



**Gemeente
Voorschoten**

Organisatieplan Voorschoten

februari 2021



Colofon

Uitgave Gemeente Voorschoten

Inlichting: gemeente@voorschoten.nl

Inhoud

1. **Inleiding**
 1. Onze missie en onze kernwaarden
 2. Onze dienstverlening en onze kernwaarden
 3. Vier pijlers voor de gemeentelijke organisatie
 1. Bestuurlijke zelfstandigheid
 2. Voorschotense cultuur en werkwijze
 3. Opgavegericht: beleid en uitvoering samen
 4. Regionale samenwerking
2. **Goed wonen, werken en leven: hoe realiseren we dat met elkaar?**
 1. Tweebenigheid als uitgangspunt
 2. Wat is opgavegericht werken
 3. De opgaven van Voorschoten
 4. Hoe werken we daar samen aan met inwoners, organisaties en bedrijven van Voorschoten?
 5. Hoe weten we dat we resultaat bereiken: indicatoren en afspraken
3. **Organisatie gemeente Voorschoten**
 1. Hoe organiseren we ons?
 1. Inrichtingsprincipes
 2. Hoe ziet de organisatie eruit
 2. Groei naar wendbaarheid
 3. Hosten van functies uit WODV: MO en ICT
 1. Wat houdt dit in?
 2. Dienstverleningsafspraken en moment van overdracht
4. **Wat vraagt dit van ons?**
 1. Waar staan we nu, wat hebben we te ontwikkelen
 2. Investeren in onze medewerkers: t-shaped, opleiding en ontwikkeling
 3. Leiderschapsstijl en sturing
 4. Medezeggenschap
5. **Kosten en middelen in de nieuwe organisatie**
 1. Financiële middelen
 2. Delegatie en mandaat
6. **We blijven ontwikkelen**
 1. Samen starten in een nieuwe organisatie
 2. Ontwikkelen, periodiek evalueren en bijstellen van de organisatie: samen met medewerkers
7. **Bijlagen**

1. Inleiding

1. Onze missie en kernwaarden

Onze missie

Voorschoten wil een gemeente zijn met een eigen identiteit, herkenbaar vanwege het dorpse karakter, blijvend in ontwikkeling, met levendige wijken en groen. Voorschoten wil een aantrekkelijk klimaat bieden om te wonen, te werken en te recreëren. Daar horen goede voorzieningen bij en ruimte voor initiatief van inwoners, organisaties en ondernemers. En we willen een goede samenwerkingspartner zijn in de regio Hollands Midden en in de Leidse regio.

Hiertoe bouwen we aan een gemeentelijke organisatie die goed bereikbaar is voor onze inwoners, organisaties en ondernemers. Een gemeentelijke organisatie die het mogelijk maakt dat bestuur, organisatie, inwoners en ondernemers daadwerkelijk in verbinding staan met elkaar en waarin we samen werken aan maatschappelijke opgaven. Ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid. Dit vatten we samen in onze missie:

De gemeente Voorschoten werkt samen met inwoners en ondernemers aan een duurzaam vooruitstrevend Voorschoten.

Onze kernwaarden

We staan in contact met onze inwoners en ondernemers. We weten daardoor wat er speelt binnen de gemeente en richten hier ons dagelijks werk op in. We voelen ons verantwoordelijk voor ons werk en voor de gemeente, onze inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers. We zijn vooruitstrevend en ondernemend waar zich kansen voordoen en faciliteren ideeën en initiatieven van inwoners en ondernemers. We zijn transparant in wat we doen en delen. We streven naar evenwichtige inspraak en co-creatie. We zijn bereikbaar en de uitvoering van ons werk is begrijpelijk en eenvoudig voor onze inwoners en ondernemers. Als basis voor ons werk hebben we drie kernwaarden: *vakkundig, betrouwbaar en in eenvoud*.



Figuur 1

Vakkundig

We zijn goed in ons werk, we zoeken elkaar op en werken volgens een scherpe en herkenbare visie voor inwoners en ondernemers aan een optimaal leef- en werkklimaat. Samen kijken we vooruit om de ontwikkeling van onze gemeente te blijven vormgeven.

De standaardwerkzaamheden en procedures doen we goed en efficiënt zodat we inwoners en ondernemers zo goed mogelijk kunnen helpen. Waar er een ontwikkelopgave ligt betrekken we waar mogelijk betrokken inwoners en ondernemers om in co-creatie te komen tot resultaat.

Om dit te kunnen bereiken investeren we in onze vakkennis en in hoe we met elkaar werken. We hebben niet alle wijsheid in pacht. Daarom maken we gebruik van de kennis en ervaring van onze inwoners, ondernemers en samenwerkingspartners in de regio.

Betrouwbaar

We zijn een betrouwbare partner voor inwoners en ondernemers en voor samenwerkingspartners. Ons beleid is inhoudelijk consistent, concreet en helder. We doen wat we beloven en communiceren daarover op een heldere manier. We zijn altijd bereikbaar voor elkaar en voor de inwoners, ondernemers en samenwerkingspartners.

Waar mogelijk stimuleren we initiatief vanuit inwoners en ondernemers. Binnen de organisatie vertrouwen we op elkaar en betrekken we elkaar bij vraagstukken.

We vragen tijdig om hulp als we er niet uit komen. Als er iets mis gaat bespreken we dat met elkaar en leren we ervan. Dat doen we ook buiten de organisatie met onze inwoners, ondernemers en samenwerkingspartners.

In eenvoud

We werken aan een goede balans tussen de maatschappelijke complexiteit en de vertaling daarvan in passende oplossingen voor inwoners en ondernemers die herkenbaar zijn door (gebruiks)gemak en eenvoud.

In onze organisatie zorgen we voor eenvoudige, begrijpelijke en transparante processen en procedures met een zo kort mogelijke doorlooptijd. We houden korte lijnen met elkaar en zijn steeds aanspreekbaar op wat we doen.

We zoeken naar eenvoudige oplossingen. We streven er altijd naar regels te vereenvoudigen en waar mogelijk te verminderen. Standaardprocessen richten we standaard en zo eenvoudig mogelijk in. En we doen niets dubbel, maar benutten bestaande kennis, processen of beleid zo breed mogelijk. Ook daarvoor zoeken we elkaar op en helpen we elkaar.

3. Vier pijlers voor de gemeentelijke organisatie

We bouwen onze gemeentelijke organisatie op vier pijlers. Bestuurlijke zelfstandigheid, een Voorschotense cultuur en werkwijze, opgavegericht werken en regionale samenwerking met focus op de Leidse regio.

1. Bestuurlijke zelfstandigheid

Voorschoten is een bestuurlijk onafhankelijke gemeente. Dat zijn we omdat we ervan overtuigd zijn dat dit de komende jaren het beste is voor onze inwoners en ondernemers. Dat betekent niet dat we niet samenwerken met andere gemeenten. We kunnen veel zelf, maar voor grote (grensoverschrijdende) vraagstukken zoeken we samenwerking in de regio. Zo willen we ervoor zorgen dat ons voorzieningenniveau binnen de gemeente op hoog niveau blijft.

2. Voorschotense cultuur en werkwijze

We houden onze eigen identiteit. Daarbij past een eigen Voorschotense cultuur en werkwijze voor de gemeentelijke organisatie. Deze ontwikkelen we de komende periode samen en moet straks blijken uit onze manier van werken. Dit werkt door in de wijze waarop wij onze inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers te woord staan, de wijze waarop stukken en besluiten tot stand komen, de stijl van leiding geven en de werkhouding van onze medewerkers, hun eigenaarschap daarin, de samenwerkingsstijl met (regio)partners, alsmede de bestuurlijke stijl die we in Voorschoten met elkaar voorstaan.

3. Opgavegericht: beleid en uitvoering samen

Opgavegericht werken is samenwerken. Binnen de gemeente, en daarbuiten met belanghebbenden. We werken samen in teams rondom opgaven en brengen daarin beleid en uitvoering bij elkaar op dagelijkse basis. Dat is nodig om tot optimale oplossingen te komen voor de Voorschotense samenleving. Grote opgaven maken we kleiner, inzichtelijk voor de samenleving zonder het grotere doel en resultaat uit het oog te verliezen (zie figuur 2)

4. Regionale samenwerking

We zijn een volwaardige en betrouwbare partner in regionale samenwerking. Opgaven die verder reiken dan onze gemeente, te groot voor ons zijn, of beter realiseerbaar zijn als we het samen met anderen doen, pakken we op met onze partners in de Leidse regio, Hollands Rijnland of op Holland Midden-niveau. Dat is ook nodig om nu en op termijn een goed dienstverlenings- en voorzieningenniveau te kunnen realiseren voor onze inwoners en ondernemers. Deze regionale samenwerking intensiveren we de komende jaren. Daarbij zoeken we naar optimalisatie tussen 'zelf doen' en 'samen doen'. Waar 'samen doen' meerwaarde heeft kiezen we voor samen.

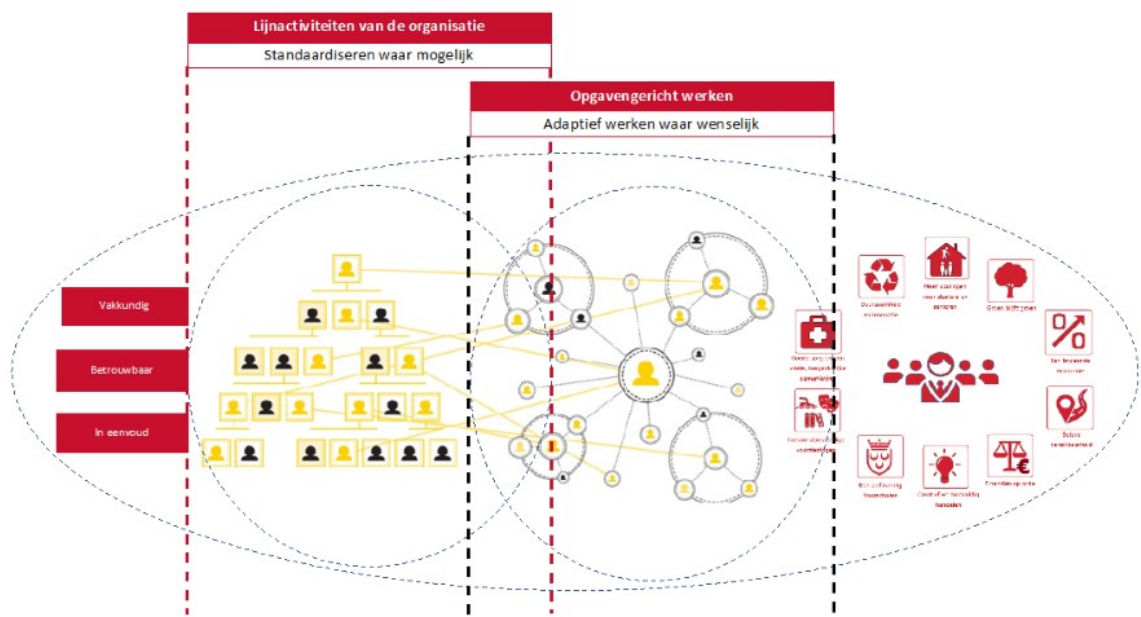
2. **Goed wonen, prettig werken en fijn leven: hoe realiseren we dat met elkaar?**

Goed wonen, prettig werken en fijn leven. Het klinkt eenvoudig. Het vergt van onze gemeentelijke organisatie continue inzet om dat te kunnen blijven waarmaken voor onze inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers. Voorschoten is geen frozen town. We willen de authenticiteit van Voorschoten behouden, met goede voorzieningen in de ruimtelijke ordening, een klimaat voor een rijk verenigingsleven behouden en aandacht blijven houden voor het vestigings- en ondernemersklimaat. Daarnaast vinden we het belangrijk dat onze inwoners goed kunnen blijven genieten van de mogelijkheden die de natuurlijke omgeving van Voorschoten biedt.

1. Tweebenigheid als uitgangspunt in Voorschotense organisatie

De samenleving ontwikkelt zich in rap tempo. Ook de gemeente Voorschoten staat voor steeds complexere vraagstukken. Hoe kunnen we goed wonen, prettig werken en fijn leven binnen de gemeente? En hoe bepalen we wat goed, prettig en fijn is? En wie bepaalt dat? De manier waarop dit wordt vormgegeven is aan het veranderen in de samenleving. Waar het voorheen de (lokale)

overheid was die hiervoor het beleid maakte en dit uitvoerde, ontwikkelt de participatiesamenleving zich steeds sneller. Samen leven, dat bepalen we steeds meer samen. Dat betekent ook dat gemeenten zich anders moeten gaan verhouden tot inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers. Gemeenten worden daarbij steeds meer een “adaptieve overheid”. In nieuwe vormen van samenwerking komen gemeenten tot realisatie van maatschappelijke doelstellingen samen met inwoners. De te realiseren doelstellingen beperken zich daarnaast doorgaans niet tot een enkel domein/vakgebied binnen de gemeente, maar zijn vaak domeinoverstijgend. Dit vergt een nieuwe aanpak, en een andere rol van de gemeente en de gemeente-ambtenaar. Voor Voorschoten noemen we deze aanpak *tweebenigheid*. Om onze maatschappelijke doelstellingen te bereiken en onze reguliere taken goed uit te kunnen voeren combineren we *opgavegericht* werken met het zo goed mogelijk uitvoeren van onze reguliere werkzaamheden. Dit doen we door deze waar mogelijk te standaardiseren en te optimaliseren.



Figuur 2

2. Opgavegericht werken

Opgavegericht werken en organiseren wordt onze nieuwe manier van werken. Het past bij de huidige en toekomstige samenleving en wat van een gemeente mag worden verwacht.

Opgavegericht werken is nieuw voor de gemeentelijke organisatie van Voorschoten. En ook voor de inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers van Voorschoten. Dat biedt kansen. En tegelijkertijd is het ook belangrijk om heel scherp te hebben met elkaar wie welke rollen bekleedt, waar inwoners en gemeente een gezamenlijke rol hebben, waar van betrokkenheid en inspraak begint en eindigt en waar besluitvorming ligt.

Het draait voor ons om de inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties van Voorschoten. Samen met hen werken we aan het realiseren van deze opgaven. Daarbij schakelen we snel en denken we in mogelijkheden, ook als er problemen zijn. En we kijken verder dan de regels:

wat is er mogelijk, wat is er nodig, én moeten de regels misschien worden aangepast. We gaan van “nee, tenzij” naar “ja, mits”.

De opgaven worden in gerichte samenwerking met inwoners, maatschappelijke organisaties, ondernemers, bestuur en gemeentelijke organisatie in kleinere uitvoerbare bouwblokken geknipt. Zo ontstaat een aantal bouwstenen voor het realiseren van de opgaven. Op deze bouwblokken vindt prioritering plaats. Onder regie van de gemeentelijke organisatie vindt na prioritering realisatie plaats in multidisciplinaire teams. Hierin zijn beleid en uitvoering aan elkaar verbonden en is er een heldere rol en positie voor inwoners, organisaties, ondernemers of vertegenwoordigers van deze belanghebbenden. De besluitvorming ligt uiteindelijk weer bij het bestuur van de gemeente.

De opgaven die zijn vastgesteld in het coalitieakkoord vormen het uitgangspunt voor de gemeentelijke werkagenda voor de collegeperiode. Deze opgaven zijn wisselend, groot of klein, al dan niet door het (regionale of bovenregionale) karakter van de opgaven in relatie tot landelijke doelstellingen.

Principes en afspraken

Bij opgavegericht werken hanteren we een aantal principes en afspraken. De principes die we voor onze nieuwe gemeentelijke organisatie hebben gedefinieerd zijn weergegeven in figuur 2.

Figuur 3: principes en afspraken voor opgavegericht werken in de gemeente Voorschoten



3. De opgaven van Voorschoten

Onze opgaven voor deze collegeperiode zijn opgenomen in het coalitieakkoord “Duurzaam Vooruitstrevend”. Wij maken ons sterk voor de daarin opgenomen tien centrale thema’s. De belangrijkste resultaten die we op het gebied van deze thema’s gaan bereiken zijn opgenomen in bijlage 1. Deze worden uitgewerkt in concrete projecten en in planningen. Het thema creatief en zorgvuldig handelen is een overkoepelend thema dat daarom in alle andere thema’s een plek krijgt

om onze doelen te kunnen verwezenlijken. Ook groen blijft groen is een doorlopend thema en wordt meegenomen in nieuwe ontwikkelingen. We werken aan deze opgaven vanuit onze kernwaarden. Binnen de opgaven zijn er opgaven die “flexibel zijn” en zijn er ook “wettelijke/reguliere taken” die gestandaardiseerd zijn.

Vakkundig

Om de opgaven te kunnen verwezenlijken zullen we op vakkundige wijze te werk gaan. Daarvoor benutten we expertise in onze organisatie, maar ook expertise van inwoners, ondernemers en andere stakeholders. Als we niet over specifieke expertise beschikken voor de uitwerking van een opgave zullen we zorgen dat we tijdelijk wel over deze expertise kunnen beschikken. Waar nodig scholen we medewerkers bij om vakkennis op peil te houden.

Betrouwbaar

We zorgen dat we op een transparante manier werken en doen wat we beloven in de uitwerking van de opgaven. We zorgen ervoor dat onze samenwerkingspartners niet voor verrassingen komen te staan. We hanteren bijv. een kwaliteitsbeleid. Daarbij is afspraak is afspraak bij ons het uitgangspunt.

In eenvoud

Wat we doen moet voor iedereen begrijpelijk zijn. We werken daarom zo concreet mogelijk aan het verwezenlijken van een opgave en maken zaken niet onnodig gecompliceerd.

4. Hoe werken we samen aan onze opgaven met inwoners, organisaties en bedrijven van Voorschoten?

2.4.1 Tweebenigheid

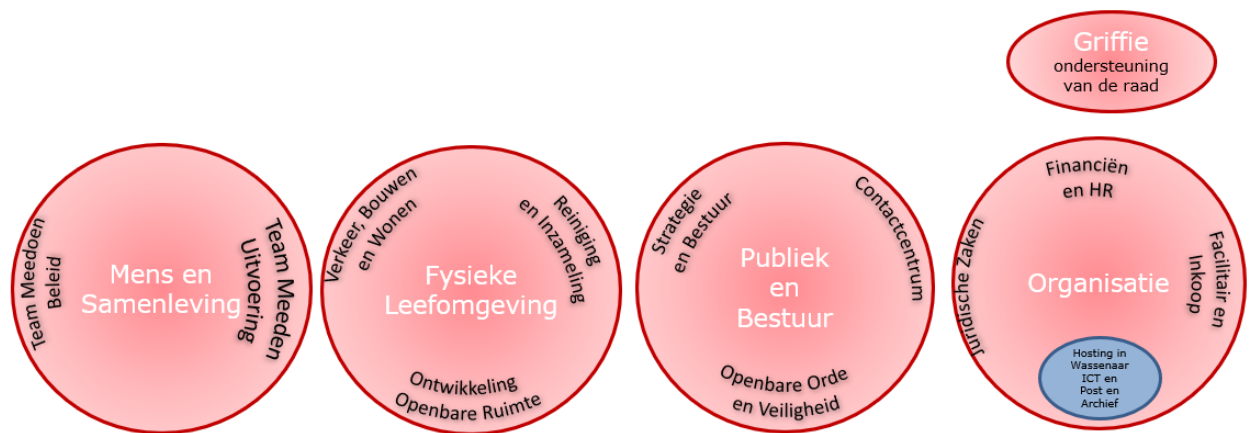
Zoals al eerder omschreven werken we in de gemeentelijke organisatie tweebenig. Dat betekent dat we enerzijds *onze reguliere taken* zo goed en efficiënt mogelijk willen uitvoeren en deze waar nodig standaardiseren. Aan de andere kant betekent dit dat we *onze opgaven* opgavegericht aanpakken, samen met betrokkenen en belanghebbenden uit de Voorschotense samenleving. Zoals hierboven vermeldt werken we ook binnen deze tweebenigheid volgens onze kernwaarden

2.4.2 Vaste teams en opgaveteams

We werken in vaste teams en in opgaveteams, in vier domeinen.

De vakteams werken vanuit hun specialisme binnen een van de vakk domeinen: Mens en Samenleving, Fysieke Leefomgeving, Publiek en Bestuur of

Organisatie.



Figuur 4

Iedere medewerker heeft een vakdomein en daarbinnen een vakteam als thuisbasis, herkenbaar in de organisatie-inrichting. Hierin wordt het reguliere werk planmatig uitgevoerd. Iedere medewerker is lid van één vakteam.

Het reguliere werk en de meer standaard werkzaamheden vinden vanuit de vakteams plaats. De opgaveteams werken multidisciplinair aan de opgaven. In deze teams nemen collega's deel uit alle geledingen van de organisatie. Iedere medewerker kan in een of meerdere opgaveteams participeren.

De opgaveteams zijn ook stabiel: een medewerker participeert voor lange tijd. Dat brengt rust en regelmaat. In de bol "organisatie" zijn de activiteiten die gehost worden in Wassenaar opgenomen; ICT en Post en Archief. De griffie moet als een separate bol worden gezien, die eigenstandig de raad ondersteunt. Volgens de gemeentewet is de griffie direct in dienst van de raad.

2.4.3 Opgavegericht werken in opgaveateliërs

De opgaven stellen we *jaarlijks* met elkaar en met onze belanghebbenden vast. We herijken deze opgaven *halfjaarlijks* en waar nodig stellen we deze bij.

Dit doen we in zogenaamde opgaveateliërs. Tijdens de opgaveateliërs verkennen we opgaven en brengen we netwerken van betrokken inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers samen, waarin we ook samenwerken aan deze opgaven. Daar zijn ook de bestuurders en raadsleden bij aanwezig. We realiseren ons dat het organiseren van opgaveateliërs een ontwikkeling is die veel vraagt van de medewerkers en die tijd kost. Het is niet eenvoudig om na lange tijd anders te gaan werken. We hebben er begrip voor dat dit lastig kan zijn, maar we houden wel het resultaat voor ogen. Dit kost tijd en gaat met vallen en opstaan. We begeleiden medewerkers zoveel mogelijk in deze ontwikkeling.

De behoefte van de klant staat centraal binnen de opgave.

We betrekken daarom inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers die een rol hebben

bij de opgave en definiëren gezamenlijk de exacte opgave en de visie op deze opgave. Na visievorming definiëren we de klantreis, alvorens we over gaan tot uitvoering. We maken afspraken over de realisatie van de opgave. Twee keer per jaar bespreken we met alle belanghebbenden de voortgang van de realisatie; waar nodig herijken we de focus. Als we belanghebbenden moeten toevoegen om een opgave te realiseren, dan doen we dat ook. Het vraagt steeds maatwerk en wendbaarheid van ons.

Planning van zes maanden

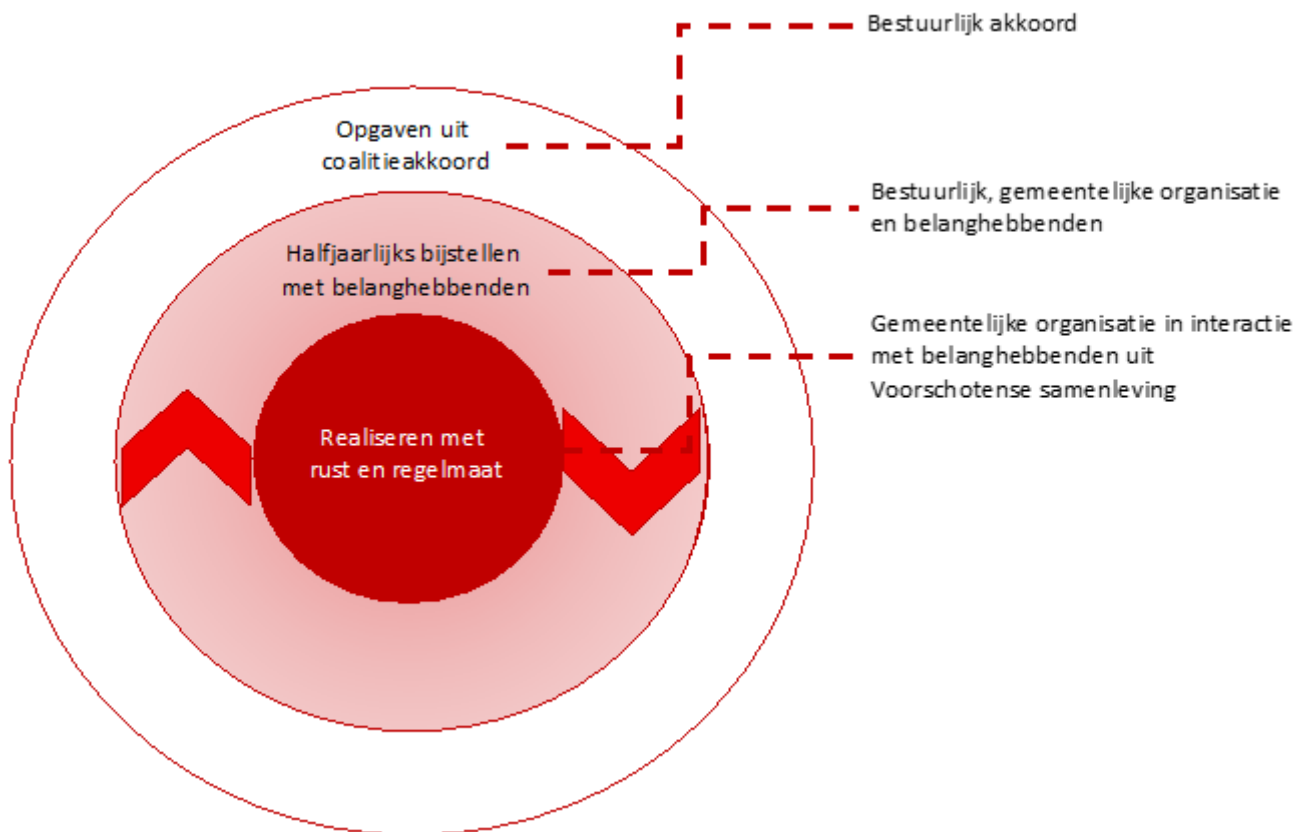
De bedoeling van een opgaveatelier is te komen tot een planning voor een periode van zes maanden die is afgestemd met bestuur, gemeentelijke organisatie, en belanghebbenden uit de Voorschotense samenleving. Een opgaveatelier duurt twee dagen. Alle medewerkers van de gemeente zijn erbij betrokken. De opgaveteams presenteren hun stand van zaken, hun voortgang en de dilemma's en werken aan de hand daarvan op de eerste dag een – als nodig – aangepast plan uit samen met alle belanghebbenden. Dit voor de komende zes maanden. Op dag twee wordt bekeken hoe de afzonderlijke opgaven in de tijd zijn gepland en hoe deze samenhangen met andere opgaven en de planning die daarbij wordt gehanteerd. Planningsissues tussen samenhangende opgaven worden die dag geslecht met – als nodig – een nadere prioriteitstelling. Daarbij is het helder dat de uitkomsten van de opgaveateliers onderbouwd door de grote een brede betrokkenheid van belanghebbenden, gemeentelijke organisatie en bestuur aan het besluitvormend orgaan wordt voorgelegd ter vaststelling.

Het resultaat is dus een zesmaandsplanning van op te leveren (deel-)resultaten dat maatschappelijke waarde toont.

Zo realiseren we dat we de maatschappelijke opgave vanuit de leefwereld van de inwoner, organisatie of ondernemer realiseren en niet vanuit de wettelijke taken of vanuit het systeem van de organisatie.

Intern, binnen de gemeente, bespreken we maandelijks de voortgang op de te realiseren opgaven, in tussentijdse interne sprintbijeenkomsten. Daarin presenteren de teams de voortgang en dilemma's op de te realiseren opgaven. Zo kunnen we ook intern steeds tussentijds bijsturen.

Visueel ziet het er als volgt uit



Figuur 5

Betrekken van bestuur

We houden het college en de gemeenteraad geregeld op de hoogte van onze organisatieontwikkeling en verandering van werkwijze. In alle transparantie. Niet met de bedoeling om met hen over de methodiek van opgavegericht werken te praten, maar om hen op de hoogte te houden van de ontwikkelingen, om de rol van het college en gemeenteraad ook te duiden en om steun voor de ingezette koers. Het realiseren van deze koers vergt tijd en aandacht, en dus geduld van college en gemeenteraad. Zij moeten gaan ervaren dat de nieuwe werkwijze bijdraagt aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven van de gemeente Voorschoten.

Betrokkenheid van bestuur vraagt ook om ruimte en tijd die zij beschikbaar stelt om te bouwen en te ontwikkelen aan onze organisatie. Zonder tijd en ruimte duurt deze ontwikkeling langer.

Klein beginnen en opleiden

We gaan het opgavegericht werken stapsgewijs invoeren. We breiden dat dus langzaam uit. Daartoe investeren we in begeleiding en in de ontwikkeling van onze medewerkers. We investeren in de rol van opgavemanager en procesbegeleider. In het algemeen investeren we voor de gemeentelijke organisatie in begripvorming omtrent opgavegericht werken. Daarbij kijken we naar de kwaliteiten van de medewerkers en hoe deze optimaal kunnen bijdragen in de nieuwe werkwijze van de organisatie.

Hiertoe reiken we opleidingen aan die aansluiten bij hoe medewerkers het beste leren: van cognitief leren tot oefenen in de praktijk tot het afkijken van de kunst bij collega's. Het doel is tot een gedeeld referentiekader te komen en tot een gezamenlijke taal.

Daarbij investeren we in het delen van kennis en ervaringen. We stimuleren meedenken, delen succesverhalen en ook zaken die niet goed gingen of beter kunnen. Dat doen we om te leren van en met elkaar. Daarbij betrekken we ook externe stakeholders. Dat kan spannend zijn, zeker in het begin, maar is nodig om – met hen – dit ontwikkeltraject te kunnen doorlopen.

Regieteam

De sturing vanuit het Regieteam bij het invoeren van opgavegericht werken zetten we voorlopig dan ook voort. Daarbij zoeken we wel meer aansluiting bij het managementteam van Voorschoten als ambtelijk opdrachtgever. We versterken het regieteam met een aantal disciplines (zoals bijvoorbeeld communicatie en HR) om de beweging in de organisatie mee vorm te geven.

2.4.4 Standaard waar het standaard kan

Tweebenigheid gaat ook over het uitvoeren van onze reguliere werkzaamheden.

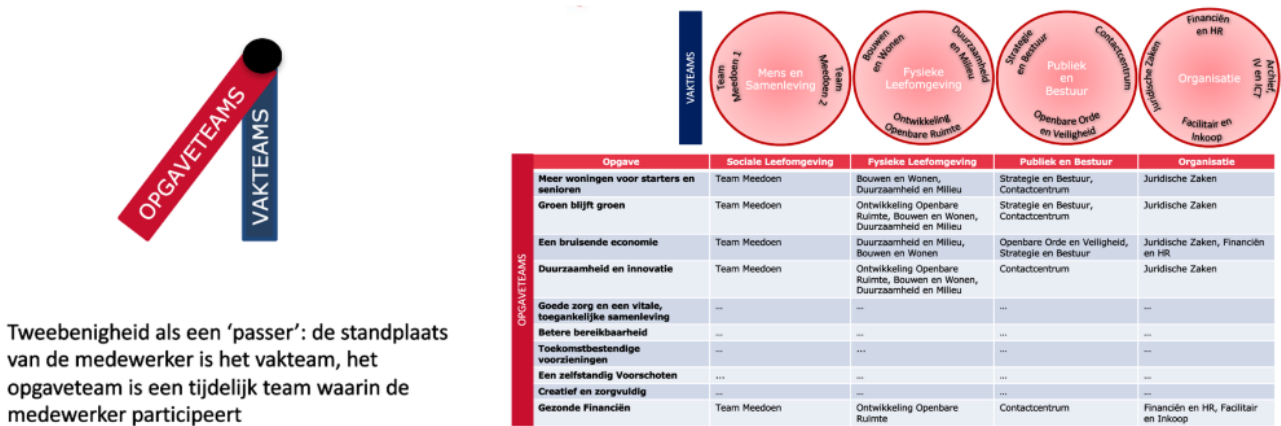
Deze zijn essentieel voor de continuïteit van de dienstverlening van de gemeente naar inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers. We organiseren onze reguliere processen zo efficiënt en effectief mogelijk. Of het nu gaat om paspoort- en rijbewijsuitgifte, vergunningverlening, callcenter of andere belangrijke baliefuncties. Deze dienstverlening is het visitekaartje naar onze inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers van Voorschoten. Daarvoor geldt zonder uitzondering dat deze vakkundig, betrouwbaar en in eenvoud moeten worden uitgevoerd. Het is voor ons belangrijk dat de ambtenaren van Voorschoten een gezicht hebben bij de inwoners, maar ook andersom inwoners kunnen ook een gezicht krijgen voor de ambtenaren. Door elkaar te ontmoeten kan er meer een samengevoel ontstaan. Daarin is ook de buitendienst het visitekaartje van de organisatie. Korte lijnen tussen inwoners en medewerkers zijn hierin belangrijk.

2.4.5 Wat betekent tweebenigheid voor onze medewerkers?

Tweebenigheid veel van onze medewerkers. Voor hen betekent dit bijvoorbeeld dat zij zowel in het opgavegericht werken participeren en in de meer standaarddienstverlening moeten kunnen acteren. We verwachten van onze medewerkers dat zij enerzijds hun eigen specialisme houden of ontwikkelen en dat zij anderzijds breed inzetbaar zijn, in verschillende processen of opgaven. Dit noemen we ook wel *T-shaped*, waar de verticale balk van de letter T de diepte van vaardigheden en expertise op een specialistisch gebied weergeeft en de horizontale balk voor het vermogen staat om over verschillende disciplines heen samen te werken en de eigen expertise en vaardigheden effectief in te zetten. Op die manier kunnen medewerkers hun eigen vakinhoudelijke expertise benutten en daarnaast ook andere talenten inzetten en ontwikkelen, die nu niet altijd worden gebruikt. Zo draagt iedere individuele medewerker in belangrijke mate bij aan de gevraagde wendbaarheid van de gemeentelijke organisatie en wordt een medewerker gewaardeerd voor verschillende talenten naast de vakinhoudelijke expertise. Hierdoor hopen we dat ook kwetsbare functies voor een deel kunnen worden opgevangen. Hier wordt gevraagd om een proactieve houding en flexibele inzet van eigen talenten.

3.1.2. Hoe ziet de organisatie eruit

We organiseren het proces van buiten naar binnen en vice versa, we focussen op het leveren van de dienstverlening en het borgen van een adequate bedrijfsvoering en een permanente ontwikkeling van de organisatie om wendbaar te kunnen blijven.



Figuur 7

MT-leden als coaches

Ook het MT investeert in zelfredzaamheid van de medewerkers. Dit vergt van de MT-leden een open houding en het in staat zijn om spanningen te bespreken en te reflecteren. Het faciliteren en mogelijk maken van persoonlijke ontwikkeling is een belangrijk onderdeel. De strategie van de Voorschotense organisatie vraagt hier om persoonlijke ontwikkeling (competenties, persoonlijk leiderschap, ontwikkeling van het management

Leiderschap en sturing

Het managementteam moet met voorbeeldgedrag ruimte kunnen geven aan het verkennen van de nieuwe werkwijze. Ze moet het vertrouwen kunnen geven aan medewerkers om te experimenteren, resultaten te bereiken en ook ruimte te bieden om fouten te mogen maken en hiervan te kunnen leren. Het vergt een open, onbevangen houding van het management dat tegelijkertijd helder koers bepaalt en de juiste voorwaarden schept waarbinnen medewerkers hun werk kunnen doen. We investeren in de kwaliteiten van de leiding van de gemeente, het managementteam, met opleiding en begeleiding.

Het management heeft drie rollen: coach, leider en manager. Op basis van de drie rollen die het management heeft de manager aandacht voor het welzijn en de ontwikkeling van de medewerkers. De groeiende eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van medewerkers leidt ertoe dat we streven naar een span of control van een manager van 20 tot 25 medewerkers. De leidinggevende doorgrondt de inhoudelijke opgave van zijn onderdeel en van de organisatie en faciliteert medewerkers vanuit de drie rollen om tot inhoudelijk resultaat te komen. De span of control van het management past bij de opdracht in de organisatie.

3.2. Groei naar wendbaarheid

We zijn net zo wendbaar als organisatie als onze eigen wendbaarheid. De snel veranderende samenleving stelt nieuwe eisen aan onze gemeentelijke organisatie en aan de interactie met onze inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers.

Dat betekent voor onze medewerkers dat hun werk gaat veranderen. En dat we andere dingen van hen verwachten. Interactie met belanghebbenden uit de omgeving wordt de norm. Dat geldt ook voor het bijdragen op meerdere terreinen met je vaardigheden en expertise. Dat maakt ons wendbaar en dat is nodig om succesvol te kunnen zijn. Met elkaar binnen de gemeentelijke

organisatie en naar de Voorschotense samenleving toe in het realiseren van de maatschappelijke opgaven. Dat is niet voor iedereen makkelijk, maar we gaan er samen energie en tijd in steken. We kiezen er hierbij voor om – indachtig de tweebeinigheid – onze medewerkers te ontwikkelen tot T-shaped medewerkers: met specifieke expertise en vaardigheden die over verschillende domeinen of opgaven inzetbaar zijn. Hierop richten we ook ons opleidings- en ontwikkelbeleid van de gemeentelijke organisatie.

Met onze belanghebbenden bespreken we ook geregeld wat verwacht en kan worden van ons in de onderlinge interactie en samenwerking. We benutten de feedback die we ontvangen. Daarin stellen we ons kwetsbaar op en tonen we tegelijkertijd trots en energie om samen met onze omgeving te werken aan de te realiseren opgaven.

Het opgavegericht werken helpt ook in het wendbaar worden. Dus we leren ook in het werk dat we doen.

4.1 Waar staan we nu, wat hebben we te ontwikkelen

Bij de start van onze organisatie nemen we al heel wat mee, waaronder bijvoorbeeld alle aanwezige kennis over de gemeente Voorschoten, de betrokkenheid van collega's en de informele en gezellige werksfeer. Dit is een mooi uitgangspunt voor een organisatiecultuur die – ook bestuurlijk – past bij onze kernwaarden en de Voorschotense identiteit. Er komt een zogeheten 'onboardingsprogramma' waarmee we de Voorschotense medewerkers een warm en persoonlijk welkom wensen bij de organisatie. Naast het sociale aspect zal er aandacht zijn voor het operationele vlak (het beschikken over de juiste materialen en de rolduidelijkheid) en het leren kennen van de organisatiestructuur, visie, missie, doelen van de organisatie en de cultuur.

We behouden de 'korte lijnen' die er al zijn in de interne organisatie en met inwoners en ondernemers. Het is voor ons belangrijk dat de ambtenaren van Voorschoten een gezicht hebben bij de inwoners, maar ook andersom kunnen inwoners ook voor de ambtenaren een gezicht hebben. Als uitgangspunt nemen we dat de basis van zowel onze dienstverlening als de interne werkprocessen op orde zijn en van hieruit gaan we verder ontwikkelen. We maken, zeker in de beginfase van de nieuwe Voorschotense organisatie keuzen gemaakt over wat we wel en niet doen. We hanteren het principe 'de juiste persoon op de juiste plek', gaan inzetten op de talenten van de medewerkers en het ontwikkelen van uniforme werkprocessen samen met de medewerkers. Om de 'juiste persoon op de juiste plek' te krijgen, wordt er specifiek geïnvesteerd in extra HR- collega die de organisatie voor tenminste 2 jaar gaat ondersteunen. HR 21, het functiewaarderingsstelsel voor gemeenten zal worden toegepast in onze organisatie. Het reeds bestaande personeelshandboek blijft van toepassing op de Voorschotense organisatie. We bevorderen de integraliteit onder andere door de inzet op de opgaveateliërs. In de samenwerking met collega's gaan we uit van een grote mate van zelfstandigheid. We willen 'een goede verbinding' houden met elkaar en daarom wordt er een duidelijke koers ingezet om continue met elkaar in gesprek te zijn.

Kwaliteitskader gemeente Voorschoten

De gemeente Voorschoten gaat werken met een kwaliteitskader. Voor iedere inwoner, ondernemer, maatschappelijke organisatie, medewerker en bestuurder biedt het kwaliteitskader helderheid hoe we werken en wat we daarmee bereiken. Het kwaliteitskader moet waarborgen wat nodig is om tegen de gewenste kwaliteit resultaat te kunnen leveren en richt zich zowel op de kwaliteit van de

dienstverlening van de gemeentelijke organisatie in de participatieve samenleving als de werkafspraken en omgangsvormen binnen de organisatie.

4.2 Investeren in onze medewerkers: t-shaped, opleiding en ontwikkeling

Medewerkers bepalen het succes van de organisatie. Dat geldt ook voor onze/de gemeentelijke organisatie. Onze medewerkers leveren het benodigde vakmanschap waar we niet zonder kunnen. We vinden het bovendien belangrijk dat we plezier hebben in ons werk. De Voorschotense ambtenaar heeft durf, neemt verantwoordelijkheid om resultaten te boeken, is professioneel, collegiaal en flexibel. Naast het werken in het vakteam draagt de medewerker bij aan de opgaven. Voor de individuele medewerkers geldt dat het (gaan) werken vanuit opgaven in een zelforganiserend team andere vaardigheden vraagt dan waar men tot heden aan gewend is. Het vraagt om persoonlijk leiderschap omdat we eigenaar zijn van wat we doen, hoe we samenwerken en wat we waarmaken. Voor sommigen is het slechts een kleine stap, voor anderen is die stap (veel) groter. Sommigen kijken uit naar deze ontwikkeling, voor anderen is het een uitdaging of een potentiële zorg. Iedereen krijgt de kans om mee te gaan, om mee te bewegen en onderdeel uitmaken van een zelforganiserend team. We investeren in zelfredzaamheid. Iedereen draagt bij en is hierbij in staat spanningen te bespreken en te reflecteren op het eigen handelen en dat van een ander. En een directe en open feedback te hanteren naar elkaar gericht op continu leren en ontwikkelen. In de gesprekken die de medewerker voert met de teammanager komt persoonlijke ontwikkeling aan de orde. Het doel van opleiding en ontwikkeling is om medewerkers de vereiste kennis en houding bij te brengen, zodat zij de doelen, die de organisatie beoogt, kunnen realiseren en/of hun inzet kunnen verhogen. De mogelijkheden voor opleiding zijn te verdelen in drie sporen:

- De strategie van de Voorschotense organisatie vraagt om persoonlijke ontwikkeling (competenties, persoonlijk leiderschap, ontwikkeling van het management);
- Vakinhoudelijke opleidingen;
- Loonbaanontwikkeling;
- Koets zetten om continue 'met elkaar in gesprek' te blijven.

We willen aandacht voor hoe we ook andere talenten (die nu nog niet worden gebruikt) naar boven kunnen halen. Hardwerkende mensen moeten gestimuleerd worden. We willen mensen die willen groeien de ruimte geven om te groeien en hun talenten te benutten.

De Voorschotense organisatie wil zich ontwikkelen naar een cultuur met talentontwikkeling voorop. We focussen op sterktes en talenten van de medewerkers. Medewerkers zijn gemotiveerder en zullen eerder tot actie overgaan als ze weten dat ze ergens goed in zijn. Organisatiebreed inzicht in de talenten van onze medewerkers vergroot ook de inzet in de opgaveteams.

4.3 Leiderschapsstijl en sturing

De nieuwe Voorschotense organisatie wordt een 'platte' organisatie. Onze nieuwe manier van werken vergt ook veel van de ambtelijke leiding, het managementteam. Het managementteam moet met voorbeeldgedrag ruimte kunnen geven aan het verkennen van de nieuwe werkwijze. Ze moet het vertrouwen kunnen geven aan medewerkers om te experimenteren, resultaten te bereiken en ook ruimte te bieden om fouten te mogen maken en hiervan te kunnen leren. Het vergt een open,

onbevungen houding van het management dat tegelijkertijd helder koers bepaalt en de juiste voorwaarden schept waarbinnen medewerkers hun werk kunnen doen. We investeren in de kwaliteiten van de leiding van de gemeente, het managementteam, met opleiding en begeleiding. Het management heeft drie rollen: coach, leider en manager. Op basis van de drie rollen die het management heeft de manager aandacht voor het welzijn en de ontwikkeling van de medewerkers. De groeiende eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van medewerkers leidt ertoe dat we streven naar een span of control van een manager van 20 tot 25 medewerkers. De leidinggevende doorgrondt de inhoudelijke opgave van zijn onderdeel en van de organisatie en faciliteert medewerkers vanuit de drie rollen om tot inhoudelijk resultaat te komen. De span of control van het management past bij de opdracht in de organisatie.

In onze nieuwe organisatie geven de teammanagers inhoud aan de werkgeversrol. Zij zijn verantwoordelijk voor het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers. Daarin is de teammanager dan voorwaarde scheppend. De teammanager heeft als belangrijkste taak dat het werk goed integraal tot stand komt door de medewerkers.

Om medewerkers de kans te geven op tijd mee te veranderen, heeft de teammanager een reëel beeld van zijn mensen met al hun kwaliteiten, groei mogelijkheden en grenzen. En hij geeft de ruimte om die kwaliteiten te ontwikkelen door tijd, geld, aandacht en ondersteuning te bieden voor ieders loopbaanontwikkeling. De teammanagers hebben in beeld welke ontwikkelingen relevant zijn en kansen bieden. Bij de start van onze organisatie ligt de focus op het op orde brengen van de basis. Dit beeld vormt de basis voor een vorm van strategische personeelsplanning (SPP) zodat de toekomstige personeelsbehoefte in kwalitatieve en kwantitatieve zin inzichtelijk wordt. Vervolgens kan er meer gefocust worden op wat er nodig is en hoe het werk zich ontwikkelt. De teammanagers maken met hun medewerkers afspraken over inspanning, ondersteuning én resultaat. Zo is voor de teammanager steeds duidelijk hoe zijn team functioneert en wat ervoor nodig is om zijn team toekomstbestendig te maken. Medewerkers uit het team kunnen zowel in een vaste teams als in een opgaveteam participeren.

6. We blijven ontwikkelen

1. Samen starten in een nieuwe organisatie

We zetten een nieuwe organisatie neer in de wetenschap dat we nog niet alles weten. Wat we wel weten is dat dit waarschijnlijk niet de eindversie van de organisatie is. Dat hoort ook bij onze ontwikkeling en benodigde wendbaarheid. We weten dat we deze de komende periode samen verder gaan ontwikkelen. Daarvoor nemen we een periode van twee jaar. De eerste herijking vindt plaats na een jaar. Hoe de overdracht van medewerkers er precies uit gaat zien is nog niet bekend. De WODV wordt opgeheven, taken, middelen en medewerkers worden overgedragen aan de twee gemeenten. In juridische termen is er bij de opsplitsing van de WODV sprake van een 'overgang van onderneming'. De medewerkers volgen dan zongezegd hun werk.

Bij Overgang van Onderneming geldt:

- Arbeidsovereenkomsten worden *van rechtswege* meegenomen naar de nieuwe werkgever (functie, salaris, rechten en plichten: alles blijft gelijk behalve de naam van de nieuwe werkgever).
- De gemeenten zijn wél vrij om de structuur van de organisatie direct al te veranderen.

- De medewerkers die overkomen worden dan geplaatst in de nieuwe structuur.
- De gemeenten zijn vrij, als daar na verloop van tijd aanleiding toe is, te reorganiseren.
- Er zal bij de splitsing overeenstemming moeten komen op de manier waarop bepaald wordt wie naar welke gemeente gaat, waarbij geldt:
 - Als een entiteit (team/cluster) van de WODV als geheel slechts naar één gemeente gaat volgen de medewerkers *van rechtswege* naar die gemeente
 - de overall verdeling gelijke tred moet houden met de huidige afname van de gemeenten.

In een nadere uitwerking én in afstemming met het Lokaal Overleg (vakbonden) wordt afgesproken hoe taken en medewerkers worden verdeeld. De zogeheten 'was-wordt'- lijst wordt te zijner tijd toegevoegd aan dit organisatieplan als bijlage. Bij de start van de Voorschotense organisatie worden de taken, middelen en medewerkers overgedragen aan de Voorschotense organisatie. We verwachten meteen in de nieuwe organisatiestructuur te kunnen starten en vervolgens vindt een verdere ontwikkeling plaats. Voor dat we starten met de Voorschotense organisatie is het belangrijk dat er een solide basis staat om een goede start te kunnen maken. Dat betekent dat er gewerkt moet worden aan duidelijke procedures voor alle werkzaamheden met daaraan gekoppeld eventueel kwaliteitsstandaarden. Er moet duidelijkheid zijn wie welke rol heeft. Werken met heldere werkprocessen is hierin belangrijk. Bij de doorontwikkeling van de Voorschotense organisatie zijn we ook pragmatisch: als iets niet werkt, veranderen we het; wel onderbouwd en niet ad hoc. We richten ons daarbij in alles op de lange termijn oplossingen, het moeten geen quick fixes worden. En we stellen het organisatiebelang altijd boven individueel belang, zonder dat we de goede zorg voor onze medewerkers daarmee loslaten. Informatiemanagement en datagedreven werken zien we hier als een kans om lering uit te trekken, zaken bij elkaar te brengen en te ontsluiten.

Een goede landingsplek

De mensen maken de Voorschotense organisatie, daarom zijn we zuinig op onze mensen en willen we dat zij zich echt welkom voelen in de (nieuwe) organisatie. Daarom willen we zorgen dat we door een goed inwerktraject mensen op een sprankelende en actieve manier aan ons binden. Daarin willen we zorgen voor een goed "on boardingsprogramma". Waarin nieuwe medewerkers met andere afdelingen collega's meelopen en waar activiteiten worden georganiseerd om elkaar te leren kennen, maar waarin ook de mogelijkheid bestaat om bepaalde cursussen te volgen over hoe zaken gaan binnen de organisatie en wat de mogelijkheden zijn om jezelf te ontwikkelen. Daardoor willen we een organisatie worden die aantrekkelijk is voor jong en oud. We werken samen met elkaar, bestuur, raad en inwoners en zorgen daar voor een goede landingsplek.

Huisvesting

Bij een goede basis hoort een goede (inspirerende) werkplek/huisvesting. We willen zorgen voor taakgerichte werkplekken, stapplekken, zitplekken, flexibele plekken, geluidsdempende maatregelen etc. Dit vraagt om een investering. Ook thuiswerken en eventuele flexibele werktijden moeten mogelijk zijn in de Voorschotense organisatie. Het is belangrijk dat daarin één lijn wordt getrokken met verschillende afdelingen en dat daar duidelijke afspraken over worden gemaakt. Het huidige gemeentekantoor aan de Leidseweg 25 Voorschoten zal verbouwd gaan worden.

Het "Voorschoten-gevoel", Teambuilding, successen met elkaar vieren

Graag zouden we voor de start van de nieuwe organisatie willen zorgen dat er een goede teamspirit is. Dat willen we doen door het organiseren van activiteiten. We willen zorgen dat medewerkers van de Voorschotense organisatie elkaar kennen en weten te vinden en dat ze elkaar ook op andere manieren ontmoeten. Dat kan zijn in inspirerende themasessies, maar ook tijdens cursussen of andersoortige teambuildingsactiviteiten. We willen dit programma graag voor en door medewerkers laten groeien.

6.2. Ontwikkelen, periodiek evalueren en bijstellen van de organisatie: samen met medewerkers

Samen met de opgaven en de opgave-ateliers willen we ieder jaar een kort bedrijfsplan maken met de speerpunten voor het komende jaar. Dit plan wordt gemaakt met input van de medewerkers. Het idee is om drie meetmomenten te kiezen waarbij we periodiek evalueren en kunnen bijstellen.

Bijlage 1

Opgaven uit het coalitieakkoord Duurzaam vooruitstrevend



Meer woningen voor starters en senioren

In Voorschoten is er weinig aanbod aan geschikte aangepaste seniorenwoningen. Voor starters en jonge gezinnen is er ook een te laag aanbod van betaalbare woningen. Het bouwen van woningen is daarom voor ons een belangrijke opgave. Wij willen meer betaalbare woningen bouwen voor starters en senioren, zodat we meer doorstroming op de woningmarkt krijgen.

Groen blijft groen

Nieuwe woningen willen we bouwen op plekken waar al gebouwd is. Groen is voor ons een opgave die overkoepelend is. Verdere bebouwing van ons groene buitengebied willen we liever niet, maar gemaakte afspraken over nieuwbouw respecteren we met oog voor cultuur, landschap en biodiversiteit en om onze opgave om meer doorstroming te krijgen op de woningmarkt te realiseren.

Een bruisende economie

Een bruisende Voorschotense economie is een essentiële opgave om ons dorp levendig te houden en te zorgen dat we geen “frozen town” worden. Bedrijven zorgen voor werk, winkels zijn een

belangrijke en bereikbare voorziening en veel ondernemers sponsoren verenigingen en activiteiten. En elke Voorschotenaar die in het eigen dorp kan werken, vermindert de verkeersdruk. Daarom willen we werken aan een gezond vestigingsklimaat, meer ruimte voor ZZP'ers in nieuwbouw, een flexibele invulling van ruimte op bedrijventerreinen en minder beperkende en eenvoudiger regelgeving. Tegelijkertijd willen we dat de Voorschotense economie klaar is voor de toekomst. Daarom zetten we in op ontwikkelingen zoals thuiswerken, verduurzaming van bedrijfspanden, toerisme en zorg economie en een sterk en levendig centrum.

Duurzaamheid en innovatie

Duurzaamheid is een opgave die samenhangt met veel ontwikkelingen, zoals wonen, mobiliteit etc. We streven naar een energieneutraal Voorschoten in 2030. We willen daarom inwoners stimuleren om de eigen woning en/of bedrijfspand te verduurzamen en hebben een aanjaagfunctie.

Goede zorg en een vitale, toegankelijke samenleving

Steeds meer Voorschotense inwoners doen een beroep op zorg. Dit is daarom een belangrijke opgave die veel van ons vraagt en gaat vragen. Dit moeten we goed organiseren, dit kunnen we niet allemaal alleen en daarom moeten we onze regionale samenwerking goed organiseren. Om de zorg kwalitatief sterk en betaalbaar te houden, gaan we meer inzetten op het vroeg signaleren en het snel oplossen van problemen, zodat we later kostbare zorgtrajecten kunnen voorkomen. We willen een gezonde levensstijl promoten en het gebruik van de fiets stimuleren, zodat mensen langer vitaal blijven.

Betere bereikbaarheid

Voorschoten moet goed bereikbaar zijn. Waar gebouwd wordt en waar we werken aan een levendige omgeving is bereikbaarheid een randvoorwaarde. We verstevigen de lobby voor een goede aanpak van de doorstroming van het verkeer. Het netwerk voor openbaar vervoer in de regio moet meer worden ingericht op het verbinden van belangrijke kernvoorzieningen, zoals winkelcentra, ziekenhuizen en scholen. We willen ook in eigen dorp de doorstroming van het verkeer en de verkeersveiligheid verbeteren.

Toekomstbestendige voorzieningen

Voorschoten is een aantrekkelijk dorp, mede door zijn diverse aanbod aan goede voorzieningen. Die willen we houden, maar dat kan alleen als we ze betaalbaar en meer toekomstbestendig maken. Daar hoort levendigheid wat ons betreft bij. Daarom hangt deze opgave ook veelal samen met een bruisende economie.

Een zelfstandig Voorschoten

We willen dat Voorschoten een bestuurlijk zelfstandig dorp blijft, zodat we zelf regie houden over de inrichting van ons dorp en het aanbod van voorzieningen. Voor zaken waarvan we weten dat we die beter kunnen organiseren met sterke partners in één regio, zoals zorg, economie en bereikbaarheid, moeten we intensiever samenwerken met gemeenten in de Leidse regio. Dit zijn de gemeenten Oegstgeest, Zoeterwoude, Leiderdorp en Leiden. Het zorgen dat we deze samenwerking in de Leidse regio goed organiseren en intensiveren is een belangrijke opgave, zodat we goed kunnen samenwerken op de grote opgaven, zodat we zelfstandigheid kunnen bewaren.

Creatief en zorgvuldig

Dit zijn slechts een paar voorbeelden van de opgaven die we hebben. Deze opgaven zijn ook met elkaar verbonden. We zien daarom slimme oplossingen en creativiteit evenals zorgvuldigheid als een overkoepelende opgave. Door een goede samenwerking tussen inwoners, ondernemers en de gemeente wordt dit mogelijk.

Financiën

Een overkoepelende opgave is een structureel en reëel evenwicht in inkomsten en uitgaven. Dat betekent dat we hoe dan ook de financiën op orde moeten houden. Een strakke begrotingsdiscipline, waarbij onder meer de verhouding tussen baten en lasten centraal staat en actief wordt gewerkt aan schuldenreductie is hierin belangrijk. Ook versterken we de grip op financiële risico's.