




MET HET TIJ MEE: DÉ UITDAGING VOOR DE ORGANISATIE DE KOMENDE 5 JAAR

Visieverhaal van de Gemeente Schouwen-Duiveland



De toekomst van een organisatie gebeurt niet zomaar, **die máák je**. En daar heb je een visie voor nodig. De visie van de organisatie geeft een kort en helder antwoord op de vraag: hoe zien wij onszelf in **de wereld van morgen**? Het is het idee dat management en medewerkers hebben over de ontwikkelingen in hun vakgebied en welke kant ze willen dat de organisatie opgaat.

Hoe zien wij, de gemeente Schouwen-Duiveland, onszelf in de wereld van morgen? Hoe willen wij omgaan met inwoners, ondernemers, partners en gasten? En wat verwachten zij van ons?

De organisatievisie is opgesteld in eigen beheer door een projectgroep van beleidsmedewerkers uit verschillende afdelingen van de organisatie. Medewerkers zijn veelvuldig betrokken bij de ontwikkeling van het visieverhaal. Ook is bij externe samenwerkingspartners en bedrijven getoetst of we de juiste koers varen.

In 2011 is voor het eiland Schouwen-Duiveland de Strategische Visie 2011-2040, 'Het Tij van de Toekomst', verschenen. Deze visie is een belangrijke leidraad voor de organisatievisie.

Een sleutelbegrip uit de Strategische Visie is **samenwerken**. We hebben elkaar, zowel intern als extern, nodig om de snelle veranderingen en complexe vraagstukken aan te kunnen. We krijgen er steeds meer taken bij die we met minder middelen moeten uitvoeren. Dit alles vraagt om een organisatie die hierin kan meebewegen.



Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen die op ons afkomen? Aangezien de wereld niet stil staat, kan het ook niet zo zijn dat we als ambtelijke organisatie stil staan.

Het gaat op hoofdlijnen om de volgende ontwikkelingen:

Koers van het Rijk

De rijksoverheid kan eenvoudig niet langer alles betalen. Ingrijpende maatregelen zijn nodig om de overheidsfinanciën op orde te krijgen. Het Kabinet ziet voor de overheid op termijn alleen nog maar een ondersteunende rol weggelegd. De eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van inwoners komt hierdoor steeds centraler te staan in het beleid.

Zelfredzaamheid

Bij deze operatie hanteert het kabinet de volgende uitgangspunten: taken dicht bij de burger leggen, zelfredzaamheid stimuleren en ondersteuning bieden waar nodig.

Het grote voordeel is volgens de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) dat wanneer 80 procent van de burgers zelfredzaam is, gemeenten meer tijd en geld over hebben om te besteden aan de 20 procent die echt hulp nodig heeft.

Gemeenten kijken dus niet langer alleen naar wat zij hun inwoners en ondernemers kunnen bieden, maar ook naar wat ze zelf kunnen doen. Inwoners en ondernemers hebben zodoende regie over hun eigen leven en de overheid zorgt voor een vangnet.

Decentralisatie van taken

Om deze uitgangspunten mogelijk te maken legt het kabinet steeds meer taken neer bij gemeenten. Op dit moment is decentralisatie op het terrein van het sociaal domein actueel, namelijk ondersteuning, participatie en jeugd.



Tegelijkertijd krijgen gemeenten minder geld. Het betreft hier de grootste verandering in het takenpakket van gemeenten sinds de inrichting van gemeenten in de 19e eeuw. Het is voor gemeenten een uitdaging om de taken uit te voeren binnen de beschikbare middelen.

Samenwerken

De enige mogelijkheid voor gemeenten om de decentralisatie-opgave aan te kunnen, is om op een niet vrijblijvende manier met elkaar samen te werken. De samenwerking hoeft zich niet te beperken tot het sociale domein. Ook op andere terreinen kan de samenwerking een stimulans krijgen.

De decentralisatie van taken in het sociaal domein is de 'voorkant' van een verdergaand proces van verandering van het lokaal bestuur, van verhoudingen tussen lokaal bestuur en inwoners en van verhoudingen tussen bestuurslagen.

Overige ontwikkelingen

Naast de koers van de rijksoverheid komen er andere maatschappelijke ontwikkelingen op ons af. Zonder uitpuittend te zijn, gaat het om de volgende ontwikkelingen.

Actief Burgerschap

De burger van vandaag is niet meer de burger van veertig jaar geleden. De burger is prima in staat op te komen voor zijn eigen belangen en volgt het doen en laten van de gemeente kritisch. Burgers kunnen naast meedenken over beleid en plannen ook goed participeren in de uitvoering. Een losse stoeptegels, zwerfvuil, een vernield verkeersbord, het zijn zaken waarvoor de burger de ogen en de oren van de gemeente kan zijn. Mondige burgers zijn geen bedreiging, maar een kans. Inwoners weten veel en kennen hun leefomgeving beter dan wie dan ook. Ze doen vrijwilligerswerk, organiseren schoonmaakacties in de straat, zetten een speelveldje op of leggen een steiger aan.

Ook ondernemers willen verantwoordelijkheid nemen voor hun omgeving.

Ze vinden maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk en zijn daarop aanspreekbaar. Het is van belang dat we ons hiervan bewust zijn en dat we de kracht van actief burgerschap optimaal inzetten.

Digitalisering en globalisering

Met de komst van digitale media komt de hele wereld dichtbij. Burgers hebben zicht op wat er aan de andere kant van de wereld gebeurt en hebben de mogelijkheid een product uit New York hierheen te laten komen. Naast deze globalisering ontstaat als tegenhanger een andere tendens, namelijk lokalisering. Burgers hebben weer behoefte aan lokale producten, een kropje sla van de boer en een persoonlijke mensgerichte benadering.

In totaal heeft 97% van onze inwoners toegang tot internet en is gewend zaken via internet te regelen. Bovendien gaan de ontwikkelingen op het gebied van ICT razendsnel. We hoeven als gemeente niet voorop te lopen, maar het is wel belangrijk aangehaakt te blijven. Gemeenten moeten zich afvragen welke dienstverlening ze beter kunnen digitaliseren en welke juist niet. Als ze bepaalde processen digitaal efficiënt regelen, blijft er bij andere processen meer tijd over voor een mensgerichte benadering.

Demografische ontwikkelingen

Volgens de prognoses vergrijsst en krimpt onze bevolking. Deze demografische ontwikkeling heeft een verschuiving van taken tot gevolg. Bijvoorbeeld minder scholen en meer ouderenzorg.

De vergrijzing en ontgroening hebben ook gevolgen voor de arbeidsmarkt. Kunnen we straks voldoende gekwalificeerd personeel aantrekken om onze dienstverlening op peil te houden?

Waarom een visie?

2

Wat is nu gelet op de ontwikkelingen in de wereld van morgen, onze belangrijkste uitdaging voor de komende 5 jaar? Met andere woorden: waarom is een visie nodig?

We moeten meebewegen met ontwikkelingen die op onze gemeentelijke organisatie afkomen en een koers bepalen die toekomstbestendig is.

Als we niet meebewegen, verliezen we in rap tempo het contact met inwoners, ondernemers, partners en gasten. Dan is een reële bedreiging dat we onszelf isoleren. En dat willen we niet, we willen met het Tij van de Toekomst mee!

In het volgende hoofdstuk laten we zien wat onze doelen zijn, welke kernwaarden daarmee samenhangen en welke kernkwaliteiten we daarvoor inzetten. Vervolgens kunnen we vanuit die visie tot de strategie komen voor de ontwikkeling van onze organisatie.



Een visie inspireert en verbindt

3

Nu we weten wat onze belangrijkste uitdaging is, kunnen we de koers bepalen. Dit is de basis voor het vaststellen van onze visie, een visie die inspireert, betekenis heeft en verbinding tot stand brengt.

Waarom bestaan wij?

Een belangrijke vraag, want wat missen inwoners, ondernemers, partners en gasten als de organisatie gemeente Schouwen-Duiveland er niet zou zijn?

Als gemeente staan we voor veiligheid, voeren we wetten uit, innen we belasting en vertegenwoordigen we de openbare ruimte. Sommige plannen en wensen van inwoners, ondernemers, partners en gasten zijn strijdig met andere belangen of wet- en regelgeving. In die gevallen moeten we als gemeente bemiddelen en/of handhaven. Ook hebben we een sociale vangnetfunctie, zoals het verstrekken van uitkeringen en het bieden van zorg.

We kunnen deze taken goed uitvoeren, omdat we als gemeente met recht de eerste overheid zijn en heel dicht bij onze inwoners, ondernemers, partners en gasten staan.

We werken met de samenleving aan een mooi eiland met een prettig woon- werk- en verblijfsklimaat. Hoe we willen dat ons woon- werk- en verblijfsklimaat eruit ziet, is beschreven in de Strategische Visie. Bij de ontwikkeling van de Strategische Visie hebben inwoners, ondernemers, partners en gasten nadrukkelijk geparticipeerd. Dit houden we vast. We blijven luisteren naar hun behoeften en zoeken naar mogelijkheden. Daarbij weten we waar we het over hebben door ter plekke te gaan kijken, met mensen te praten en hun mening te horen. Hierbij stellen we de mens centraal.

Kortom: We staan midden in de samenleving en werken samen met inwoners, ondernemers, partners en gasten aan het behouden en versterken van ons woon-, werk- en verblijfsklimaat.

Waar gaan we voor?

Anders gezegd: wat willen we realiseren?

We willen meebewegen met de ontwikkelingen die op ons afkomen. Om dit te realiseren moeten we waar mogelijk zelfredzaamheid stimuleren en samenwerking opzoeken. Dit vraagt van ons dat we bij vraagstukken de mens centraal stellen en een evenwicht vinden tussen loslaten en ondersteunen. Dit doen we door ons op te stellen als een volwaardige partner, die in staat is verbinding aan te brengen tussen partijen.

Het spreekt voor zich dat we staan voor veiligheid, we wetten uitvoeren, belasting innen en de openbare ruimte vertegenwoordigen. Ook hierbij stellen we de mens centraal. Onze uitdaging zoeken we in ons imago. We willen vooral dat de samenleving ons ziet als een volwaardige partner en daar willen we ook op worden afgerekend.

Kortom: De samenleving ziet ons in 2018 als een volwaardige partner, die verbinding aanbrengt tussen partijen en bij vraagstukken een evenwicht vindt tussen loslaten en ondersteunen. Inwoners, ondernemers, partners en gasten krijgen zodoende de ruimte en handvatten om hun plannen en wensen waar mogelijk zelf te realiseren.

Bij het vormgeven van dit toekomstbeeld maken we gebruik van onze kernwaarden en kernkwaliteiten. De kernwaarden en –kwaliteiten hebben we in de basis in huis, maar sommige vragen om verdere doorontwikkeling.

Waar staan we voor?

Kernwaarden geven weer wie we zijn. Het zijn de waarden die diep geworteld zijn in onze persoonlijkheid en identiteit. Waar staan we voor? De kernwaarden geven weer in welke lijn we de organisatie willen ontwikkelen. Het zijn onze richtinggevende principes voor gedrag.

Wij passen ons aan als de situatie daar om vraagt, we bewegen met het tij

mee. Dit is vooral nodig omdat we zien dat ontwikkelingen steeds sneller gaan. Onze omgeving is voortdurend in beweging.

We ontwikkelen naar een situatie waarin we inwoners, ondernemers, partners en gasten ondersteunen in het zelfoplossend vermogen. Wij doen het dus niet vóór hen, maar we denken mee in oplossingen, we zijn ondersteunend en behulpzaam. We geven hierbij duidelijk aan wat we wel en ook wat we niet doen.

Kortom: **We zijn flexibel en betrokken.**

We stellen ons op als een volwaardige partner die makkelijk te benaderen is. Informatie verstrekken doen we graag en volledig. We maken informatie actief beschikbaar, gaan op pad, vertellen over ons werk en delen informatie ongevraagd.

Kortom: **We zijn open en toegankelijk.**

We zijn ons bewust van ons eigen gedrag. We doen ons werk goed en daar zijn we trots op. We nemen onszelf serieus en zijn niet bang voor of terughoudend bij een afwijkende mening. We gaan daarbij het gesprek aan en als we het bij het verkeerde eind hebben, passen we ons plan aan. We realiseren ons dat soms sprake is van tegenstrijdige belangen en dat wij verantwoordelijk zijn voor het publieke domein. Een mooi eiland waar zowel inwoners, partners en bedrijven goed kunnen wonen, werken en verblijven. Om dit te kunnen realiseren hebben we evenwichtige medewerkers nodig, die in staat zijn belangen goed af te wegen en de schaarse middelen optimaal in te zetten.

Kortom: **We zijn zelfbewust, tonen lef en zijn zuinig** op ons eiland, de schaarse middelen en onze medewerkers.

Waar blinken we in uit?

Waar zijn we goed in, waar blinken we in uit? Met andere woorden wat zijn onze kernkwaliteiten? Het zijn vaardigheden, competenties, activiteiten en kennisgebieden waarin we ons onderscheiden.

We weten wat er in onze omgeving speelt. We kennen 'global' ontwikkelingen en ontwikkelingen vanuit het Rijk. We weten wat er speelt

op het gebied van samenwerking met verschillende gemeenten. We weten ook wat inwoners, ondernemers, partners en gasten bezighoudt. Wij staan midden in de samenleving en weten partijen aan elkaar te verbinden. Dit geldt voor zowel inwoners, ondernemers als partners. Om de steeds complexere vraagstukken aan te kunnen is het namelijk van belang krachten te bundelen en samen te werken.

Kortom: **We zijn omgevingsbewust en verbindend.**

We zetten schaarse middelen in om de goede ontwikkelingen mogelijk te maken. We weten daarbij handig en verstandig gebruik te maken van de middelen. Inwoners, ondernemers, partners en gasten krijgen de ruimte om met eigen oplossingen te komen. Wij weten wanneer we in actie moeten komen of wanneer we afwachten. Wet- en regelgeving kennen we goed en we weten hoe we deze moeten inzetten. We zijn ons ervan bewust waarom we iets wel of niet doen en ook van de manier waarop we het doen. Handig en verstandig staat ook voor zorgvuldig, deskundig, goed afgewogen.

Kortom: **We zijn handig en verstandig.**

We zijn in staat goed en snel plannen te maken en uit te voeren. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. We laten daarbij ondernemerschap zien. We stellen niet uit en nemen beslissingen, ook als daar een klein risico aan verbonden is. We hanteren hierbij het motto: 'Ik doe wat ik zeg en zeg wat ik doe.'

We maken af waar we mee bezig zijn, blijven in contact en houden het einddoel voor ogen. Ook als het moeilijk wordt, gaan we door om ons doel te bereiken. We weten wat onze taak is en richten ons daar op. We zijn ook in staat anderen op hun taken te wijzen en daarbij zijn we duidelijk in wat we verwachten en waarom.

Kortom: **We zijn daadkrachtig en hebben focus.**

Hiermee is de cirkel rond. Onze kwaliteiten en waarden zijn bepaald, ons bestaansrecht vastgelegd en ons streven duidelijk gedefinieerd. Nu is het zaak om tot de strategie te komen.

Hoe gaan we het aanpakken?

4

Onze organisatie moet voldoende zijn uitgerust om aan alle ontwikkelingen die op ons afkomen het hoofd te kunnen bieden. Stellen we ons naar buiten toe en naar elkaar op de juiste manier op? Met andere woorden hebben we de juiste houding en vertonen we het juiste gedrag? En is onze organisatie op de juiste manier ingericht om flexibel mee te bewegen en onze opgave voor de komende 5 jaar aan te kunnen?

Mensgerichte benadering

Wat vragen al deze ontwikkelingen van onze medewerkers? In ieder geval een positieve houding, waarin de mens centraal staat. We denken met de klant mee in mogelijkheden en niet in onmogelijkheden. Zoals we willen omgaan met de klant, moeten we ook omgaan met onze collega's. In feite zijn onze collega's onze interne klanten. We zoeken hierbij actief de samenwerking op en maken gebruik van elkaars kwaliteiten. 'Nee' is niet het goede antwoord, want aan een nee is vaak een alternatief gekoppeld. Bijvoorbeeld: hier kunt u uw schuurtje niet plaatsen, daar wel. Hierbij is het nodig naar buiten te gaan en situaties ter plekke te beoordelen. Dat lijkt meer tijd te kosten, maar op termijn gaat het zo veel meer opleveren. Niet alleen qua tijd, maar ook een plezierige samenwerking en waardering van de klant.

Een voorbeeld: Als een medewerker bij een inwoner thuis langskomt om de aanvraag voor een rolstoel af te handelen, is gelijk zichtbaar dat aanpassingen aan de woning nodig zijn. Te denken valt hierbij aan een voorziening voor een trapje bij de deur naar de tuin. De inwoner hoeft dan niet meerdere aanvragen in te dienen en het proces verloopt zodoende veel effectiever.

Een ander voorbeeld: Wanneer de medewerker ter plekke gaat kijken bij de aanvraag van een schuurtje in de tuin, wordt duidelijk dat het plaatsen op de gewenste locatie niet mag. Echter twee meter verderop is het geen probleem. Het gevolg is een tevreden inwoner, een tevreden medewerker en ook een efficiëntere organisatie.

Soms moeten we als gemeente wel 'nee' verkopen en daar moeten we dan ook duidelijk in zijn. Maar ook dan zoeken we binnen de spelregels mee naar alternatieven. Bijvoorbeeld: Nee, wij vinden het niet goed dat u geluidshinder veroorzaakt. Op een ander moment en een andere locatie kunt u met de juiste vergunning wel een feest organiseren met muziek.

Ook vraagt het stimuleren van zelfredzaamheid iets van ons op gedragsniveau. Waar wij als overheid gewend waren om kwesties over te nemen en op te lossen, moeten we nu handvatten bieden zodat mensen voor zich zelf kunnen zorgen en hun eigen zaken op kunnen lossen.

Om de steeds complexere vraagstukken aan te kunnen, moeten we in toenemende mate de samenwerking opzoeken. Niet alleen intern maar ook met externe partijen. Dit vraagt van ons dat we verbinding weten te leggen tussen partijen en partijen mee weten te krijgen in onze plannen. Op deze manier maken we gebruik van de overlap in doelen en dat levert voor alle partijen voordeel op.

Uitvoeringsprogramma

Het uitstippelen van een strategie en het behalen van ons doel in 2018 is niet vanzelfsprekend. Voor het streven naar 'het centraal stellen van de mens' moeten we in randvoorwaardelijke zaken oppakken en regelen. Daarvoor benoemen we concrete acties en werken deze verder uit. Een kernteam gaat hiermee aan de slag en maakt een uitvoeringsprogramma organisatieontwikkeling. Hierin beschrijven we de acties die we verder gaan oppakken in de komende 5 jaar. Deze acties werken we vervolgens verder uit in afzonderlijke bestuursopdrachten. De uitvoering en sturing verloopt vervolgens via onze gebruikelijke instrumenten in de planning & controlcyclus; programmabegroting, afdelingsplannen en persoonlijke jaarplannen.

Na vaststelling van het uitvoeringsprogramma, waarin zowel 'zachte' als 'harde' elementen een plaats krijgen, kijken we ook naar lopende acties. We starten namelijk niet vanuit een 0-situatie. We zitten in een rijdende trein en op dit moment vinden er in de organisatie al acties plaats die een relatie hebben met organisatieontwikkeling.

De belangrijkste zijn de volgende activiteiten en projecten:

- De strategische visie en daaraan gerelateerde ontwikkelingen, waaronder een verdere optimalisatie van het projectmatig werken en de beleidscyclus.
- De opstelling van een dienstverleningsconcept, welke aangeeft hoe we onze dienstverlening inrichten en vanuit welke doelstellingen we dat doen.
- Leanmanagement, wat zich sterk richt op de doorontwikkeling van de organisatie vanuit klantperspectief. Met name de mensontwikkeling binnen de organisatie heeft daarin ook een belangrijke plaats. Daarnaast is het gericht op procesoptimalisatie.
- Zaakgericht werken, wat is gericht op het digitaal inrichten van onze werkprocessen vanuit het klantperspectief. Hiermee leggen we ook een basis voor andere aspecten van de doorontwikkeling van onze dienstverlening, zoals een frontoffice en e-dienstverlening.
- We onderzoeken ook alternatieven voor de inrichting van de organisatie, onder andere gericht op een betere klantgerichtheid en het bevorderen van de samenwerken extern en intern.

Waarschijnlijk krijgen deze activiteiten en projecten een plaats in het uitvoeringsprogramma, maar in principe staan ze allemaal ter discussie. Na vaststelling van het uitvoeringsprogramma zetten we de lopende ontwikkelingen daar tegen af en bepalen we welke we, al dan niet in gewijzigde vorm, voortzetten en welke niet.

**DE MENS STAAT CENTRAAL IN
AL ONS DENKEN EN HANDELEN**



We staan voor een interessante uitdaging. Deze uitdaging kunnen we alleen aangaan als we het samen doen, van receptioniste tot wethouder en van baliemedewerker tot beleidsmedewerker. Ieder van ons heeft hier zijn eigen verantwoordelijkheid in.



Laan van St. Hilaire 2
4301 SH Zierikzee

Postadres:
Postbus 5555
4300 JA Zierikzee

T (0111) 452 000
F (0111) 452 452

gemeente@schouwen-duiveland.nl
www.schouwen-duiveland.nl