

gD2020

Visie op de organisatieontwikkeling voor de gemeente Doetinchem 2015-2020



Woord vooraf

Onze omgeving verandert. Er zijn veel ontwikkelingen waar we op moeten inspelen. Om dit te kunnen doen hebben we een koers uitgestippeld: 'op weg naar 2020'. Wij werken aan een organisatie die vernieuwt, initiatief durft te leggen bij de samenleving en die slim met de beschikbare middelen omgaat

Voor jullie ligt het koersdocument gD2020. Een 'koers' betekent dat gD2020 een richting is, niet een eindbestemming. We weten welke kant we op moeten, namelijk naar een open en wendbare organisatie. Samen zullen we gedurende de rit keuzes maken over de exacte eindbestemming en de weg er naartoe.

Dit moment van schrijven is een momentopname. De organisatieontwikkeling binnen de gemeente Doetinchem is een proces. Een doorlopend proces. Reorganiseren en grootschalig ontslag past niet bij onze organisatie die voortdurend kijkt naar de behoeften van burgers en bedrijven. Die actief inspeelt op veranderende wetgeving of nieuwe mogelijkheden van bijvoorbeeld ICT. Anders gezegd, een organisatie die goed kan inspelen op ontwikkelingen. En wel op een beheersbare manier. Daardoor blijven onverwachte of ongewenste effecten voor de omgeving beperkt. Tijdens de verbouwing blijft de winkel open en wordt continuïteit in dienstverlening geborgd.

De gemeente Doetinchem wil een betrouwbare partner zijn voor de burgers en bedrijven. Een partner die meedenkt en een partner die, daar waar dat kan, ook meebeweegt. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen, daar gaat het om. Open staan voor de wensen van onze inwoners en ondernemers

Dit vergt een organisatie met management en medewerkers die flexibel en wendbaar zijn. De afgelopen jaren hebben we daarop geïnvesteerd. En de komende jaren blijven we dat doen. Blijven we ons aanpassen en organiseren we ons van buiten naar binnen. We groeien toe naar een organisatie waarbij de uitvoerende en direct dienstverlenende organisatieonderdelen nog meer kunnen excelleren. Met een kleine en professionele beleidsstaf die er voor zorgt dat beleidsontwikkeling integraal wordt benaderd. Zonder scheiding tussen sociale, fysieke en economische opgaven. Met medewerkers die integraal denken en die over de grenzen van het eigen werk- en kennisgebied uit kunnen stijgen.

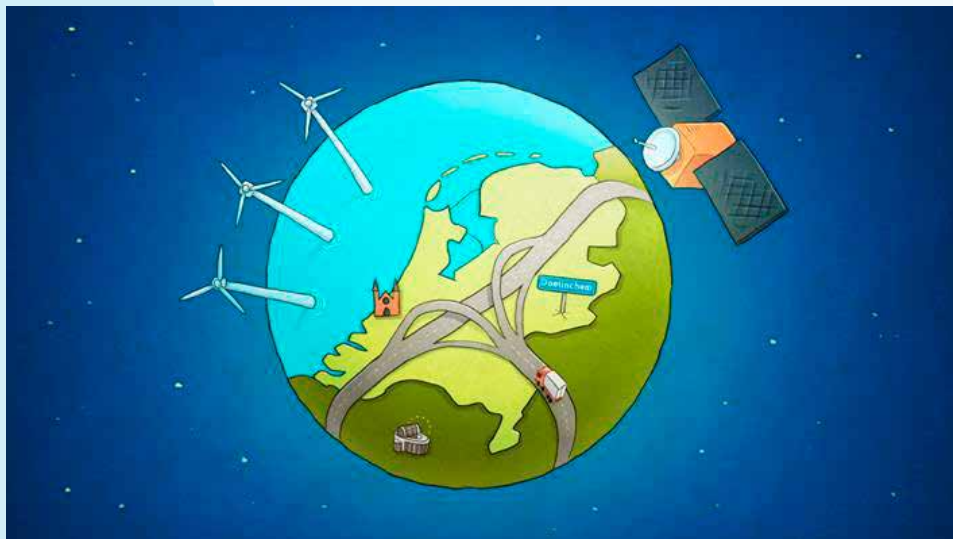
gD2020 is een proces om, op weg naar het jaar 2020, verder te kunnen professionaliseren. In kennis, kunde en zakelijkheid. Met goed opgeleide medewerkers die dienstverlening in de genen hebben, hart voor de samenleving en gevoel voor verhoudingen. Om deze weg te kunnen lopen is enige structuur en houvast nodig. Deze wordt geboden in de vorm van een flexibele organisatiestructuur die kan meebewegen met de maatschappelijke ontwikkeling en de maatschappelijke opgave.

In dit boekje presenteren we onze visie op de organisatieontwikkeling van de gemeente Doetinchem. Vanuit het vertrouwen dat de investering in integriteit, kennis en kunde, flexibiliteit en aanpassingsvermogen, van de afgelopen jaren, ook de komende jaren blijft renderen.

Veel leesplezier,

Nicolette van Waart en Ron Frerix

De samenleving verandert



De wereld verandert in hoog tempo. Ontwikkelingen op economisch, technologisch en andere terreinen hebben voor grotere en andere dynamiek gezorgd. Dit heeft z'n impact op alle facetten van de samenleving. De economische crisis heeft geleid tot veel onzekerheid en onrust. Mede daardoor is het moeilijker om voorzieningen en woon- genot op dezelfde wijze vorm te blijven geven. Ook de dynamiek in het bedrijfs- leven verandert. Het is de vraag hoe wij als gemeente aantrekkelijk zijn en blijven voor inwoners en onderne- mers. Om ook de komende jaren een

goed voorzieningenniveau en goede dienstverlening te bieden, zullen we fundamentele keuzes moeten maken over onze taken, ambities en onze rol. Crux is hoe we het maatschappelijk ren- dement vergroten of, anders geformu- leerd, nog beter doen wat goed is voor Doetinchem. Daarbij moeten we ons steeds vaker nadrukkelijk afvragen of we als gemeente zelf een probleem oplos- sen. We moeten kritischer zijn op de vraag of de knelpunten die wij zien, als beleidsmaker, ook door de samenleving als probleem worden ervaren.

Economisch

We ondervinden dagelijks de gevol- gen van de economisch crisis. Er zijn minder banen, bedrijven hebben moeite overeind te blijven en stellen investeringen uit, en de huizenmarkt staat onder druk. Gevolg is dat onze burgers een groter beroep doen op sociale voorzieningen. Ook hebben we minder ruimte om te investeren. Van een ontwikkelgemeente met grote projecten ligt onze focus steeds meer op het in stand houden en goed beheren van wat er is.

Decentralisaties

Met de decentralisatie van de Awbz en jeugdzorg en de nieuwe Participatiewet hebben we als gemeente een grote verantwoor- delijkheid gekregen in het sociaal domein. Maar het budget is niet evenredig meegegroeid. We moe- ten dus de zelfredzaamheid van de Doetinchemmers aanspreken zodat we "meer met minder" kunnen.

Krimp

Net als de landelijke trend krijgen we in Doetinchem te maken met krimp, vergrijzing en ontgroening. Vanaf

2025 stagneert het aantal inwoners en zal een paar jaar later afnemen. De vergrijzing zet zich nu al in. Deze nieuwe realiteit heeft grote impact op ons voorzieningenniveau, op ons woningaanbod en onze economische positie.

Netwerksamenleving

We leven in een 24-uurs economie en zijn minder tijd en plaats afhankelijk. Door nieuwe technologieën hebben we meer en sneller toegang tot allerlei informatie en diensten. En via social media kunnen we onszelf gemakke- lijker organiseren in netwerken en onze mening geven over allerlei zaken. Maar dit geldt niet voor iedereen. Daarom is het belangrijk ook oog te hebben voor deze specifieke groepen.

Deze ontwikkelingen bieden, naast uitdagingen óók kansen. Op dit mo- ment is de structuur van de organisatie onvoldoende ondersteunend aan deze veranderende werkelijkheid. Deze visie geeft een antwoord op de vraag met welke uitgangspunten wij onze organi- satie willen inrichten om ruimte te ge- ven aan deze ontwikkelingen en vooral ook aan de kansen die ontstaan.

Een aantrekkelijke stad



Inwoners van Doetinchem waarderen de rust, de (groene) ruimte en de voorzieningen in hun gemeente. Met een uitgebreid winkelaanbod en de horeca rond het levendige Simonsplein, schouwburg Amphion, het Slingeland Ziekenhuis, de uitgebreide onderwijs-

voorzieningen en de vele sportfaciliteiten zoals op Sportpark Zuid en bij de Graafschap en Orion, biedt Doetinchem alles om prettig te kunnen wonen en werken. Ook al telt de gemeente bijna 60.000 inwoners, Doetinchem weet tegelijk ook 'dorps' te blijven. Typerend

zijn het sterke gemeenschapsgevoel ('naoberschap'), het rijke verenigingsleven en de grote betrokkenheid van veel van onze inwoners in hun buurt, kerk of vereniging. Doetinchem heeft een bijzondere plek als centrumgemeente in de groene

Achterhoek. Ook voor mensen uit omliggende gemeenten, met name de buurgemeenten Bronckhorst, Oude IJsselstreek en Montferland, blijkt onze stad aantrekkelijk om te werken, winkelen en te recreëren. Dagelijks vinden grote aantallen scholieren en forensen de weg naar Doetinchem. Met ruim 200.000 mensen is ons verzorgingsgebied wat dat betreft vergelijkbaar met dat van een grote stad. Deze regionale functie maakt Doetinchem ook interessant voor ondernemers. Met een breed palet aan bedrijven heeft Doetinchem een vitaal en innovatief economisch profiel opgebouwd in de Achterhoek.

Eerste stappen zijn gezet

De belangrijkste ontwikkeling van de komende jaren is het richting en vorm geven aan de ontwikkeling van de bestaande organisatie. Gemeente Doetinchem is een organisatie om trots op te zijn en dat zijn we dan ook. Uit verschillende onderzoeken en vergelijkingen blijkt keer op keer dat wij het goed doen.

Zoals we hiervoor schetsten, blijkt daarbij wel dat de vraag van zowel de samenleving als vanuit de rijksoverheid verandert. De gemeente is ervoor om die vraag te beantwoorden. Als de vraag anders wordt, betekent dit ook dat je het antwoord moet herzien.

We hebben de afgelopen tijd al verschillende stappen gezet om op deze ontwikkelingen in te spelen. In onze dienstverlening staan het perspectief en de beleving van inwoners centraal; de gemeentewinkel ontwikkelt zich dan ook naar een klantcontactcentrum (KCC). En zo zijn we in het sociaal domein begonnen met het 'kantelen' van onze dienstverlening. In plaats van burgers als klant te benaderen, willen we actieve en zelfsturende burgers die zelf in hun eigen omgeving de eerste hulpbehoefte organiseren.

Om goed vorm te kunnen geven aan deze veranderingen hebben we een begin gemaakt met het creëren van meer ruimte voor de uitvoering. Voorbeelden hiervan zijn de verzelfstandiging van Rozengarde en de start van het Buurtplein BV. Daar zitten immers de medewerkers die door hun dagelijks contact met inwoners weten en doen wat goed is voor Doetinchem. We zijn ook meer gaan samenwerken in de regio. Zo verzorgt Doetinchem de ICT voor diverse buurgemeenten en andere organisaties en werken we ook in beleid en dienstverlening met verschillende Achterhoekse gemeenten samen.

Door ons te blijven verbeteren, zijn we in staat geweest om met minder middelen onze dienstverlening op peil te houden en financieel gezond te worden, zelfs in tijden van crisis! Benchmarks laten zien dat we een slanke organisatie zijn die goed presteert op uiteenlopende terreinen. Of het nu gaat om de groenste, de sociaalste of innovatieve gemeente, Doetinchem scoort goed!

Speerpunten van het Doetinchems beleid

Zelfredzaam

Met De Doetinchemse Keuze (DDK) kiezen we voor eigen verantwoordelijkheid. We geven ruimte aan zelfinitiatief en zetten in op zelfoplossend vermogen van burgers en de wijk waarin zij wonen. Wanneer dat niet lukt/kan, bieden we ondersteuning. Ook in onze rol van beleidsmaker moeten we ons nadrukkelijk afvragen of de problemen die wij zien ook door de samenleving als probleem worden ervaren. En vervolgens of het onze rol is om die problemen op te lossen. De gemeente zal minder vaak zelf het stuur in handen nemen.

Wijkgericht

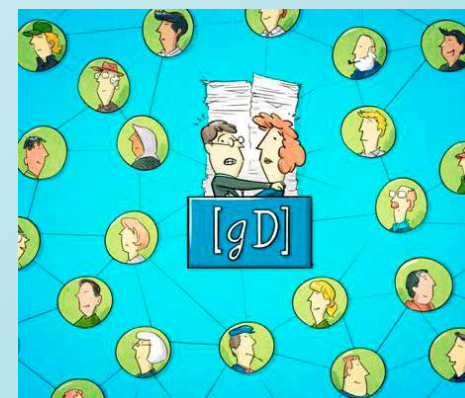
Elke wijk heeft z'n eigen karakteristiek. We kiezen daarom voor een wijkaanpak samen met de lokale gemeenschap (vrijwilligers, sportverenigingen, en maatschappelijke initiatieven), zodat onze inzet maatschappelijk het meest rendeert.

Samenwerking

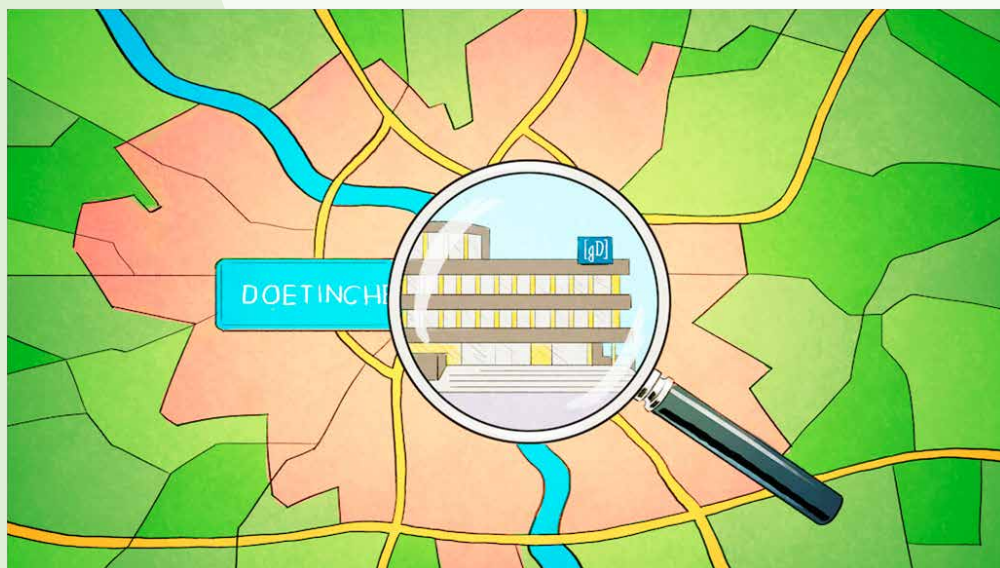
Voor steeds meer taken bundelen we onze krachten en zoeken we de samenwerking op. Met andere gemeenten uit de regio Achterhoek, met organisaties en instellingen én met bewoners in wijken en buurten.

Taken op afstand

Politiek zien we de ambitie om toe te groeien naar een kleinere overheid. Met uitvoerende organisaties die meer op afstand staan, zoals de ODA, de brandweer of ons zwembad Rozengarde.



Beheersbaar veranderen



De veranderende vraag heeft alles te maken met het anders omgaan met beschikbare middelen en verantwoordelijkheden en met meer nadruk op het begeleiden van processen (in plaats van “het alleen maar bereiken van doelstellingen”). Kort gezegd: van instructeur naar regisseur. Om vlot en flexibel in te kunnen spelen op vragen uit de samenleving, en om meer ruimte te kunnen geven aan innovatie, participatie, slagvaardigheid en daadkracht is een ontwikkeling in gang gezet waarbij de werkzaamheden met een uitvoerend karakter

los worden gemaakt van de regisserende rol. Met het op afstand zetten van taken kunnen we flexibeler en creatiever inspelen op ontwikkelingen en daarmee onze dienstverlening vergroten.

Deze ingeslagen weg van doorontwikkelen houden we vast. Wel zal het intensiever zijn dan de afgelopen tijd. We zitten nu in een fase waarin we een aantal fundamentele keuzes moeten maken over onze rol, ons sturen en handelen. In het sociaal domein zitten we hier al middenin. Met de nieuwe taken en de start

van Buurtplein BV moeten we onder andere keuzes maken over hoe we de opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie vormgeven, waar we de beleidsverantwoordelijkheid beleggen en hoe we (integraal) sturen op de beoogde maatschappelijke effecten. We krijgen dus een opeenvolging van organisatievragen die we niet los van elkaar kunnen zien, zowel op sociaal, fysiek als economisch terrein.

Dit betekent dat we de besturingsprincipes aanpassen aan deze nieuwe realiteit en doorvertalen naar de organisatiestructuur en werkwijze. Tegelijk zijn we er alert op dat we niet te snel gaan. We kiezen voor beheersbaar veranderen. Organisatieontwikkeling vraagt tijd en energie en we moeten voorkomen dat dit ten koste gaat van onze dienstverlening: “de winkel moet open blijven”. Veranderen vraagt tijd en aanpassingsvermogen. Een nieuwe structuur is op papier snel ingevoerd, maar daarna begint het pas echt.

We moeten onszelf voldoende tijd gunnen om ons nieuwe rollen en werkwijzen eigen te maken, op alle niveaus in de organisatie. Werkendeweg denken en doen in een klimaat van experimenten, fouten durven maken en van elkaar leren.

Het fundament staat



De visie van gD is dat we binnen onze kaders zoveel mogelijk willen bijdragen aan een omgeving die bij onze inwoners past. Hoe dat er inhoudelijk uitziet, wordt in grote lijnen bepaald door de burger zelf. Principiële keuzes worden op politiek niveau genomen. Binnen die kaders werkt de organisatie de mogelijkheden uit. Daarbij willen we vraaggericht, transparant en vlot werken op een manier die samenwerkings- en oplossingsgericht is.

We bouwen op dit fundament verder, met nieuwe accenten. Eigenlijk net zoals we met ons nieuwe kantoorconcept hebben gedaan: een combinatie van oud en nieuw. De basis, dat wil zeggen de fundering, de dragende muren, en karakteristieke kenmerken, hebben we verrijkt met open en flexibel werkruimten en goede voorzieningen, zoals het werkcafé. Zo gaan we de komende periode ook aan gD2020 werken.

Kernwaarden

pragmatisch
trots
betrokken
bevlogen
sfeer
veilig
loyaal
vertrouwen
vrijheid
waardering

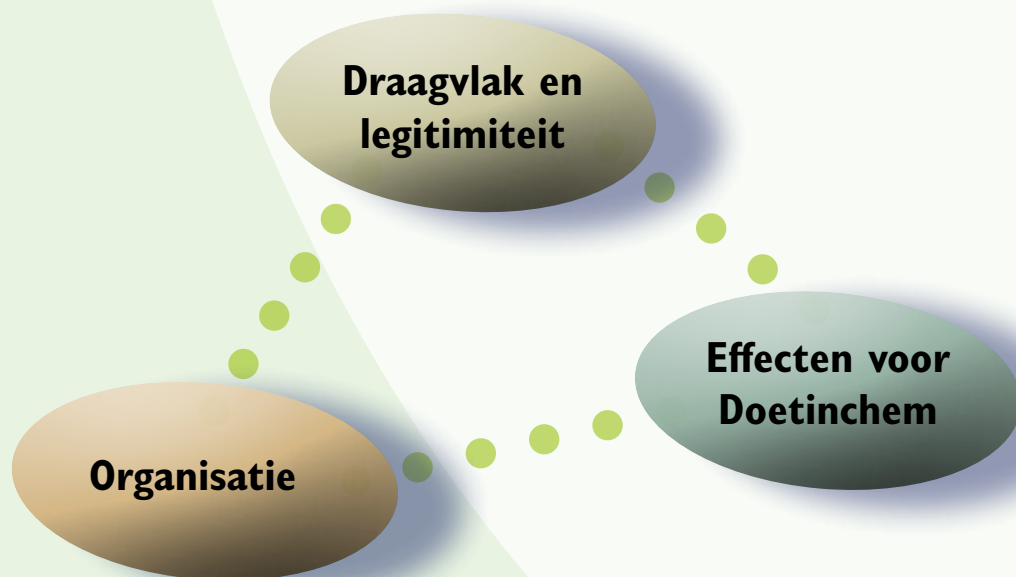
Kernkwaliteiten

onafhankelijkheid
vakmanschap
lean
resultaatgerichtheid
flexibel
dienstverlenend
korte lijnen
innovatief
slagvaardig

Vanuit onze kernwaarden en kernkwaliteiten bouwen we aan een nieuwe organisatie die zich snel en goed kan aanpassen aan veranderende omstandigheden en meer ingesteld is op samenwerking en co-creatie met burger, bedrijven en partners.

Deze manier van werken en denken zie je ook terug in onze kernwaarden en – kwaliteiten.

Waardegedreven



Veranderen is geen doel op zich. We doen dit om op een goede manier antwoord te kunnen blijven geven op een veranderende vraag. Alles wat we doen moet in het teken staan van de maatschappelijke waarde die we willen bereiken. Welke maatschappelijke effecten dit precies zijn, bepalen we samen met de politiek en de samenleving. Op die manier borgen we dat we de goede dingen doen en vinden we draagvlak en legitimatie voor de dingen die we doen. Deze keuzes zijn richtinggevend voor onze organisatie.

Open en wendbaar

Waardegedreven veronderstelt een organisatie die open en wendbaar is. Dat zijn dan ook de leidende principes van gD2020.

Open

Open betekent in de eerste plaats dat we ons van buiten naar binnen organiseren. Alles wat we doen is gericht op meerwaarde voor de samenleving. Die waarde motiveert ons en brengt ons in actie. En dat doen we opgaven-gericht: het gaat om de effecten voor

Doetinchem, zoals een aantrekkelijke leefomgeving en een sterk economisch klimaat. We willen daarom (nog meer) erop af om voeling te houden met wat er leeft en wat nodig is. En dat doen we steeds meer vanuit een rol als (proces) regisseur en facilitator in plaats van als beleidsmaker.

Met open bedoelen we ook dat we transparant en integraal werken met heldere en korte lijnen. Voor iedereen moet duidelijk zijn wat we doen (en niet doen), wie wat doet en waarom dat zo is. Door open te staan voor nieuwe ideeën en andere invalshoeken die we goed op elkaar afstemmen, vinden we de beste oplossing.

Wendbaar

De ontwikkelingen in de samenleving gaan snel. De huidige dynamiek vraagt dat we snel kunnen schakelen. Succesvolle organisaties veranderen mee. Dat veronderstelt dat we flexibel zijn in wat we als gemeente (zelf) doen, hoe we dat doen, en met wie. Het stelt ook andere eisen aan de manier waarop we ons organiseren, zowel intern als naar buiten toe. Daarbij speelt mee dat we als centrumgemeente van de Achterhoek een speci-

fieke verantwoordelijkheid hebben. De gemeente Doetinchem is er niet alleen voor Doetinchem. Bij de keuzes die we maken, moeten we dus over onze grensen heen kijken. Net zozeer geldt dat er binnen de gemeentegrens grote verschillen zijn. Elke wijk heeft een eigen profiel. Eén aanpak voor Doetinchem werkt niet. We gaan ons werk daarom nadrukkelijker rond de directe leefwereld en beleving van burgers en bedrijven organiseren, op drie niveaus: de wijk, de gemeente, en de regio. Dat willen we op een slimme manier doen: regionaal waar mogelijk, lokaal waar nodig.

Deze uitgangspunten passen in onze visie die uitgaat van een kleine, regissende organisatie, die zich laat voeden door ervaringen van burgers, bedrijven en vanuit de medewerkers die direct te maken hebben met de uitvoering. De integrale benadering wordt vormgegeven door de uiteindelijke kaders vorm te geven vanuit de regisseursrol.

Met elkaar in verbinding

Nieuwe organisatieprincipes stellen andere eisen aan de organisatie en besturing. Ons eindbeeld is die van een organisatie die laagdrempelig is en die zich laat voeden door alle partners. Een van buiten naar binnen gerichte organisatie die bestaat uit een compacte kern en uitvoeringsorganisaties.

We noemen deze vorm het Doetinchems regiemodel. Doetinchems omdat we, anders dan veel andere regiegemeenten, kiezen voor verbonden uitvoering. Regie staat bij ons dus niet gelijk aan uitbesteden, in tegendeel. Alleen in partnership komen we tot mooie resultaten voor Doetinchem.

Belangrijkste argumenten zijn dat we hiermee:

- maatschappelijke meerwaarde centraal stellen door focus op het proces in plaats van de (beleids)inhoud
- excellente dienstverlening stimuleren door de uitvoering meer ruimte te geven
- integraliteit versterken door het sociaal, fysiek en economisch domein vanuit 1 afdeling centraal aan te sturen
- lokaal gericht blijven maar ook flexibeler worden in de schaal waarop we werken en met wie we samenwerken; zowel gemeentelijk als met partners en inwoners
- helder maken welke taken we zelf uitvoeren, welke taken door of samen met anderen en welke taken we als overheid loslaten

De uitvoeringsorganisaties (zowel afdelingen als verzelfstandigde organisaties) zijn de spil in onze dienstverlening. Zij dragen zorg voor een optimale dienstverlening aan burgers en bedrijven, binnen de afgesproken kaders en service- en kostenniveau. De kernorganisatie ondersteunt college directie bij het bepalen van de koers en prioriteiten, het sturen op beoogde effecten, en goed opdrachtgeverschap.

In het uitwerken van goed opdrachtgeverschap leggen we de verbinding tussen het sociaal, fysiek en economisch domein en borgen we dat we processen en projecten integraal aansturen. En, misschien nog wel belangrijker, daar borgen we ook de zorg voor onze uitvoeringsorganisaties.

Uitgangspunt in de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie is partnership: alleen wanneer er een goede samenwerking is tussen opdrachtgever en opdrachtnemer boeken we mooie resultaten.

De basis hiervoor ligt in:

- zakelijke afspraken op hoofdlijnen over 'het wat';
- eigen beslisruimte voor de uitvoering over 'het hoe' voor een optimale dienstverlening en een efficiënte bedrijfsvoering;
- verbonden uitvoering door nauwe samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en ketenpartners;
- een op de eindgebruiker (burgers, bedrijven) gerichte uitvoering.

Om efficiënt te kunnen opereren houden we de komende jaren vast aan centrale ondersteuning (PIOFACH-taken).^{*} Waar dat slimmer is, is er ruimte voor eigen ondersteuning.

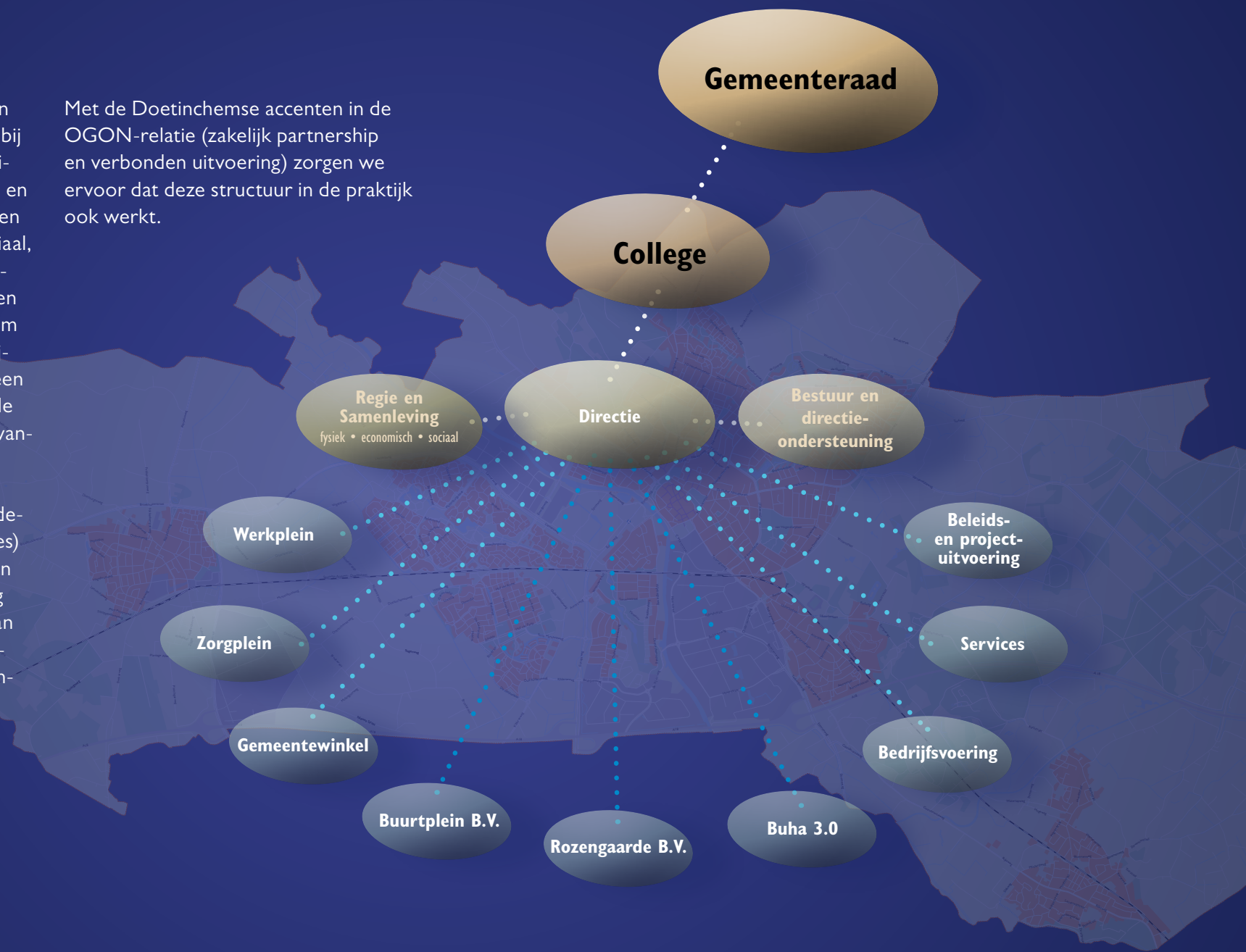
^{*}Met PIOFACH-taken bedoelen we de ondersteunende taken zoals die op dit moment grotendeels belegd zijn bij Services en Bedrijfsvoering. Over enkele jaren evalueren we de kwaliteit en kosten van onze overheid en onderzoeken we wat het beste alternatief is.

Organisatie

Vanuit een compacte kern worden college en directie ondersteund bij het bepalen van de koers en prioriteiten, het sturen op beoogde effecten, en goed opdrachtgeverschap. Daar leggen we ook de verbinding tussen het sociaal, fysiek en economisch domein en borgen we dat we processen en projecten integraal aansturen. Het vermogen om van buiten naar binnen te denken, bijvoorbeeld bij de voorbereiding van een lobbytraject, is van groot belang bij de strategische bestuursondersteuning vanuit de kernorganisatie.

De uitvoeringsorganisaties (zowel afdelingen als verzelfstandigde organisaties) zijn de spil in onze dienstverlening aan burgers en bedrijven. Zij dragen zorg voor een optimale dienstverlening aan burgers en bedrijven, binnen de afgesproken kaders en service- en kosten-niveau.

Met de Doetinchemse accenten in de OGON-relatie (zakelijk partnership en verbonden uitvoering) zorgen we ervoor dat deze structuur in de praktijk ook werkt.



Tot slot

Veranderen is vooral mensenwerk. Dat vraagt aandacht en goede begeleiding. Wij vinden dat dit het beste kan vanaf de werkvloer. Elke manager krijgt daarom opdracht om de voor zijn/haar afdeling gewenste transitie door te voeren en medewer-

kers daarin te (laten) ondersteunen. Uiteraard is de verandering niet voor elke afdeling en voor iedereen even groot. Per afdeling inventariseren we de veranderopgave en bepalen we het verandertraject. Het personeelsbeleid en de strategische personeelsplanning

zullen tijdens deze ontwikkelingen ondersteunend zijn aan het vormgeven hiervan. Na het vaststellen van dit visiedocument zal dit verder concreet vorm krijgen in een plan van aanpak. Hierin zullen de vervolgstappen verder worden uitgewerkt. De jaren 2015 en

2016 zien we daarbij als jaren waarin we vooral 'bouwen' aan de nieuwe organisatie. Vanaf 2017 staat de organisatie in zijn nieuwe vorm. Wel loopt het cultuurtraject nog door; wij zien de cultuurverandering als een meerjarig proces van continue kwaliteitsverbetering.

Wij vertrouwen er op dat we met dit visiedocument het fundament leggen waarop de organisatie van de gemeente Doetinchem de komende jaren kan bloeien.

