

Organisatievisie

Leidschendam-Voorburg



Versie:

Definitief concept tbv DT 22 januari

Voorwoord

De gemeente Leidschendam-Voorburg. Een mooie en dynamische gemeente met de charme van een dorp en de uitdagingen van een grote stad. De organisatie Leidschendam-Voorburg. Een mooie en dynamische organisatie. Een gemeente en een organisatie die groot genoeg zijn voor uitdagend werk en klein genoeg om betekenisvol en met impact te kunnen werken. Een organisatie om trots op te zijn, met collega's die van aanpakken houden en zaken voor elkaar krijgen. Een organisatie waarin de werksfeer fijn is en de lijnen kort zijn. Waar aandacht is voor de ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van onze mensen. En waarin we elke dag op zoek gaan naar manieren om ons werk beter te doen. Met als doel om onze inwoners zo goed mogelijk van dienst te zijn. Om op een zelfbewuste manier samen te werken met onze lokale en regionale partners, en zo het verschil voor onze inwoners te maken..

De samenleving verandert en de verwachtingen die de samenleving van ons heeft verandert. Het verwacht dat wij goed inspelen op maatschappelijke opgaven, naast inwoners staan, ze in een vroeg stadium betrekken en actief de samenwerking met anderen opzoeken. En door meer gebruik te maken van de maatschappelijke kracht in onze gemeente, want die is volop aanwezig. We willen samen met onze partners verschil maken in de wijken en buurten, door te doen wat nodig is, door resultaten te boeken.

Dit gaat niet vanzelf, het vraagt nieuwe vaardigheden die we ons nog eigen moeten maken. Soms vraagt het om dienstbaar te zijn en te durven loslaten. Soms is juist stevigheid en zakelijkheid nodig om onze doelen en belangen goed te behartigen. In deze krappe arbeidsmarkt en met een hoge werkdruk staat ons leren en ontwikkelen soms onder druk. De waan van de dag overheerst te vaak en dat gaat ten koste van samenhang en de grotere lijnen. We geloven dat een duidelijke koers houvast biedt om betekenisvol te blijven en impact te blijven maken.

Deze organisatievisie gaat over jou, over mij, over jouw collega's, over ons samen. We beschrijven de kernwaarden van waaruit we willen blijven denken en handelen. Dit om met elkaar te bepalen waar we (nog) beter in willen zijn en hoe we dat met elkaar kunnen bereiken. De organisatievisie is meerjarig en zal jaarlijks een concrete vertaling krijgen in een organisatiewerkplan. Daarin staat wat we dat jaar concreet gaan doen om onze visie te realiseren. Om dat te borgen, krijgen de onderwerpen uit het organisatiewerkplan ook een plek in de jaarplannen van de afdelingen.

We hebben bij het opstellen van deze organisatievisie onze ideeën over de ontwikkeling van de organisatie besproken met het hele management en met ons bestuur. Dit heeft de visie verrijkt en aangescherpt. Het resultaat ligt nu voor en daar zijn we trots op. De organisatievisie straalt ambitie uit en geeft energie om te werken aan een mooie toekomst.

Een visie op papier heeft weinig waarde; je moet deze ook voelen. Daarom willen we je uitdagen om met ons en met elkaar in gesprek te gaan. Hoe passen we de kernwaarden bijvoorbeeld toe in het dagelijks werk? En tot welke dilemma's kan dit soms leiden? Dat kunnen gesprekken zijn tijdens het werkoverleg, maar ook bij de koffieautomaat of in een goed gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Op die manier krijgt de visie een diepere betekenis voor ons allemaal en komt de visie tot leven. Ik spreek je hopelijk snel en hoor graag welke bijdrage jij gaat leveren.

We gaan ervoor!

Namens het directieteam,

Rutger den Haan
Gemeentesecretaris / algemeen directeur

Onze kernwaarden

Verbinding maken, vertrouwen geven en verantwoordelijkheid nemen. Dit zijn en blijven de kernwaarden van onze organisatie. Ze maken duidelijk waar onze organisatie voor staat.

Verbinding maken staat voor de verbinding die we aangaan met de inwoners, instellingen en bedrijven, onze (regionale) samenwerkingspartners, maar ook voor de verbinding die we binnen de organisatie met elkaar aangaan. Werken aan maatschappelijke opgave vergt een goede samenwerking tussen afdelingen, projecten en programma's. We laten ons hierbij niet beperken door de grenzen van afdelingen en taken, maar werken intern en extern samen aan de maatschappelijke opgaven.

Vertrouwen geven staat voor het vertrouwen in de kennis en professionaliteit van anderen. Dus vertrouwen op de kracht van onze collega's, onze samenleving en onze samenwerkingspartners. Als gemeente kunnen we niet alles zelf oplossen, maar moeten we ook leren vertrouwen op de kracht van de lokale samenleving en deze aanspreken.

Verantwoordelijkheid nemen betekent onder andere dat wij ons allemaal bewust zijn van de verantwoordelijkheden van de toebedeelde taken, werkzaamheden en doelen. Daarbij hoort ook de verantwoordelijkheid om goed samen te werken en je daarmee medeverantwoordelijk voelen voor het realiseren van de doelen van de organisatie.

Verbeteren is de vierde die we toevoegen. Deze V staat voor onze houding om in het werk altijd te streven naar een beter resultaat. Deze V betekent ook dat we open staan voor feedback, dat we leren van fouten en van anderen. En dat we successen vieren. Verbeteren betekent ook leren en ontwikkelen. Als individu, als team, als organisatie.. Dit doen we continu, stapsgewijs en doordacht.

De vier kernwaarden Verbinding maken, Vertrouwen geven, Verantwoordelijkheid nemen én Verbeteren maken duidelijk wat we echt belangrijk vinden in ons dagelijks handelen. Ze sturen ons gedrag en ook de manier waarop onze relaties, processen en systemen inrichten. De vier V's brengen een viertal ontwikkelopgaven met zich mee die hieronder verder worden uitgewerkt.



Onze ambitie

De organisatievisie maakt duidelijk waar wij ons naartoe ontwikkelen; onze ambitie.

Het werken aan onze ambitie verloopt via vier thema's:

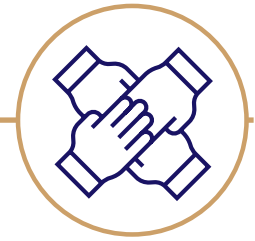
1. Verbonden en betrokken
2. Strategisch vermogen
3. Sturen & samenhang
4. Leren & ontwikkelen



Onze ambitie is:

*Wij ontwikkelen ons naar een wendbare,
sensitieve en resultaatgerichte organisatie die
onze inwoners en de maatschappelijke opgaven
centraal stelt en een gewaardeerde en zelfbewuste
samenwerkingspartner is voor lokale en
regionale partners.*

1. Verbonden en betrokken



Visie

We staan middenin de samenleving, betrekken inwoners bij ons werk en bieden dienstverlening op maat.

Participatie van inwoners en flexibel inspelen op vragen en issues vanuit inwoners, bedrijven en instellingen worden steeds belangrijker. Ook in Leidschendam-Voorburg nemen de eisen en wensen voor participatie vanuit de politiek en samenleving toe. In opdracht van gemeenteraad en college werken we voor en met onze inwoners.

Werken voor en met inwoners vereist andere manieren van organiseren en andere competenties om de kracht van onze lokale samenleving te activeren en duurzaam te verbinden met ons werk. Onze gemeente bestaat uit verschillende wijken met eigen behoeften en uitdagingen. Door gebiedsgericht te werken, spelen we daar op in. We blijven werken aan een betere mensgerichte dienstverlening en we werken vanuit de bedoeling: direct duidelijk, eenvoudig als leidend principe en doen wat nodig is.

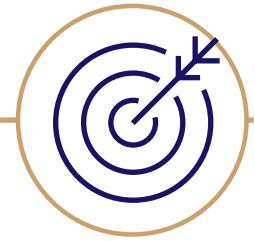
Omdat we werken voor de samenleving, via politiek en bestuur, is het bestuurlijk/ambtelijk samenspel van essentieel belang. Wij dragen bij aan een sterkere wederkerige band met de gemeenteraad, blijven onze politiek-bestuurlijke sensitiviteit ontwikkelen, de raad meer mee te nemen 'aan de voorkant', ideeën op te halen en te gebruiken. En ook de kracht van onze organisatie laten zien en onze successen meer met hen delen. Het college is daarbij de brug tussen raad en ambtelijke organisatie, maar ook een belangrijk ijkpunt om inhoudelijk richting te geven, prioriteiten te stellen en ons boegbeeld naar buiten toe.

Ontwikkeldoelstellingen

Om een naar buiten gerichte blik te realiseren, stellen we ons in de periode 2024-2027 de volgende doelen:

- We versterken de verbinding met de samenleving door onder andere aan te sluiten bij de mogelijkheden die de participatieverordening biedt.
- Bij het realiseren van onze doelen benutten we vaker de kracht van het maatschappelijk middenveld en gaan met hen de samenwerking aan die hierbij past.
- We richten onze dienstverlening zo in dat die meer mensgericht en meer integraal is. We monitoren de kwaliteit ervan en verbeteren de dienstverlening waar nodig.
- We zetten vervolgstappen om ervoor te zorgen dat initiatiefnemers zich welkom voelen en dat we hen adviseren vanuit een meedenkende basishouding.
- We maken een beweging richting gebieds- en wijkgericht werken en kijken hierbij wat nodig is.

2. Strategisch vermogen



Visie

We werken met focus aan onze maatschappelijke opgaven en zijn een zelfbewuste bondgenoot, ook in de regionale samenwerking.

Ook versterken we het strategisch vermogen van onze organisatie door vaker een blik te werpen op de lange termijn; dit is noodzakelijk om boven de hectiek van alledag uit te stijgen. Zo krijgt het begrip strategisch vermogen vanuit drie invalshoeken invulling: (1) vooruit kijken en daarop handelen, (2) op inhoud en onderwerp onderling en met raad en college verbindend organiseren en (3) juist kunnen acteren waarbij belangen op het niveau van burgers, partners, raad, college en organisatie worden gewogen.

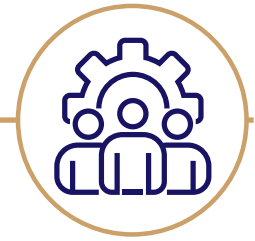
Leidschendam-Voorburg heeft een eigen identiteit én is onderdeel van de regio. Lange termijn vraagstukken op het gebied van zorg, wonen, werken, duurzaamheid en mobiliteit overstijgen de gemeentegrens. Dat maakt regionale samenwerking noodzakelijk vanuit een scherp beeld van onze eigen belangen en die van onze partners. We moeten nog sterker inhoudelijk verbinden door te werken aan ons overkoepelend, richtinggevend inhoudelijk perspectief over 'wat LV is en wil zijn' op de lange termijn. Een gemeente die hoogwaardig wil zijn, veeleisend is en slagvaardig. En we zijn een gemeente midden in de regio, waar we halen en brengen. We zorgen er voor dat we in belangrijke regionale netwerken zitten en actief meedoen aan het ambtelijke en bestuurlijke 'spel' van verleiden, meebewegen, eisen stellen en samen creëren.

Ontwikkeldoelstellingen

Om te bereiken dat het strategisch vermogen van de organisatie wordt versterkt, stellen we ons in de periode 2024-2027 de volgende doelen:

- We brengen samenhang aan tussen onderwerpen om de maatschappelijke impact van ons werk te vergroten.
- We brengen meer samenhang aan tussen de beleidsdomeinen onderling en tussen beleid en uitvoering. Dat vraagt meer en andere samenwerking tussen onze teams en afdelingen. We stellen de 'publieke waarde' centraal om het werken vanuit samenhang te ontdekken.
- We benutten de regionale samenwerking meer om lokale doelstellingen te behalen en bij te dragen aan een sterke regio.
- We zijn meer alert op en bewust van trends en ontwikkelingen die op LV afkomen.
- We verbeteren het bestuurlijk – ambtelijk samenspel op het niveau boven portefeuilles, domeinen en afdelingen en boven de waan van de dag.

3. Sturen & samenhang



Visie

We sturen sterk én samen op het bereiken van onze doelen.

We krijgen steeds meer taken en onze taken worden steeds interessanter, met meer complexe uitdagingen waar verschillende teams en vele maatschappelijke partijen bij betrokken zijn. Vraagstukken zijn steeds meer met elkaar verbonden. En meer en meer dienen vraagstukken snel en zichtbaar resultaat te leveren. Tegelijkertijd wordt gevraagd om meer te werken vanuit de bedoeling en maatwerk te leveren.

Dit stelt steeds hogere eisen aan onze sturing. De ontwikkelingen vragen van ons zowel maatwerk als samenhang, zowel wendbaarheid als structuur. Dat kan alleen als we daarbij constant op transparante wijze bewuste keuzes maken en prioriteiten stellen, met oog voor alle betrokkenen. Intern vraagt het om heldere afspraken over onze werkwijzen, een hoge mate van transparantie, vertrouwen hebben dat iedereen zijn rol en taak zal uitoefenen en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor het creëren van samenhang. Naar onze externe stakeholders toe vraagt het om goede afspraken over rolverdeling, taken en verantwoordelijkheden, om betrouwbaarheid en een open houding.

We maken gebruik van strategieën die ons helpen om de juiste keuzes te maken en afdelingsjaarplannen om de gemaakte keuzes doel- en resultaatgericht in de organisatie te beleggen. We houden daarbij scherp in de gaten of onze werkwijzen en onze organisatie nog steeds effectief en efficiënt zijn ingericht voor de toekomst.

We hanteren verschillende vormen van sturing die elk passen bij de aard en karakter van het werk: Naast onze lijnprocessen zetten we projecten en programma's in om flexibel en adequaat te reageren op de uitdagingen van de gemeente. Zo geven we vorm aan het zijn van een wendbare organisatie. We zijn bovendien in staat om snel en krachtig te reageren op crisissituaties. De werkwijzen voor beleid, programma's, projecten, de lijnprocessen en crisismanagement zijn voor allen duidelijk en sluiten onderling (bijna) naadloos op elkaar. We voorzien de verschillende werkwijzen van heldere afspraken over verantwoordelijkheden, bevoegdheden, mensen, middelen, risico's en resultaten.

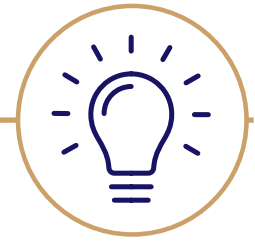
Ontwikkel doelstellingen

Om te bewerkstelligen dat we het sturen en de samenhang versterken, stellen we ons in de periode 2024-2027 de volgende doelen:

- We versterken de organisatiesturing door als management meer gezamenlijk richting te geven, afwegingen te maken en te prioriteren. Dit doen we via beeldvorming en oordeelsvorming in het CMT en besluitvorming in het DT. De sturing kenmerkt zich door inwoners en opgaven centraal te stellen, en als organisatie wendbaar en sensitief te zijn. We leren om daarin échte keuzes te maken.
- We realiseren een krachtige, transparante interne sturing(scyclus) die medewerkers, teams en afdelingen van de juiste opdrachten, middelen en randvoorwaarden voorziet en knelpunten tijdig op het juiste niveau beled.
- We ontwikkelen een beleidscyclus die een effectieve en eenduidige beleidsontwikkeling en -uitvoering ondersteunt.
- We ontwikkelen actuele en passende werkwijzen voor projectmatig en programmatisch werken, en leren hier ook mee werken.

- We versterken het integraal management van lijnprocessen, en maken regels minder dwingend door meer te werken vanuit de. We zetten stappen om ze eenduidiger en efficiënter/meer kostenbewust uit te voeren.
- We vergroten onze rol als betrokken partner van maatschappelijke partijen, door onze rol in de samenwerking te verhelderen. We ontwikkelen en gebruiken hiervoor passende en effectieve sturingsinstrumenten, en versterken het denken vanuit het waarborgen van de behoeften van onze inwoners.
- We verstevigen effectief crisismanagement door: de crisisorganisatie te herstructureren, commitment te creëren, regelmatig te oefenen en te evalueren, en waar nodig verder te verbeteren.

4. Leren & ontwikkelen



Visie

We worden elke dag beter.

We zijn een organisatie met deskundige, betrokken collega's en daar zijn we trots op! Wijzelf zijn het belangrijkste kapitaal van de organisatie en doorslaggevend voor het succes van de organisatie. We werken aan duurzame inzetbaarheid en houden medewerkers vitaal en fit voor de toekomst. Wat we daarin het belangrijk vinden is dat we iedereen een veilige werkomgeving bieden en er is een goede balans tussen hard werken en voldoende adempauze. We behouden de kracht van onze familiale bedrijfscultuur, én voegen daar wat meer zakelijkheid en resultaatgerichtheid aan toe om beter samen te werken en maatschappelijk relevant te blijven: een familiebedrijf. Vakmanschap staat binnen onze organisatie centraal. Dit betekent dat wij beschikken over de benodigde kennis en kunde of wij weten die te organiseren, met elkaar te verbinden en in dienst te stellen van de samenleving en ons bestuur. We creëren een inspirerende leeromgeving, waarin medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen om impact te kunnen blijven maken. Daarbij worden de talenten van medewerkers zo optimaal mogelijk benut in lijn met de organisatiedoelstellingen.

Onze organisatie moet blijven leren en ontwikkelen om in te kunnen blijven spelen op toekomstige veranderingen die onze beleids- en uitvoeringskracht verder onder druk zetten. Denk hierbij aan de krapte op de arbeidsmarkt, de teruglopende middelen vanuit het rijk en de toenemende inzet die het rijk van gemeenten vraagt. Het is daarom cruciaal om te blijven investeren in onze organisatie, in de juiste dingen goed doen, in aantrekkelijk werkgeverschap, in onze wendbaarheid en in de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en (persoonlijke) effectiviteit.

We werken continu aan verbetering van onze processen, ons werk (evalueren en successen vieren), onze mensen (elkaar aanspreken en lerend vermogen) en de IT-middelen die ons ondersteunen. We voeren evaluaties uit om inzicht te krijgen in onze werkprocessen en beleid. Worden de doelen behaald, doen we de goede dingen en doen we de dingen goed? De voedingsbodem om te leren en ons door te ontwikkelen gebruiken we natuurlijk ook om de doelstellingen op het gebied van 'de blik naar buiten', het strategisch vermogen en de sturing en samenhang te behalen.

Ontwikkeldoelstellingen

Om te zorgen dat we iedere dag een beetje beter kunnen worden, stellen we ons in de periode 2024-2027 de volgende doelen:

- Om te zorgen dat we iedere dag een beetje beter kunnen worden, stellen we ons in de periode 2024-2027 de volgende doelen:
- We verbeteren de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en investeren in hun vitaliteit.
- We hebben meer zicht op en aandacht voor wat goed gaat in de organisatie, dragen dat vaker uit en we zijn er meer op gericht om te leren van elkaar.
- We hebben beter zicht op onze verbeterpunten. Dat maakt het mogelijk om meer te innoveren door kritisch naar onze eigen werkprocessen en beleid te kijken, door goede verbeteringen zorgvuldig uit te proberen en bij succes daadkrachtig te standaardiseren.

- We weten beter te leren van anderen en laten ons vaker door anderen inspireren.
- We versterken het ambtelijk vakmanschap met de aspecten die de huidige en toekomstige maatschappelijke opgaven van ons vereisen.
- We integreren informatie gestuurd werken stevig in onze werkprocessen, waarbij we steunen op veilige, betrouwbare en geavanceerde IT-systemen. Onze toewijding aan digitalisering blijft onverminderd voortduren, gericht op het verfijnen van onze informatiehuishouding. Bovendien versterken we de samenwerking tussen de IT-afdeling en de vakafdelingen, om een naadloze en efficiënte werkomgeving te garanderen.

