende vragen centraal:

- Wat betekenen 'positiviteit, onderling vertrouwen en de menselijke maat' voor jou?
- Wat betekenen de kernwaarden 'Verbindend, Open, Energiek en Lef' voor jou?
- Wat is jouw bijdrage aan de organisatieontwikkeling van Zuidplas?
- Wat heb je nodig van de organisatie voor je persoonlijke ontwikkeling?

Hoe we dat gaan doen werken we de komende maanden verder uit.



3. Input voor de Zomernota

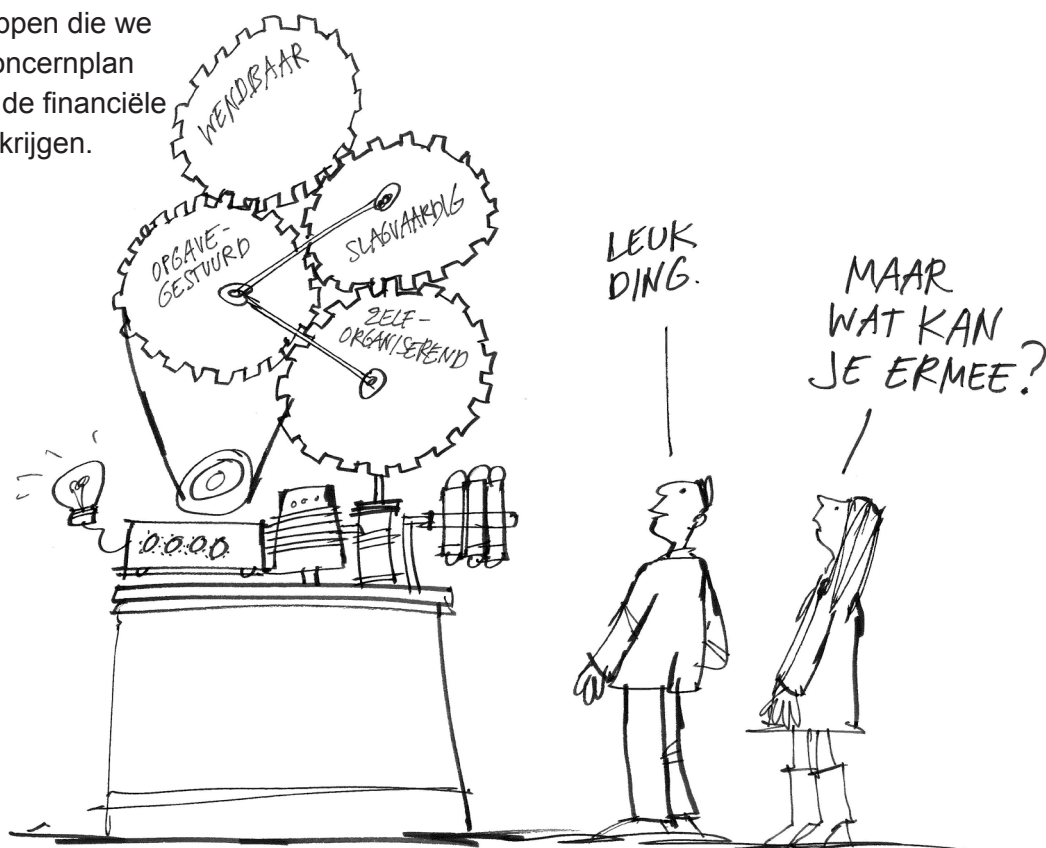
Beide delen van het Concernplan wilden we aanvankelijk gereed hebben voor de Zomernota. De coronacrisis gooide echter roet in het eten. Inmiddels koersen we er op aan dat het Concernplan in zijn geheel als onderlegger kan dienen voor de Programmabegroting. Omdat de organisatievisie wel gereed is benutten daarom het momentum van de Zomernota om de gemeenteraad hierover te informeren en om te schetsen wat de verwachte financiële doorwerking van het Concernplan is voor de begroting.

Financiële doorwerking Concernplan

De komende maanden gaan we de organisatievisie uitwerken in een veranderplan met acties en een begroting. Het Concernplan (organisatievisie en veranderplan) werkt op een aantal manieren door in de begroting van Zuidplas. Er zijn middelen nodig voor:

- De uitvoering van de hoofdopgaven en de acties die we daarbij formuleren;
- De kwaliteitsimpulsen op het personele vlak;
- Eventuele frictiekosten;
- Communicatie- en participatie.

Wanneer ook het veranderplan gereed is maken we een integrale begroting. Deze komt bij de Programmabegroting. Het Concernplan wordt één van de onderleggers van de Programmabegroting. In het volgende hoofdstuk beschreven we de stappen die we gaan zetten om het Concernplan verder af te maken en de financiële doorwerking helder te krijgen.



4. Vervolgplanning

Stappenplan

Het proces op weg naar een Concernplan met draagvlak in de organisatie is in tabel 1 uitgewerkt in een stappenplan.

Tabel 1

Stappenplan	april	mei	juni	juli	aug	sept	okt	nov
Formuleren van acties bij de hoofdopgaven								
In beeld brengen van de benodigde middelen voor het uitvoeren van de acties								
Uitwerken kernwaarden								
Uitwerken wat zelforganiserend betekent voor medewerkers en voor de leiderschapstijl								
Ontwikkelen van voorstellen voor aanpassing van de structuur van de organisatie								
Organiseren gesprek met focusgroep								
Uitwerken van de benodigde kwaliteitsimpulsen in de organisatie								
Opstellen communicatie- en participatiestrategie								
Opstellen veranderplan								
Opstellen financiële paragraaf								
Opstellen definitief Concernplan								
Behandeling Concernplan als onderlegger van de Programmabegroting								



Participatie

Het Ontwerpteam komt tijdens dit proces éénmaal per twee weken bij elkaar (excl. de zomervakantieperiode). Het Reflectieteam komt in april, juni en september bijeen. In juni en begin september plannen we nieuwe meedenksessies. Op 16 juni is er een informatiebijeenkomst gepland voor de gemeenteraad. De portefeuillehouder en het college worden periodiek bijgepraat tijdens reguliere overlegmomenten.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad heeft de verdere invulling van het Concernplan als permanent agendapunt op de WOR-agenda geplaatst. De Ondernemingsraad wordt vanwege de formele rol die deze heeft tijdig geïnformeerd en gevraagd om advies. In het eerstvolgende WOR overleg gaan we op basis

van het stappenplan (zie tabel 1) gezamenlijk de overleg- en adviesmomenten van de ondernemingsraad (en zo nodig het lokaal overleg) inplannen.

Focusgroep

In september organiseren we nog een gesprek met enkele externe stakeholders en belangrijke samenwerkingspartners voor de gemeentelijke organisatie van Zuidplas. We noemen dit een focusgroep. In deze gesprekken halen we op wat zij verwachten van de organisatie en vragen we hen om te reflecteren op het veranderplan. In de communicatie- en participatiestrategie nemen we op of en zo ja welke rol de focusgroep krijgt nadat het concernplan gereed is en de uitvoering start.



Bijlage 1 SWOT-analyse

Sterke punten

- Tevredenheid inwoners over dienstverlening. Menselijke maat, gastvrij, nabij en betrokken.
- Weten wat er speelt in Zuidplas en daardoor snel kunnen schakelen.
- Ruimte voor eigen initiatief en om impact te kunnen maken op je eigen vakgebied.
- Kennisgedreven/Inhoudelijk vakmanschap.
- Loyale, betrokken en bevroegen medewerkers.
- Moderne gemeente op het gebied van interactie met inwoners en het gebruik van social media.
- Samenwerking binnen de eigen organisatie-eenheid is goed.

Zwakke punten

- Organisatie 'claimt' te vaak ad hoc middelen voor organisatie opgaven.
- Het strategisch vermogen van de organisatie.
- Groot verloop van personeel (veel vacatures) en relatief veel kwetsbare 'eenpits functies'.
- Lange besluitvormingsprocessen/veel 'hoepels' om door te springen. Hierdoor neemt het eigenaarschap af.
- Veel leiding, veel top down sturing en desondanks weinig leiderschap.
- Weinig persoonlijk leiderschap.
- Beperkt netwerk gedreven.
- Samenwerking tussen organisatie-eenheden.
- Omgaan met conflicten en met kritische feedback.
- Rode draden uit de werkbelevingscan: er is een hoge werkdruk. Er is een grote herstelbehoefte. Er is weinig grip/regie op het eigen werk. Men ervaart geringe waardering van politiek.

Kansen

- Snel(st) groeiende gemeente. Dit biedt veel groeikansen voor de organisatie en de medewerkers.
- Grote opgaven zoals de Toegang voor het sociaal domein en de ontwikkeling van het Midden gebied.
- Flexibel huisvestingsconcept als basis voor netwerk gedreven en gemeentebrede samenwerking.
- Unieke ligging ten opzichte van de Randstad en Midden Nederland hetgeen van Zuidplas een interessante samenwerkingspartner maakt.
- Toenemende eigen kracht van inwoners.
- Specifieke actuele opgaven om ervaring op te doen met integraal werken. Bijvoorbeeld de Omgevingswet, HOT, Midden gebied, projectmatig werken, opgavegestuurd werken.

Bedreigingen

- Ontwikkelingen kunnen stagneren doordat de basis in de organisatie achterop raakt bij de groei van Zuidplas.
- Gemeenteraad stuurt op details en minder op strategie/hoofdpijnen.
- De machten en krachten van grote omringende gemeenten.
- Vergrijzing van het ambtelijk apparaat.
- Relatief veel kwetsbare 'éénpits functies'. Hierdoor kan de continuïteit in het gedrang komen.
- Krappe arbeidsmarkt.
- Onvoorspelbaarheid van rijksbeleid dan wel nieuwe/veranderende wet- en regelgeving en de benodigde vs beschikbare middelen voor uitvoering daarvan.