

Oosterhout Ontwikkelt

Visie op organisatieontwikkeling Gemeente Oosterhout | september 2019



Fotograaf: Marjan Sins

Inhoud

1.	Inleiding: waar komen we vandaan	3
2.	Kijkend naar de toekomst: waarom ontwikkelen?	5
2.1	Dit vinden we van onszelf	5
2.2	Dit vinden externe partners van ons	5
2.3	Toekomstvisie Oosterhout 2030	5
2.4	Bestuursakkoord 2018 – 2022	7
3.	Een visie om op te bouwen: hoe werken we samen	8
3.1	Rode draden uit de inbreng	8
3.2	Bouwstenen voor onze organisatie	8
3.3	Zo willen we werken	10
3.4	Missie en visie	11
4	Een veranderende rol voor iedereen:	12
4.1	Verandering voor de wettelijke rollen in de organisatie	12
4.2	Verandering binnen de organisatie	13
4.3	Afstemming en overlegstructuur binnen de organisatie	17
4.4	Inrichtingsprincipes	18
5	Verandersporen: samen aan de slag	19

<i>Bijlage 1</i>	<i>Verslag werkconferentie 17 december 2018</i>
<i>Bijlage 2</i>	<i>Verslag werkconferentie 4 februari 2019</i>
<i>Bijlage 3</i>	<i>Verslag werkconferentie 13 februari 2019</i>
<i>Bijlage 4</i>	<i>Verslag werkconferentie 20 februari 2019</i>
<i>Bijlage 5</i>	<i>Stappenplan fase 2</i>

1. Inleiding: waar komen we vandaan

Deze organisatievisie is gebaseerd op inbreng van medewerkers (medewerkersonderzoek en lunchateliers), college, raad, griffie en externe partners (interviews). Deze informatie is tijdens vier werkconferenties besproken en geanalyseerd door managers, unitleiders, (leden van het) ontwikkelteam en het procesteam (zie verslagen in de bijlage). De fractievoorzitters zijn tijdens de reguliere overlegmomenten en op verzoek bijgepraat over de ontwikkelingen. Ook de ondernemingsraad is bijgepraat over de ontwikkelingen, maar pakt haar wettelijke rol met betrekking tot de inhoud op als de visie, met organisatierapport en ontwikkelplan door de WOR-bestuurder wordt aangeboden.

Basis op orde

Uit alle inbreng blijkt dat onze basis op orde is en goed aansluit bij de vraag uit de samenleving. Inwoners en ondernemers geven in de burgerij-enquête een dikke voldoende voor onze dienstverlening. We hebben fijne collega's. We zijn betrokken, loyale en deskundige medewerkers. We werken zorgvuldig en degelijk. We hebben mooie resultaten bereikt in de stad en de kerkdorpen.

Werk aan de winkel

En uit alle inbreng blijkt ook dat er werk aan de winkel is. We willen meer vertrouwen in elkaar en waardering voor elkaar. We willen focus, een heldere koers en leiderschap. We willen heldere rollen en verantwoordelijkheden. We willen ruimte voor ons werk en slagkracht en snelheid in de besluitvorming.

De veranderende samenleving

Deze inbreng sluit aan bij de behoeften van de samenleving. We zien dat inwoners en bedrijven mondig zijn en ideeën hebben. We zien technologische en demografische ontwikkelingen, zoals digitalisering en vergrijzing. We werken aan opgaven die steeds complexer zijn, zoals de energietransitie en de integratie binnen het sociaal domein. Onze beweeglijke maatschappij vraagt om een flexibele en wendbare werkwijze van de overheid. De manier waarop we nu werken aan de stad en kerkdorpen is anders dan tien jaar geleden en zal over tien jaar ook weer anders zijn.

Ontwikkeling van houding en gedrag

Op basis van al deze bevindingen is deze visie geschreven. De visie is een schets van de organisatie die antwoord geeft op de vragen waar wij tegenaan

lopen in ons dagelijks werk. Hoe willen we ons gedragen? Hoe gaan we samenwerken? Hoe gaan we met elkaar om? Kortom: het is vooral een ontwikkeling van onze houding en ons gedrag.

Helpende organisatiestructuur

De organisatie die wij willen zijn, vergt een andere manier van werken die ondersteuning nodig heeft van een passende organisatie-inrichting; Welke rollen en verantwoordelijkheden zijn er? Hoe krijgen overlegstructuren vorm? Welke werkafspraken moeten we maken. Kortom: welke organisatiestructuur helpt ons ons werk op die manier te doen?

In gesprek

Maar de visie bevat nog niet alle antwoorden. Die zullen we de komende maanden en jaren met elkaar moeten vinden. Door met elkaar het gesprek aan te gaan. Door gedeelde waarden, meningen en werkwijzen te vinden. Door aannames op tafel te leggen en met elkaar te toetsen. En door open discussie te voeren over waar we elkaar nog moeten vinden. Door te experimenteren en te leren. En door knopen door te hakken waar we er met elkaar niet uitkomen. Kortom: door met elkaar de organisatie te bouwen die we willen zijn.

Momentum

Eén ding is zeker. Er is nú een moment waarop alles samenkomt: de behoefte aan ontwikkeling in de organisatie, een nieuw stadhuis en een visie op de toekomst. Die visie op 2030 is het perspectief waarbinnen wij samen met de stad en de kerkdorpen aan de slag gaan.

Aan de slag

Inwoners, bedrijven, bestuurders en ambtenaren verdienen een open, positieve, betrouwbare organisatie met focus, slagkracht en flexibiliteit. Een organisatie waarin we elkaar vertrouwen en waarderen. Waarin we elkaars talenten, kennis en kunde inzetten vanuit dat wat ons bindt. En waarin we houden wat we waarderen: fijne collega's, werk dat bijdraagt aan de maatschappij, een goede werk/privébalans en ruimte om ons te ontwikkelen. Kortom: een organisatie om de Toekomstvisie Oosterhout 2030 samen met inwoners, partners, bedrijven en anderen waar te maken.

Waar is deze visie voor bedoeld?

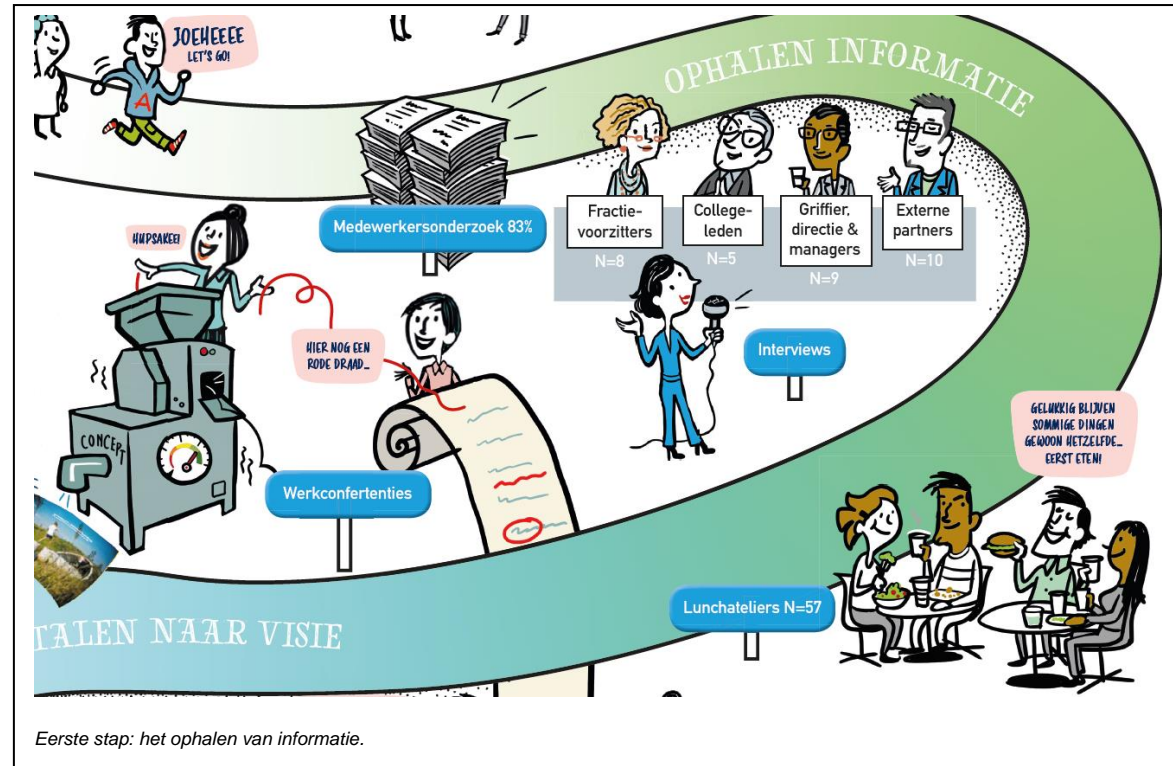
Deze visie beschrijft wat de afgelopen maanden is besproken:

- Waarom we gaan ontwikkelen: wat zien we gebeuren in de stad, de kerkdorpen en het land (hoofdstuk 2).
- Hoe wij met elkaar willen samenwerken: wat gaat goed en waar gaan we mee aan de slag (hoofdstuk 3).
- Wat dit betekent voor de organisatie (hoofdstuk 4).

Wat volgt:

- Door middel van een ontwikkelfase van een jaar wordt ruimte gecreëerd om het gedachtegoed van de visie op experimenterende wijze in de praktijk te brengen en te borgen. Voor de ontwikkelfase verstrekt de directie ontwikkelopdrachten aan de managers en unitleiders om samen met de teams mee aan de slag te gaan. Deze ontwikkelopdrachten geven inzicht in de specifieke opdrachten en vraagstukken voor de organisatie tijdens de ontwikkelfase. Hierbij zullen we met elkaar verkennen wat deze ontwikkeling voor de organisatie, het team en de individuele medewerker concreet betekent. Wat mag men van de organisatie verwachten? En wat mag de organisatie van de medewerker verwachten? En wat heeft hij/zij nodig om de nieuwe manier van werken concreet invulling te geven

Samen aan de slag!



2. Kijkend naar de toekomst: waarom ontwikkelen?

In dit hoofdstuk is beschreven waarom we gaan ontwikkelen. Wat hebben we zelf en externe partners geconstateerd? Waar werken we naartoe in 2030? Wat betekent de Toekomstvisie 2030? En hoe zetten we in deze bestuursperiode daarvoor de eerste stappen?

2.1 Dit vinden we van onszelf

In het medewerkersonderzoek, tijdens de lunchateliers en in interviews hebben medewerkers, managers, unitleiders, directie- en collegeleden en griffier aangegeven wat ze vinden van de manier waarop we nu werken.

Zo zijn de collega's en de sfeer binnen de units of afdelingen een groot pluspunt. Er is waardering voor de betrokkenheid, loyaliteit en deskundigheid van de medewerkers. De basis is op orde; we hebben een goede dienstverlening en realiseren en onderhouden mooie voorzieningen voor de stad en de kerkdorpen. En we waarderen de mogelijkheden om werk en privéleven in balans te houden.



Uit alle inbreng komen de rode draden waar we trots op zijn.

We zien ook waar het beter kan. We willen vertrouwen en waardering krijgen en geven voor het werk en voor elkaars kennis en kunde. We willen meer snelheid en slagvaardigheid in de interne besluitvorming. En meer ruimte en verantwoordelijkheid krijgen om te kunnen ondernemen en vernieuwend samen te werken. We willen meer inhoudelijke en bestuurlijke focus. En open en transparante communicatie, bijvoorbeeld over keuzes die worden gemaakt vanuit die focus. Het moet bovendien duidelijk zijn wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft. Dat vraagt ook aandacht voor leiderschap.

We zien ook ontwikkelingen in de maatschappij waar we op in moeten spelen. Deze komen overeen met wat in de Toekomstvisie Oosterhout 2030 staat

beschreven: participerende samenleving, digitalisering, vergrijzing, krappere arbeidsmarkt en inhoudelijke opgaven zoals duurzaamheid en de financiering van het sociaal domein.

2.2 Dit vinden externe partners van ons

Uit de interviews die we hebben gevoerd met externe partners blijkt dat zij bovengenoemde bevindingen herkennen en ook zo hebben genoemd. Het beeld van buiten loopt dus behoorlijk gelijk op met het beeld van onszelf.

2.3 Toekomstvisie Oosterhout 2030

De vastgestelde Toekomstvisie Oosterhout 2030 geeft ons in grote lijnen inhoudelijk richting; van economie tot wonen en van duurzaamheid tot transformatie van de binnenstad. De komende jaren zullen we hier samen met de stad en de kerkdorpen concreet invulling aan geven. De toekomstvisie geeft ook mee wat ontwikkelingen in de samenleving betekenen voor de manier waarop we als gemeente werken.

De veranderende samenleving

De samenleving verandert en daarmee ook de functie en rol van de overheid. De maatschappij is steeds meer netwerkgeoriënteerd en vraagt van ons dat ook te zijn. Netwerken en participeren bepalen steeds meer het bestaansrecht van de gemeente. Voorheen was het bestaansrecht vooral gebaseerd op rechtmatigheid en presteren. Welk accent de meeste nadruk krijgt, hangt af van de aard van onze activiteiten. Bij het voltrekken van een huwelijk of het verstrekken van een paspoort zal dat anders zijn dan bij de realisatie van duurzaamheidsambities. Waar we tot nu toe vaak eigenaar en initiator van nieuw beleid waren, zullen we steeds meer de rol van participant, facilitator en verbinder in deze netwerken op ons nemen (zie kader: Samenwerken in netwerken). Het is aan ons om daar adequaat op in te spelen.

Een aantal taken zal blijven zoals ze nu is. Nieuwe taken zullen ontstaan en sommige bestaande taken zullen veranderen of verdwijnen door bijvoorbeeld digitalisering. Dit heeft effect op onze organisatie. Enerzijds zorgt het voor meer strategische vragen over bijvoorbeeld de inhoud van nieuwe of veranderende functies en wanneer deze nodig zijn. Anderzijds biedt het ruimte om als professional meer met de samenleving te werken en vergroten de veranderende taken en functies de mobiliteit binnen de organisatie.

Een belangrijk uitgangspunt in de Toekomstvisie Oosterhout 2030 én in onze visie op organisatieontwikkeling is dat we als gemeente samen met onze inwoners en maatschappelijke instellingen steeds vaker onze krachten bundelen. We zullen steeds vaker vanuit co-creatie oplossingen bieden voor maatschappelijke opgaven: samen werken en uitvoering geven aan een plan. Voorbeelden daarvan zijn de invulling van een deel van de wijk, of de herbestemming van een leegkomend schoolgebouw.

Samenwerken in netwerken

Maatschappelijke vraagstukken lossen we als gemeente niet zelfstandig op, maar in samenwerking met relevante maatschappelijke partners, inwoners en ondernemers. Dit is effectiever en leidt tot een meer gedragen resultaat.

Veelal is er niet één beste oplossing, maar is de oplossing context-afhankelijk. Dat vraagt goed samenspel en co-creatie. Netwerken kenmerken zich door een platte en gelijkwaardige structuur en zijn dynamisch. (Overleg-)structuren ontwikkelen zich op basis van noodzaak. Netwerken functioneren op basis van relevantie: wie er niet (echt) iets aan heeft, doet niet (echt) mee. Netwerkpartners zijn afhankelijk van elkaar: samen kom je tot resultaat, samen draag je risico.

Dat betekent veel voor onze manier van werken: Het kennen, volgen en ontwikkelen van onze netwerken is van groot belang, juist ook voor individuele ambtenaren. Het organiseren en ondersteunen van goed samenspel en samenwerking is minstens zo belangrijk als inhoudelijke kennis en expertise.

Als gemeente moeten we ons daarbij bewust zijn van de rol en bijdrage die we per situatie kunnen leveren. Soms initiërend, soms faciliterend. Soms met een leidende politieke agenda, soms volgend en reactief. Soms heel inhoudelijk, dan weer sterk op het proces of allebei.

De nieuwe manier van werken betekent ook dat we initiatieven nog meer faciliteren. Onze ervaring van de afgelopen jaren, met bijvoorbeeld initiatieven in de wijk, is dat veel initiatieven tot hun recht komen als de bemoeienis van de lokale overheid zich tot een minimum beperkt (burgerinitiatieven) en we juist onze rol als verbinder vervullen.

Ambities voor de toekomst

Zowel op nationaal als lokaal niveau zien we concrete voorbeelden van hoe de samenleving en daarmee de rol van de gemeente verandert. Voor de toekomst in Oosterhout hebben we verschillende ambities voor bijvoorbeeld betrokkenheid in de wijk, digitale ontwikkelingen en de ontmoetingen tussen inwoner en overheid.

Beweging in de wijk

Op wijkniveau zullen we steeds meer initiatieven zien waarbij de inwoner aan de leiding gaat. Te denken valt aan het opzetten van een dekkend systeem van zorgvrijwilligers, waardoor de belasting voor mantelzorgers flink terugloopt.

Een voorbeeld is ook het oprekken van de zeggenschap in de wijk. Denk hierbij aan experimenten met wijkbudgetten waarmee wijkbewoners meer zeggenschap krijgen over hoe zij hun wijk inrichten. Dit betekent voor ons als gemeentelijke organisatie meer durven loslaten en van de wijkbewoners het nemen van meer verantwoordelijkheid voor de inrichting van hun wijk. Samen gaan we op zoek naar de ruimte tussen de regels en de rek.

Ook zullen inwoners meer directe invloed krijgen op het gemeentebestuur, omdat het eenvoudiger is geworden om als groep inwoners zelf bij de gemeenteraad een initiatiefvoorstel in te dienen.

In de toekomst willen we naar meer van dit soort voorbeelden, waarbij de maatschappelijke opgaven uit de wijk leidend zijn en de gemeente bijspringt in de rol die het meest van toegevoegde waarde is.

Steeds meer digitaal

De huidige en toekomstige digitale ontwikkelingen hebben grote impact op het leven binnen en buiten het stadhuis. Standaardwerk wordt steeds meer gedigitaliseerd. Met één druk op de knop hebben we een grote hoeveelheid aan informatie tot onze beschikking of regelen we zaken.

Als gemeente Oosterhout gaan we deze ontwikkelingen goed gebruiken. We hebben de ambitie om voor onze inwoners alle relevante gemeentelijke informatie beschikbaar en toegankelijk te maken. Daarnaast zijn we continu op zoek naar nieuwe toepassingen (bijvoorbeeld data gedreven werken, block chain en smart contracting) om onze dienstverlening te optimaliseren.

Ontmoeten

Digitaal is praktisch, ontmoeten is prettig. De Oosterhoutse samenleving kenmerkt zich al sinds jaar en dag door sterke (in)formele netwerken. Het is een kwaliteit die zeker de moeite van het behouden waard is. Daarom investeert de gemeente, samen met de externe partners, in (het aansluiten bij) kennis- en netwerkbijeenkomsten waar regelmatig voor Oosterhout relevante onderwerpen aan de orde komen. We zijn aanwezig in de wijk om in gesprek te gaan met bewoners. We sluiten aan bij activiteiten van inwoners en zijn er ook op niet-georganiseerde momenten.

En we bekijken samen met de Oosterhouters hoe ons nieuwe stadhuis een plek van ontmoeting en verbinding kan worden.

We willen in de toekomst goed in contact blijven met onze inwoners en daarin de juiste vormen gebruiken.

2.4 Bestuursakkoord 2018 – 2022

Met de Toekomstvisie Oosterhout 2030 in het vizier zijn in het bestuursakkoord 2019-2022 de politieke ambities voor de komende vier jaar uitgewerkt. Er zijn daarin zes speerpunten voor de organisatieontwikkeling meegegeven, die grotendeels overeenkomen met wat medewerkers van de organisatie hebben gevonden (zie §2.1):



3. Een visie om op te bouwen: hoe werken we samen

Met de inzichten uit het medewerkersonderzoek, de ambities uit de Toekomstvisie Oosterhout 2030 en de richting vanuit het Bestuursakkoord 2018-2022 wordt duidelijk dat we als organisatie met elkaar een aantal uitdagingen hebben om te groeien naar die flexibele en wendbare organisatie die we willen zijn. In dit hoofdstuk vertalen we de rode draden uit deze inbreng naar de manier waarop we willen samenwerken.

3.1 Rode draden uit de inbreng

Alle inbreng van medewerkers, partners, college, raad en uit de Toekomstvisie Oosterhout 2030 is tijdens vier werkconferenties samengebracht tot enkele rode draden:

- **Effectieve interne afstemming en besluitvorming**
We willen effectief afstemmen met elkaar en ook de besluitvorming soepel laten verlopen. Dit is nodig om integraal te werken, eigenaarschap te tonen en goed aan te sluiten op wat onze omgeving van ons vraagt.
- **Duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en bijbehorende sturing**
We willen duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en sturing. Hierdoor gaan we slagvaardig te werk en is voor iedereen duidelijk waar iemand wel of niet van is.
- **Het ontwikkelen van onze externe oriëntatie**
We willen werken en denken vanuit de maatschappelijke opgave, de vraag van de samenleving en onze toegevoegde waarde daarbij. Hiermee maken we daadwerkelijk de verschuiving naar een netwerkende en participerende overheid.
- **Ruimte voor initiatief en eigenaarschap**
We willen ruimte voor initiatief en eigenaarschap: je ontfermt je over jouw werk en neemt er je volle verantwoordelijkheid voor. Dat betekent ook dat je als een ondernemer de kansen pakt die jouw werk biedt om de gemeente te verbeteren. Vertrouwen in en waardering voor elkaars competenties is doorslaggevend om samen te blijven verbeteren.

- **We willen focus**
Zowel op strategisch als uitvoerend niveau is er behoefte aan focus. We willen op basis van die focus weloverwogen keuzes maken over wat we wanneer doen en hoe we dit doen.

3.2 Bouwstenen voor onze organisatie

Verschillende ingrediënten om aan de slag te gaan met de rode draden uit §3.1 zijn al aanwezig. Uit de analyse van de interviews, lunchateliers en het medewerkersonderzoek komt namelijk naar voren dat we zeer betrokken en loyaal zijn, resultaatgericht en zorgvuldig werken en dat er ook een urgentie en ontwikkelbereidheid is om aan bovenstaande uitdagingen te werken.

Vanuit de rode draden en aanwezige ingrediënten zijn vijf bouwstenen voor de organisatie geformuleerd, die onze visie op de organisatieontwikkeling weergeven.





Van buiten naar binnen

We willen een transparante en wendbare organisatie zijn die externe oriëntatie in haar DNA heeft. We weten wat er speelt in de samenleving en kijken en werken altijd vanuit de vraag: 'Hoe maken we dit met elkaar mogelijk?'. We bundelen de krachten met inwoners, ondernemers, verenigingen en organisaties en geven de ontwikkelingen van stad en kerkdorpen daar waar mogelijk vorm in co-creatie.

We kijken samen naar mogelijkheden, ondersteunen initiatieven van inwoners wanneer dat nodig is en beperken zoveel mogelijk onze 'bemoeienis'.

Ambtenaren zijn veel in de stad en in de kerkdorpen. Onze thuisbasis is een stadhuis waar inwoners, ondernemers, bestuur, organisaties en ambtenaren samenwerken aan de kwaliteit van Oosterhout en haar omgeving. Waar zij ontmoeten en verbinden. We willen een organisatie zijn waar de dienstverlening zowel fysiek als digitaal op een snelle en zorgvuldige manier wordt verleend, op een manier die voor de inwoners logisch is.

Denken en werken vanuit het geheel

Als organisatie denken en werken we vanuit het geheel: we delen de passie voor de samenleving en de ambitie om daarin nieuwe dingen mogelijk te maken. Wanneer een integrale aanpak nodig is, weten we elkaar te vinden en werken we samen over vakgebieden heen. We zijn allemaal ambassadeurs van de gemeente en borgen dit gedachtegoed op alle niveaus. Dat betekent dat we elkaar opzoeken en goed om kunnen gaan met spanningsvelden tussen verschillende beleidslijnen en – kaders. We bespreken samen hoe we binnen dit spanningsveld zoveel mogelijk voordeel voor de samenleving kunnen bereiken, zodat de samenleving zo min mogelijk 'last' heeft van wet- en regelgeving en de interne afwegingen die wij moeten maken.

Een flexibele organisatie met korte lijnen

We willen een organisatie zijn waar de interne samenwerking een afspiegeling is van de manier waarop we extern werken. Het gezamenlijke maatschappelijk belang staat voorop. We hebben korte lijnen tussen professionals en schakelen snel en flexibel in diverse rollen. Er is helderheid over rollen en verantwoordelijkheden, waardoor duidelijk is wie waarvan is en we snel besluiten kunnen nemen.

Focus

Werken vanuit het geheel vraagt om focus. Het bestuur stelt hiervoor de kaders en biedt de visie op de toekomst. De directie en leidinggevenden maken de vertaling naar taken en projecten voor de organisatie, zodat we gezamenlijk onze bestuurlijke ambities waarmaken. We willen een organisatie zijn die in balans is qua ambities, capaciteit en kwaliteit. We werken planmatig en budgetgericht met oog voor kansen om zaken efficiënter op te pakken. Als ambtelijke organisatie zijn we een volwassen en flexibele partner van het bestuur, die ook professioneel tegenspel biedt. Met duidelijke sturingslijnen en aan de voorkant helder geformuleerde opdrachten, zorgen we samen voor de focus binnen ons werk.

Meervoudigheid in structuur en sturing

Om als organisatie de opgaven voor de gemeente waar te maken, is het noodzakelijk dat we kunnen differentiëren in organisatievormen, processen en bemensing. Tijdelijke, ontwikkelgerichte opgaven, in samenwerking met de buitenwereld vragen een andere organisatie en procesinrichting dan permanente, uitvoerende taken binnen een bepaald domein of taakgebied

(denk aan het verstrekken van een paspoort of het verlenen van een vergunning). Afhankelijk van de opgave/taak en de rol die de gemeente daarin speelt, willen wij ons op een passende manier kunnen organiseren.

3.3 Zo willen we werken

Onze manier van werken verschuift van werken en bepalen vóór de inwoners en bedrijven naar samenwerken mét de inwoners, bedrijven en met elkaar. Dit vraagt ook om een verschuiving in onze houding en ons gedrag. Immers, 'zo buiten, zo binnen': Als de samenleving meer divers, dynamischer en meer participatief wordt, zal ook onze organisatie daar op moeten lijken om daar goed mee om te kunnen gaan. De volgende pijlers geven richting aan deze verschuiving:



De 'klant' is ons uitgangspunt

Niet elk werkproces heeft eenzelfde mate van externe oriëntatie nodig, maar bij elk proces staat wel de klant (in-/extern) centraal. Meestal staat die klant bij ons op de stoep. En soms is het een inwoner of een groep inwoners die zich niet zelf bij ons meldt, maar ons wel nodig heeft of gevolgen ondervindt van wat wij doen.

We verwachten van elkaar dat we elkaar betrekken bij het werk. Dat we ons werk verrijken met de inbreng van collega's met hun eigen expertise. We

vertrekken daarbij vanuit de betekenis die ons werk heeft voor inwoners, instellingen en ondernemers.

Ruimte voor de professional

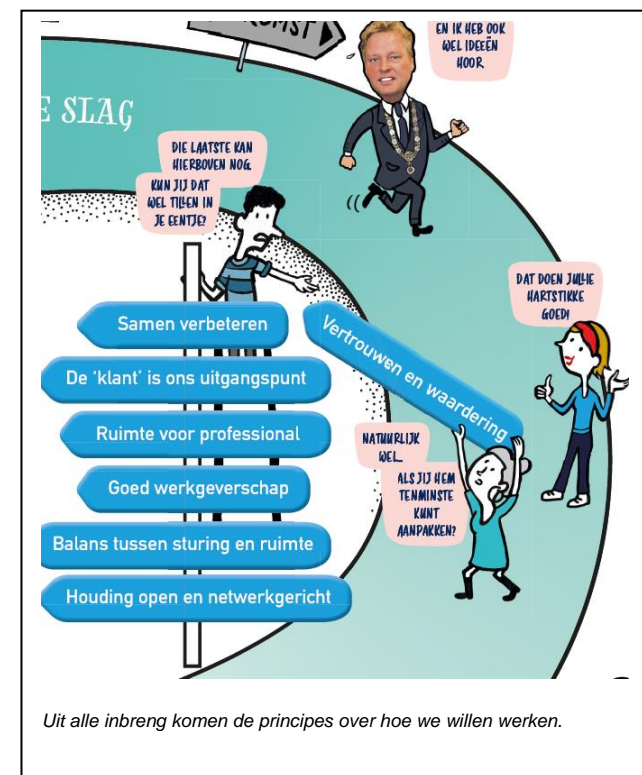
We hebben vertrouwen en mandaat om ons werk slagvaardig uit te voeren en nemen verantwoordelijkheid wanneer onze rol daar om vraagt. Ook is er ruimte om innovatief en creatief te werken. Medewerkers vervullen afhankelijk van de context verschillende rollen. Soms als opdrachtgever, dan weer als facilitator, verbinder of uitvoerder. Hierbij worden kwaliteiten en talenten van medewerkers optimaal benut en is er herkenning en erkenning vanuit de leidinggevenden.

Balans tussen sturing en ruimte

Binnen onze organisatie past de sturing bij de taak of opgave. Beslissingen zullen meer binnen en tussen de teams zelf worden gemaakt, zonder inmenging 'van bovenaf'. We zetten zoveel mogelijk in op de ruimte voor de professional. Alleen indien nodig zetten we sturing in vanuit een managementrol**).

Onze houding is open en netwerkgericht

Alle medewerkers horen, zien en weten wat er speelt in onze samenleving. We zijn proactief, staan open voor ideeën van anderen en maken intern en extern verbindingen voor beter resultaat. We laten graag zien wat we doen met en voor de stad en de kerkdorpen. En we zijn altijd bereid om uitleg te geven over een afweging van



diverse belangen, de dilemma's die dit oplevert en keuzes die daarin gemaakt moeten worden.

Samen verbeteren

In ons toekomstbeeld zijn medewerkers zelfbewust en maken ze elkaar sterker. De organisatie leert continu doordat we onszelf regelmatig inhoudelijk en persoonlijk evalueren. Er is ruimte om vrijuit te spreken en fouten te maken tijdens het experimenteren. We delen kennis, stimuleren passie en blijven ontwikkelen. We spreken elkaar positief aan om zo samen te groeien.

Vertrouwen in en waardering voor elkaar

We vertrouwen elkaar op basis van competenties en afspraken. We doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen. Hierdoor bereiken we gezamenlijk onze doelen. We waarderen elkaar om onze professionaliteit en mening, ook als die afwijkend is. Daar waar we van mening verschillen, luisteren we naar elkaars argumenten en zoeken gezamenlijk naar de beste oplossing. We zijn trots op de prestaties van een ander en op onszelf.

Goed werkgeverschap en werkplezier

De gemeente Oosterhout wil een aantrekkelijke werkgever zijn, die werkt vanuit gelijkwaardigheid. Waar medewerkers vrijheid en regelruimte hebben en het vertrouwen krijgen om hun talenten in te zetten en te werken aan wat ertoe doet voor inwoners en bedrijven. Waar je vanuit een gezamenlijk doel werkt en ziet dat iedere collega daaraan een bijdrage levert. Waar je dingen voor elkaar krijgt en voor elkaar doet. Waar een goede werk/privébalans mogelijk is, of je nu een jong gezin hebt of tegen de pensioenleeftijd zit. Waar je jezelf kunt ontwikkelen door initiatief te nemen en hierom wordt gewaardeerd. Waar je de faciliteiten krijgt die nodig zijn om je werk goed uit te kunnen voeren. Een organisatie met ambitie die energie geeft. Een organisatie waarin je een wij-gevoel ervaart en waar je trots op bent. Kortom: een organisatie waar iedereen met plezier naar zijn werk gaat.

*) in alinea 4.2.1. wordt de betekenis van 'teams' nader uitgelegd

**) zie hiervoor ook teamleider en opgaveleider, 4.2.1 en 4.2.2.

3.4 Missie en visie

Samengevat leidt dit tot de volgende missie en visie voor de gemeente Oosterhout:

Missie

Als gemeente Oosterhout ondersteunen we inwoners en ondernemers om hun leven, bedrijf of samenleving in te richten op de manier die bij hen past. Dat doen we door met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties de krachten te bundelen en hiervoor samen verantwoordelijkheid te nemen. Zo krijgen we meer voor elkaar.

Visie

Samen met inwoners en ondernemers werken we aan de realisatie van de Toekomstvisie Oosterhout 2030. Dat doen we door de 'klant' als uitgangspunt te nemen, open te staan voor ideeën en initiatieven van inwoners en ondernemers en mensen met elkaar te verbinden binnen en buiten de organisatie. Onze medewerkers hebben de ruimte om vanuit hun professionaliteit, deskundigheid en betrokkenheid kansen te pakken. Dat doen ze met vertrouwen in elkaar en waardering voor elkaar. Als organisatie ondersteunen we onze medewerkers om zich daarin te blijven ontwikkelen in balans met hun privéleven. Zo krijgen we meer voor elkaar.

4 Een veranderende rol voor iedereen:

We hebben in hoofdstuk 2 geconstateerd wat we sterke punten vinden, waar we onszelf kunnen verbeteren, welke ontwikkelingen we in de samenleving zien en welk kader de Toekomstvisie Oosterhout 2030 biedt voor de organisatieontwikkeling. In hoofdstuk 3 is die inbreng vertaald naar de manier waarop we willen samenwerken en wat dit voor onze houding en ons gedrag betekent. We hebben ook geconstateerd dat we heldere rollen en verantwoordelijkheden willen. In hoofdstuk 4 geven we hiervoor de eerste aanzet. Hierin staat op welke manier deze rollen en de manier waarop we de organisatie vormgeven helpen om de gewenste samenwerking uit hoofdstuk 3 te realiseren.

4.1 Verandering voor de wettelijke rollen in de organisatie

Wanneer we als organisatie anders gaan werken, betekent dat een ontwikkeling voor iedereen. De gemeentelijke organisatie heeft een aantal rollen die wettelijk beschreven staan: raad, college, burgemeester en gemeentesecretaris.

Deze alinea is gericht op die onderdelen. In de volgende alinea zal meer worden ingegaan op de ambtelijke organisatie en de nieuwe manier van werken.

Raad

De raad is het hoogste orgaan binnen de gemeente en de vertegenwoordiger van de inwoners van Oosterhout. Zij heeft naast haar volks vertegenwoordigende rol ook een controlerende en kaderstellende rol (strategie en budget) en ziet er onder meer ook op toe dat de gemeente op een passende manier inwoners betreft bij gemeentelijke taken en aansluit op initiatieven in de samenleving.

Het is essentieel dat de raad aangesloten is bij de nieuwe manier van werken en daarin faciliteert. Ook voor de raad is het belangrijk om te denken en werken vanuit een bepaalde focus. De lokale driehoek van griffier, burgemeester en gemeentesecretaris zorgt voor de harmonisering van de verschillende behoeften en belangen binnen de organisatie.

College

Het college van burgemeester en wethouders is als collegiaal bestuur eindverantwoordelijk voor het bereiken van totaalresultaten van de gemeente binnen de door de raad vastgestelde kaders en stelt de raad eventueel voor die kaders aan te passen. Middels raadsvoorstellen geeft het college mede richting aan beleid dat de raad vaststelt. De individuele wethouders dragen zorg voor taken binnen de verschillende portefeuilles, die zij namens het college met de organisatie voorbereiden en uitvoeren. Als collectief nemen zij veel praktische beslissingen en zorgen zij voor uitvoering van besluiten van de gemeenteraad.

Belangrijk in de nieuwe manier van werken is dat de verstandhouding tussen college, raad en organisatie ook het 'werken vanuit het geheel' en de eerdergenoemde focus bevordert. College en organisatie trekken samen op en vertellen hetzelfde verhaal. Dit vraagt om een goede dialoog tussen de organisatie en het college (zowel vanuit het collectief als vanuit de individuele wethouders). We zullen zorgvuldig aandacht moeten besteden aan de bestuurlijke prioriteiten en zorgen voor een gezamenlijke balans in ambities, capaciteit, tijd, geld en kwaliteit. Dit dient twee doelen;

- Bestuurlijke focus op belangrijke bestuurlijke ambities en voldoende beschikbare capaciteit.
- Ruimte voor het creëren van nieuwe bestuurlijke ambities.

Zo ontstaat er een goed afgestemd geheel. Het college is hierbij bestuurlijk opdrachtgever.

De organisatie ondersteunt raad en college in de uitvoering van vastgesteld beleid en gemaakte keuzes. Het aanvoelen van wensen en voornemens van raad en college en deze vertalen in concrete uitvoering is essentieel.

Burgemeester

De burgemeester heeft verschillende verantwoordelijkheden binnen zijn functie. Eén van zijn rollen is het voorzitterschap van de gemeenteraad. Daarnaast vormt hij als voorzitter van het college samen met de wethouders het dagelijks bestuur van de gemeente Oosterhout. Als de stemmen staken, is de stem van de burgemeester doorslaggevend. Een derde verantwoordelijkheid is dat de burgemeester zelf een bestuursorgaan is met eigen bevoegdheden. Deze bevoegdheden hebben vooral betrekking op het gebied van openbare orde en veiligheid.

Tot slot benoemen we hier ook nog de representatieve taken van de burgemeester: hij vertegenwoordigt de gemeente in en buiten rechte, dus als de gemeente partij is in een rechtszaak, en als namens de gemeente stukken moeten worden ondertekend. Vanuit zijn verschillende rollen bewaakt hij de kwaliteit van bestuur in de gemeente en bevordert hij de afstemming binnen de organisatie.

Bij de nieuwe manier van werken vervult de burgemeester nog sterker dan voorheen een brugfunctie tussen raad, college en organisatie. De lokale driehoek, burgemeester-secretaris-griffier, stemt met elkaar enerzijds de dynamiek en anderzijds de strategische opgaven af. Hierdoor ontstaat duidelijkheid over de strategie en de prioriteiten daarin (bestuurlijke planning).

Gemeentesecretaris/directeur

De gemeentesecretaris is eerste adviseur voor het college en draagt zorg voor een goede ondersteuning en advisering van het college en de burgemeester. Hij is eindverantwoordelijk voor de resultaten van de organisatie en de juiste samenhang van die resultaten. De gemeentesecretaris prioriteert en begeleidt het college bij organisatiebrede keuzes.

De gemeentesecretaris is ook verantwoordelijk voor het dagelijks beheer en de (door)ontwikkeling van de organisatie. Binnen deze organisatieontwikkeling speelt hij eveneens een belangrijke rol als het gaat om de afstemming binnen de lokale driehoek. Verder is het essentieel dat de gemeentesecretaris de nieuwe visie en gewenste verandering uitdraagt binnen de organisatie. Tot slot is hij als algemeen directeur onderdeel van de directie.

4.2 Verandering binnen de organisatie

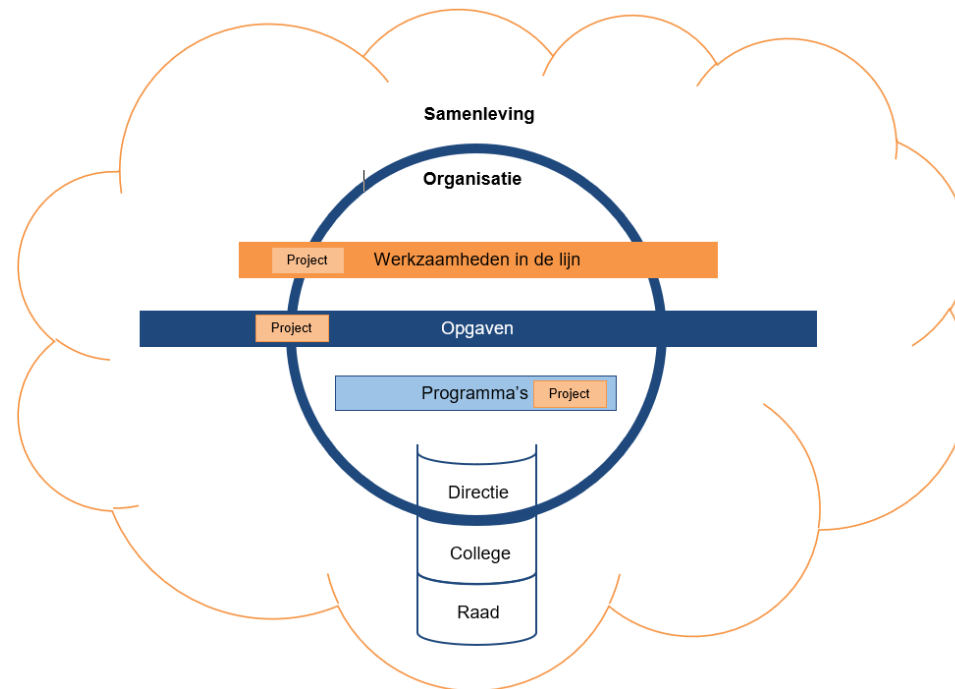
We hebben geconstateerd dat we onder meer ruimte willen voor de professional, een balans willen tussen sturing en ruimte, samen willen verbeteren. De sturing, rollen, verantwoordelijkheden die in deze paragraaf staan omschreven, helpen om dat te bereiken. Om te benadrukken dat we rollen anders willen invullen dan nu het geval is, gebruiken we nieuwe termen: teams en opgaven. Deze worden in de tekst verder toegelicht.

De organisatie verleent diensten aan de Oosterhoutse samenleving en is verantwoordelijk voor alle transactie- en uitvoeringsprocessen. Omdat ambtenaren voortdurend in contact staan met onze inwoners, bedrijven en instanties, vormen zij onze ogen en oren in de samenleving. Samen houden zij

in de gaten of we als gemeentelijke organisatie aansluiten bij de behoefte van de stad en de kerkdorpen.

Om als organisatie de opgaven waar te maken is het noodzakelijk dat we kunnen differentiëren in organisatievormen, processen en bemensing, afhankelijk van de opgave/taak die zich voordoet en de rol die de gemeente daarin speelt. Nieuwe opgaven vragen niet altijd dezelfde oplossingen en zullen altijd maatwerk vragen.

We onderscheiden in hoofdlijn twee vormen van sturing, te weten: lijn- en opgavensturing.



Toelichting bij visualisatie:

Bovenstaande figuur geeft weer hoe onze werkzaamheden als organisatie op verschillende manieren vorm krijgen. We onderscheiden vier soorten. Deze zullen in dit hoofdstuk nader worden uitgelegd:

- **Werzaamheden in de lijn:** betreft de min of meer reguliere uitvoering van bepaalde producten en diensten (uitleg in alinea 4.2.1.)
- **Opgave:** specifieke vraagstukken die om een andere manier van organiseren vragen (uitleg in alinea 4.2.2.)
- **Project:** concrete opdracht die integrale uitwerking behoeft (uitleg 4.2.3.)
- **Programma:** bundeling van projecten voor een specifiek intern organisatiegericht vraagstuk (4.2.3.)

4.2.1. Werken in de lijn

Werkzaamheden in de lijn betreffen min of meer reguliere uitvoering van bepaalde producten en diensten. Denk bijvoorbeeld aan het verlenen van een vergunning of uitkering, het organiseren van leerlingenvervoer en de taken van stadsbeheer. Een deel van deze werkzaamheden is uitsluitend intern en voor een deel is hier ook de samenwerking met de samenleving en externe partners nodig.

Het werk in de lijn wordt georganiseerd in zelforganiserende (zie kader) teams met teamleiders. Vanuit de teams kunnen medewerkers ook buiten de lijn in opgaven werken, bijvoorbeeld twee dagen per week voor een bepaalde opgave of in een tijdelijk netwerkverband.

Team: thuisbasis voor uitvoering en vakinhoud

Er is behoefte aan meer ruimte en verantwoordelijkheid op de werkvloer, aan slagvaardigheid en flexibiliteit. Dat geven we vorm door te werken vanuit zelforganiserende teams. De teams voeren de taken uit die binnen de competenties en de vakinhoud van het team vallen. De teamgrootte verschilt en is afhankelijk van het aantal professionals dat vanuit dezelfde vakinhoud werkt. Verantwoordelijkheden liggen zoveel mogelijk bij medewerkers zelf. Het college en directie bepalen het 'wat'. Het 'hoe' en 'wie' zal binnen de teams in afstemming worden ingevuld. Niet elk team hoeft dit op dezelfde manier te doen. Afhankelijk van het team en de ontwikkeling van het team wordt ook de mate van zelforganisatie bepaald.

Het team van professionals werkt in verbinding met elkaar, andere teams, bestuur en samenleving. Met het nieuwe besturingsmodel wordt de werklust en de verdeling daarvan meer een teamverantwoordelijkheid. Het is aan de teamleden om samen met de teamleider te kijken naar hun gezamenlijk verantwoordelijkheid, de overlapping van taken en het maken van afspraken over 'wie doet wat'. Belangrijk is dat het team regelmatig hun resultaten en manier van werken evalueert, om hiervan met elkaar te leren en verder te ontwikkelen. Daarnaast is het team een vakinhoudelijke thuisbasis. Er is aandacht voor kennisdeling, nieuwe ontwikkelingen en trends binnen het vakgebied en updates uit de organisatie. De teamleider is verantwoordelijk voor de personele aangelegenheden en zorgt als facilitator voor alle middelen die het team nodig heeft om te kunnen werken.

Equalit, het Sportbedrijf en De Werf hebben een eigen passende organisatievorm met eigen werkprocessen en typen functies. Net als andere teams hebben zij een eigen ontwikkelopgave in lijn met het gedachtegoed van Oosterhout Ontwikkelt.

Zelforganisatie

Binnen de organisatie zullen we gaan werken vanuit het principe van **zelforganisatie**. Voor zelforganiserende teams liggen de organisatiedoelen en randvoorwaarden vast. Er is een hiërarchische leidinggevende (de teamleider). De manier waarop het werk gebeurt, bepaalt het team met elkaar. De teamleider helpt het team daarbij. Hij fungeert als klankbord, beoordeelt het team en de individuele medewerker op de behaalde resultaten en zorgt als facilitator voor alle middelen die het team echt nodig heeft om binnen de vastgestelde kaders de vooraf bepaalde organisatie- en teamdoelstellingen te behalen.

Dit is anders dan **zelfsturing** waarbij een team helemaal zelf het stuur in handen heeft. Een zelfsturend team bepaalt zelf zijn/haar eigen richting en kaders, gegeven zijn/haar globale opdracht.

Zelforganisatie binnen Oosterhout heeft als doel om de uitgangspunten zoals in 3.3 beschreven concreet vorm te geven. Dit vergt men name een andere manier van werken (houding en gedrag) en wordt door middel van een andere manier van sturen/inrichten van de organisatie optimaal gefaciliteerd. Denk hierbij aan: ruimte voor de professional creëren, onderling samenwerken (binnen het team, tussen teams en tussen teams, stad en kerkdorpen) te verbeteren, slagvaardig te werken, te denken vanuit het geheel, samen te groeien en te ontwikkelen en de 'klant' als uitgangspunt te nemen in het werk. Dit vergt niet alleen een nieuwe manier van werken, maar ook een nieuwe manier van sturen, het anders beleggen van verantwoordelijkheden, werken vanuit focus en heldere kaders.

Teamleider

De teamleider (zie kader: Metafoor van de regisseur m/v) heeft vier rollen:

- P-verantwoordelijkheid
 - Voeren van personeelsgesprekken
 - Vakinhoudelijke kennis van het team op niveau houden/brengen
 - Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers in het team
 - Strategische personeelsplanning
 - Faciliteren benodigde middelen medewerkers binnen gestelde kaders
- Resultaten van het team maken tot een gezamenlijke verantwoordelijkheid
- Faciliteren en borgen van de samenhang over teams heen
- Coachen en uitdagen om als team samen oplossingen te bedenken en knopen door te hakken en waar dit niet lukt, dat op zich te nemen.

De teamleider doet dit door het faciliteren en coachen van medewerkers in het nemen van verantwoordelijkheid, werken vanuit het maatschappelijk en gemeentelijk perspectief en het effectief samenwerken. Hij/zij werkt aan een taakvolwassen team met professionals. De teamleider is verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van de strategische personeelsplanning, integrale samenwerking en het stimuleren van een professionele en veilige werksfeer, waarin onderling vertrouwen, transparantie en elkaar aanspreken belangrijk zijn. De teamleiders zorgen gezamenlijk voor de focus binnen de lijnwerkzaamheden en dragen hun verantwoordelijkheid voor het geheel. Dit doen zij door te sturen op het proces, een transparante werklust, de resultaten en het budget/de rechtmatigheid. Prioriteiten en richting worden samen met de directie, de teamleiders en de opgaveleiders bepaald op basis van de organisatie brede doelstellingen en belangen. De teamleiders vallen hiërarchisch onder de directie.

Wat vraagt dit van de individuele medewerker?

Het werken in een zelforganiserend team vraagt iets anders van de individuele medewerker. De verantwoordelijkheden voor taken liggen in principe laag in de organisatie. Hierbij hoort verantwoordelijkheid krijgen, nemen én afleggen. Actief het gesprek aan gaan met collega's binnen en buiten. Effectief omgaan met verschillen in belangen en opvattingen. Daarbij geldt: geen onverklaarbare verschillen, en als er verschillen zijn, dan moeten deze logische en helder uit te leggen zijn. Coachen, begeleiden en het geven van positieve ervaringen door de teamleider en collega's helpt hierin.

Metafoor van de regisseur m/v

Een teamleider is als een regisseur: de regisseur heeft de creatieve supervisie over bijvoorbeeld een toneelstuk of een film. Hij heeft de leiding over de groep acteurs en is verantwoordelijk voor de totale uitvoering van een artistiek project, inclusief bijvoorbeeld de techniek, decors, locaties en rekvisieten. Op basis van het script zoekt hij de juiste rollen bij zijn spelers. Hij daagt de spelers uit de grenzen van hun creativiteit en kunnen op te zoeken. Hij laat ze vrij bewegen en improviseren, zodat ze elkaar kunnen inspireren met het oog op het beste resultaat. Hij creëert de randvoorwaarden (decor, kostuums, licht, geluid), zodat de spelers hun spel tot grote hoogte kunnen brengen. Hij heeft soms ondersteuning op de organisatorische of financiële kant van het project (producent). De regisseur helpt zijn team in de coulissen over hun podiumangst heen als het publiek zijn plaats inneemt in de zaal en de spanning voelbaar is. De spelers lossen het samen op wanneer iemand zijn tekst vergeet of aan de verkeerde kant het podium verlaat. En hij laat hen het applaus in ontvangst nemen, terwijl hij achterin de zaal in het donker toekijkt. Na afloop praten de spelers in de foyer na met het publiek. Regisseur en spelers vieren het succes en constateren waar de voorstelling nog scherper of strakker kan. De reacties van het publiek nemen ze daarin mee.

Binnen de gemeente Oosterhout voeren onze leidinggevenden ook regie op taken, projecten en grote opgaven. Onze professionals krijgen ruimte om hun vak op een goede manier uit te oefenen, maar kunnen daarbij ook coaching en kaders gebruiken om tot het beste resultaat te komen voor de samenleving. Onze medewerkers staan samen met inwoners, bedrijven en maatschappelijke partners op de Oosterhoutse podia om het beste te bereiken voor onze samenleving. De teamleider zorgt voor de passende rolverdeling en maakt het samen met zijn collega's mogelijk dat de gemeente op passende wijze participeert in inwonersinitiatieven. De teamleider is verantwoordelijk, maar grijpt zo min mogelijk in het proces; hij stuurt door goede voorbereiding met zijn team, oefening, coaching en het scheppen van de juiste condities.

Directie

Binnen de verschillende rollen en taken van de directie zijn vier belangrijke elementen te onderscheiden. Allereerst is zij eindverantwoordelijk voor de organisatie en de daarbij behorende mensen en middelen. Ten tweede is zij als ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van inhoudelijke taken en opgaven, waarbij ze zorgt voor een match tussen politiek-bestuurlijke ambities en de beschikbare capaciteit. Daarnaast heeft de directie ook een adviesrol naar het college en heeft ze een externe rol, waarbij ze optreedt als boegbeeld voor de organisatie en op gelijkwaardig niveau het gesprek aangaat met partners in de samenleving.

In de nieuwe manier van werken is het belangrijk dat de directie de strategische lijnen uitzet en de voortgang hierop bewaakt. Dat vergt scherp zijn en expliciet maken van opdrachten en rollen (ambtelijk opdrachtgeverschap) Als collegiaal team brengt ze focus aan met het college en, indien nodig, herijkt ze deze focus. De directie is de aanjager voor vernieuwing en innovatie en zorgt voor een sterke verbinding tussen alle interne en externe partners op de verschillende thema's. De directie geeft samen met de team- en opgaveleiders vorm aan de vertaling van politieke ambities en bijbehorende capaciteit.

4.2.2. Werken in opgaven

Naast de werkzaamheden in de lijn, gaan we ook werken in opgaveteams. De keuze wanneer we iets binnen de lijn en wanneer we iets in opgave organiseren, is altijd een vorm van maatwerk. Wel hebben we een set van vuistregels opgesteld die bepalend zijn om iets al dan niet als specifieke opgave te organiseren. Een opgave is tijdelijk van aard, bijvoorbeeld voor de duur van enkele jaren of een bestuursperiode. In onderstaand kader benoemen we de vuistregels voor werken in opgaven.

Een combinatie van een aantal onderstaande vuistregels maakt het organiseren als opgave wenselijk:

- Vraagstukken die strategisch van aard zijn, ofwel er is een substantieel maatschappelijk, politiek of financieel belang. Ook het belang om de Toekomstvisie Oosterhout 2030 te realiseren is een strategisch belang.
- Complexe vraagstukken die over beleids-/organisatiegrenzen heen gaan en samen met externe partijen worden opgepakt.
- Grote maatschappelijke vraagstukken die extra aandacht vragen.
- Een opgave van tijdelijke aard.
- Een opgave waarbij het helpt om een doorbraak te creëren op een vraagstuk of een innovatieve aanpak toe te kunnen passen.
- Een opgave met een hoog afbreukrisico, waarbij focus en eenduidige aandacht nodig is.
- Een opgave waarbij de doelen vooraf niet helemaal duidelijk, divers of tegenstrijdig zijn.

Het aantal grotere opgaven dat de gemeente als zodanig organiseert, is nog niet scherp bepaald. In de gesprekken zijn tussen de 3 en 5 opgaven benoemd. Suggesties voor opgaven die we nog met elkaar moeten verkennen voor de komende periode, zijn bijvoorbeeld:

- Duurzaamheid/energietransitie
- Arbeidsmarkt en economie
- Ontwikkeling woningbouw en leefomgeving
- Bruisende binnenstad
- Sociaal domein

Belangrijk daarbij is om met elkaar in gesprek te gaan over wanneer iets een opgave is en wanneer bijv. een programma. In het kader hierboven geven we een aantal kenmerken mee die kunnen helpen bij het maken van deze keuze.

Opgaveleiders

De rol van de opgaveleider is het sturen op het concretiseren en (doen) realiseren van een opgave. Hieraan ligt een bestuurlijke opdracht ten grondslag die door het college (en evt. externe partijen in bijvoorbeeld een convenant) is vastgesteld. De opgaveleider stuurt daarin zowel op proces als op de inhoud, waarbij de balans daarin per opgave zal verschillen. Hij/zij stuurt hierbij het team functioneel (dus niet hiërarchisch) aan. Zijn/haar teamleden

komen vanuit de lijn (en/of vanuit de samenleving). De maatschappelijke vragen, ambities of knelpunten zijn bekend, maar het einddoel is fluïde, evenals de werkwijze. De beoogde impact wordt vertaald naar doelen.

De opgaveleider en zijn/haar team zijn verbinders, extern en politiek gericht, durven te experimenteren en denken en werken integraal. Hij/zij stelt de vraag achter de vraag, is doortastend, en heeft belangen helder in beeld.

Hij/zij participeert in netwerken en zoekt naar kansen. De opgaveleider volgt niet zomaar in- of externe wensen, maar weet goed de balans te vinden tussen reflecteren en doen/uitproberen. Daarnaast werkt hij/zij met een open blik, los van bestaande gewoontes, maar wel met respect voor de mensen en afspraken binnen de lijnorganisatie. Ook hierbij komt de afstemming met de teamleiders en directie terug.

Omdat elke opgave om andere competenties en expertise vraagt, zal per opgave worden gekeken wat voor opgaveleider nodig is. De rol van opgaveleider is daarom altijd op basis van tijdelijkheid. Als je als opgaveleider start met een opgave, hoeft het niet zo te zijn dat je opgaveleider blijft wanneer de opgave is afgerond. Opgaveleiders vallen hiërarchisch onder de directie.

4.2.3. *Projecten en programma's*

Projecten

Net zoals in onze huidige organisatie zal er gewerkt worden met projecten, geleid door een projectleider. Deze projecten kunnen volledig intern zijn, maar ook in samenwerking met de samenleving worden uitgevoerd. Samen met een projectteam zorgt de projectleider voor een concrete opdracht die integrale uitwerking behoeft. Hij/zij zorgt ervoor dat dit project op tijd en binnen het vastgestelde budget wordt opgeleverd. Hij/zij bepaalt de benodigde capaciteit van zijn/haar project en stemt hierover af met de teamleider. De projectleider werkt altijd binnen een team of een opgave en valt hiërarchisch dan ook onder een team- of opgaveleider. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het project nieuw stadhuis of broedplaats podiumkunsten.

Programma's

Programma's zijn te definiëren als een bundeling van projecten voor een specifiek intern organisatiegericht vraagstuk die samen een gewenste verandering moeten brengen voor de eigen organisatie. Een programma wordt aangestuurd door een programmaleider. Dit is geen vaste functie in de

organisatie, maar een rol die op verzoek van de directie wordt ingevuld door iemand dit in het gewenste profiel past. Hij/zij valt daarmee hiërarchisch dan ook onder de directie. De programmaleider zorgt voor de benodigde integraliteit en voortgangsbewaking. Denk hierbij aan het programma Dienstverlening of programma Digitalisering. Een programma is tijdelijk van aard en eindigt zodra de doelen zijn bereikt.

4.3 *Afstemming en overlegstructuur binnen de organisatie*

Met het nieuwe besturingsmodel zal afstemming tussen de verschillende teams (zowel voor in de lijn als bij opgaven, projecten of programma's) anders vorm krijgen. Er is geen klassiek management meer en overleggen zullen ook op een andere manier vorm krijgen.

Afstemming

De meeste afstemming vindt plaats binnen en tussen de teams. Omdat er meer verantwoordelijkheden bij de professional zullen liggen, zal deze op flexibele wijze en met korte lijnen schakelen tussen collega's en externe samenwerkingspartners.

De team- en opgaveleiders hebben gelijkwaardige rollen en bepalen op tactisch en operationeel niveau wat nodig is om de doelen te bereiken. Ze bepalen, samen met directie, de focus, houden hieraan vast en stemmen af over de inzet van regulier werk en de opgaven. Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor de organisatiebrede resultaten. Om rolduidelijkheid te creëren zijn de rollen teamleider en opgaveleider, bij voorkeur, niet te verenigen in één persoon.

Teamleiders, opgaveleiders en directie hebben gezamenlijk de taak om de integraliteit en het werken en denken vanuit het geheel binnen de organisatie te bevorderen. Zowel binnen de lijn- als de opgavewerkzaamheden. Dit laatste kan een spanningsveld opleveren tussen 'lijn' en 'opgaven'. Met het uitgangspunt dat afstemming zo laag mogelijk in de organisatie plaatsvindt, komen de medewerkers, teamleiders en opgaveleiders zelf tot een oplossingsrichting voor deze 'grensconflicten'. De directie zal hierin coachend en ondersteunend werken en passend interveniëren.

Uiteraard wordt, waar nodig, ook de verbinding gelegd met de programmaleiders en projectleiders. Hierbij zal afstemming meer gaan over de specifieke programma's en projecten dan over de organisatiebrede strategie.

De afstemming met het college vindt op meerdere niveaus plaats. College en directie stemmen als bestuurlijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtgever de ambities en kaders voor inhoudelijke taken en opgaven af. Ook zal er op inhoudelijke dossiers afstemming plaatsvinden tussen teamleiders, opgaveleiders, individuele medewerkers en portefeuillehouders. In het vervolgtraject van Oosterhout Ontwikkelt en de inbedding van de nieuwe manier van werken zullen we de samenwerking tussen college en ambtelijke organisatie concreter vormgeven.

Overlegstructuur

Met meer verantwoordelijkheden binnen de teams en meer organische afstemming tussen de teams, zal ook de overlegstructuur veranderen. Onze nieuwe organisatie vraagt om meer flexibele overlegmomenten en korte informele ontmoetingen.

Te denken valt aan een vorm waarbij we wekelijks een meetup hebben met de leidinggevenden voor de voortgang en praktische afstemming en waarbij we daarnaast jaarlijks of halfjaarlijks tijdens een werkconferentie checken of we nog de goede strategische lijnen volgen. Dit zijn dan ook natuurlijke momenten om gezamenlijk te kijken naar de P&C-cyclus. Op de werkvloer zal afstemming voor operationele zaken vaker met verschillende mensen op verschillende momenten gaan plaats vinden.

Hoe we dit precies willen gaan vormgeven, zal in een later stadium worden uitgewerkt.

4.4 Inrichtingsprincipes

De nieuwe manier van werken in de lijn met opgaven heeft impact op de inrichting van onze organisatie. Voor deze inrichting hanteren we de volgende principes:

- Het grootste deel van de organisatie zal werken vanuit het principe van zelforganisatie, waarbij de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de teams worden belegd.

- Equalit^{*)}, het Sportbedrijf en De Werf hebben een eigen passende organisatievorm met eigen werkprocessen en typen functies. Net als andere teams hebben zij een eigen ontwikkelopgave in lijn met het gedachtegoed van Oosterhout Ontwikkelt.
- De zelforganiserende teams zullen vanuit vakinhoud worden samengesteld.
- Voor de samenstelling van de teams streven we naar maximale flexibiliteit.
- Het geheel aan teams opereert in een omgeving die is verdeeld naar de leefgebieden van de inwoner, zoals sociaal domein of wonen.

*) Voor Equalit geldt dat de digitale ontwikkelingen een belangrijk onderdeel zijn van onze nieuwe manier van werken. Onze toekomst wordt steeds meer digitaal. Dat betekent dat de beide ontwikkelingen goed moet worden afgestemd en moet worden gekeken naar de wijze waarop Equalit een bijdrage levert aan de bredere organisatieontwikkeling en vanuit welke rol en verantwoordelijkheid dit gebeurt.

5 Verandersporen: samen aan de slag

Vanuit deze visie ontwikkelen we onze nieuwe organisatie verder. Dit gaan we doen aan de hand van de volgende ontwikkelsporen:



Werken met de stad en de kerkdorpen

Het van buiten naar binnen werken vraagt op alle niveaus van de organisatie om een fundamentele andere denk- en werkwijze. Zo moeten we ons bijvoorbeeld een gezamenlijk beeld gaan vormen over wat we verstaan onder co-creatie. Wanneer zetten we co-creatie precies wel en niet in en hoe gaan we dat doen? Ook moeten we ons ontwikkelen in het opgavegericht werken. Leerlabs waarbij we kennis en ervaring uitwisselen om die nieuwe manier van werken ook echt impactvol te laten zijn kunnen hiervoor een manier zijn om deze verkenning met elkaar te maken.

Investeren in teamontwikkeling

Met het nieuwe besturingsmodel en de nieuwe inrichting van onze organisatie gaan we werken in teams. Om te komen tot de organisatie van de toekomst zullen we kijken naar wat er binnen de teams nodig is aan expertise en vaardigheden en wat de rol van de teams vraagt op het gebied van houding en gedrag. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan het principe van zelforganisatie en hoe dit in de praktijk vorm krijgt. Daarnaast is ook de persoonlijke ontwikkeling van de individuele medewerker op de gewenste verandering van belang (denk aan netwerkvaardigheden, elkaar durven aanspreken, verantwoordelijkheid nemen, etc.)

Investeren in (persoonlijk) leiderschap

Investeren in leiderschap is essentieel voor onze nieuwe manier van werken. Het gewicht van de nieuwe rollen vraagt om extra investering in leiderschapsontwikkeling. Samenwerken met inwoners, partners en bedrijven aan maatschappelijke vraagstukken vraagt om nieuwe vaardigheden en inzicht in eigen kennis en kunde. Door goed te investeren in het leiderschap, passend bij de verschillende rollen die we kennen op bestuurlijk en ambtelijk niveau, faciliteren we deze ontwikkeling. Hierdoor kan elk individu zijn rol optimaal vervullen en realiseren we samen de meeste impact voor onze stad en de kerkdorpen.

In dit traject zullen we ook met elkaar gaan kijken naar hoe we als ambtelijke organisatie samenwerken en afstemmen met het bestuur. In de nieuwe manier

van werken is het belangrijk dat de verstandhouding tussen college (en de raad) en de organisatie ook het 'werken vanuit het geheel' en de eerdergenoemde focus bevordert. College en organisatie trekken samen op en vertellen hetzelfde verhaal. Dit vraagt om een goede dialoog tussen de organisatie en het college (zowel vanuit het collectief als vanuit de individuele wethouders). Tijdens dit traject zullen we dus ook met elkaar (bestuur en organisatie) verkennen wat hierin een goede manier is van (samen)werken. Deze nieuwe manier van werken kost tijd. Het vergt oefenen, ervaren, soms door vallen en opstaan. We moeten met elkaar, met vertrouwen, het gesprek aan durven gaan hoe we deze ontwikkeling samen kunnen bewerkstelligen door vooral van elkaar te willen leren.

Transitie naar de nieuwe organisatie en medezeggenschap

Organisatieontwikkeling en de bijbehorende inrichting dienen zorgvuldig tot stand te komen. Om dit te borgen betrekken we de medezeggenschapsorganen.

Met de ondernemingsraad zijn en worden afspraken gemaakt over de rol die zij in dit proces krijgt. Ze worden betrokken in de visie op organisatieontwikkeling, in het inrichtingsvoorstel en in de uitvoering van dit voorstel.

Het Georganiseerd overleg wordt bijgepraat over de ontwikkelingen en pakt haar wettelijke rol met betrekking tot de inhoud en het proces.

Uitgangspunt is dat de onderwerpen die tijdens het proces van organisatiewijziging aan bod komen, primair door één medezeggenschapsorgaan worden behandeld. Hiervoor dienen nog afspraken te worden gemaakt en er zal een stappenplan worden uitgewerkt, nadat de visie is besproken met het college.

Huisvesting

Een organisatie van de toekomst vraagt ook om huisvesting van de toekomst. De kernelementen voor het stadhuis zijn duurzaam, ontmoeten en verbinden, transparant en flexibel. We streven ernaar dat onze huisvesting ons maximaal faciliteert in onze nieuwe manier van werken en optimaal bijdraagt aan het realiseren van onze ambities voor de gemeente Oosterhout.

