

# Op weg naar verder



**Toekomstvisie van  
de gemeentelijke  
organisatie van Zeist**

# ● Vertrouwen, Nabijheid en Kracht ● ● ● ● ●

Dit document beschrijft de visie op de gemeentelijke organisatie van Zeist. De richting waarin we ons de komende jaren gaan ontwikkelen. Of je nu afdelingshoofd bent, medewerker groenonderhoud, vakspecialist, applicatiebeheerder, beleidsmedewerker of financieel consultant. Dit document heeft betrekking op jouw manier van werken in onze organisatie.

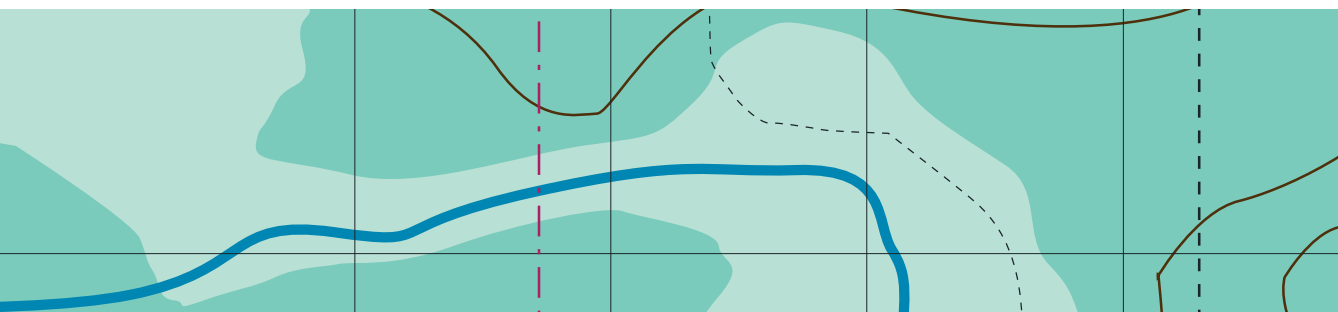
Bij dit document hoort een film. Een wandeling, of eigenlijk een soort reis, waarbij je wat uitgebreider wordt meegenomen in de achtergronden van de visie op onze organisatie. De film, een lange en een korte versie, is te vinden op intranet. Neem de tijd om de film te bekijken en de inhoud in je op te nemen. Ook zijn er posters die prikkelen tot gesprek. Zet het op de agenda van je werkoverleg!


Deze visie is geen afvinklijstje, geen handleiding. Dit document biedt geen strakke kaders of beschrijft maar één juiste aanpak van je werk. Het is geen antwoord op al je vragen.

Het is wel een ‘wenkend perspectief’. Een stip op de horizon waar we met elkaar over spreken om het goed toe te passen in ons dagelijks werk. Het geeft richting maar het geeft niet de precieze route weer. Die bepalen jullie als medewerkers namelijk zelf, met elkaar. Als de route maar leidt naar de stip op de horizon.

Die ruimte en dat vertrouwen geven wij aan de medewerkers van onze gemeentelijke organisatie.

Het einddoel van je reis bereik je door op weg te gaan. Tijdens de reis valt er van alles te ontdekken, te genieten en te ervaren. We leren elke dag met vallen en opstaan.





Dit is de visie van de gemeentelijke organisatie. Een overheidsorganisatie die klein en bescheiden durft te zijn. Zowel als organisatie als in onze rol in de samenleving. Daarvoor is vertrouwen, nabijheid en kracht nodig.

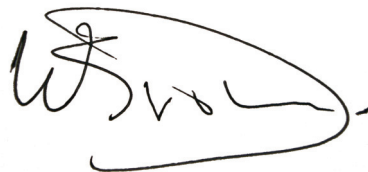
We kunnen niet in de toekomst kijken. Dus zie dit document als een levend document dat we gaandeweg steeds bijstellen.

De visie is niets als het slechts woorden op papier zijn. De kracht van de visie is dat we ons erin herkennen (zijn), dat we ernaar handelen (doen) en dat we het uitdragen (zeggen).

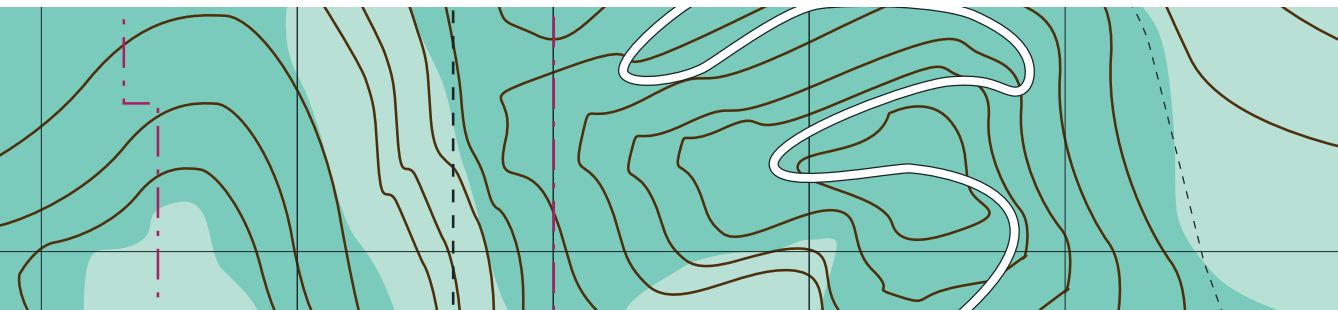
Zijn, doen, zeggen. Via deze ‘kapstok’ nemen we jullie mee op reis door de visie van onze organisatie.




Koos Janssen  
burgemeester



Ineke Lissenberg-van Dam  
gemeentesecretaris







Hieraan lag een ander belangrijk document ten grondslag. Het Zeister Ontwikkelperspectief 2030 is eind 2009 vastgesteld door de gemeenteraad van Zeist. Dit document schetst de toekomst van de gemeente. Op het gebied van ruimtelijke ordening en op de manier waarop we met elkaar samenleven. In dit toekomstbeeld zijn vier kernwaarden geformuleerd die nu en in de toekomst richtinggevend zijn voor de ontwikkeling van Zeist, Austerlitz, Bosch en Duin, Huis ter Heide en Den Dolder:

- natuur en landschap;
- cultuurhistorie;
- duurzaam en zorgzaam;
- kwaliteit van vijf kernen (dorpen) met een eigen identiteit.

### Kernwaarden versus visie

Deze kernwaarden van de gemeente Zeist zeggen iets over de inhoud van ons werk (wat). Maar het geeft nog onvoldoende richting aan de manier waarop we in ons werk staan, met elkaar omgaan (hoe). Op de werkvloer, maar ook met onze inwoners. Onze gedeelde waarden zijn de samenbindende factor en bepalen onze stijl, houding en gedrag. Daar gaat deze visie over.



# ● ZIJN: de reden van bestaan ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

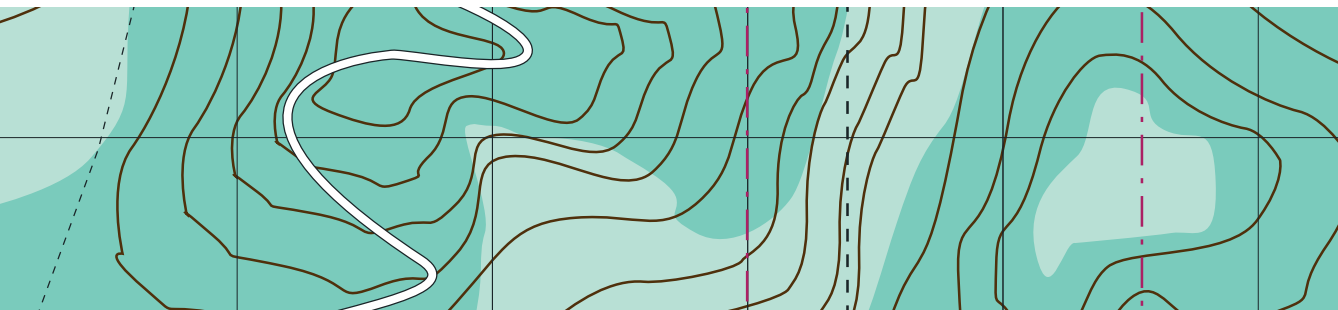
## Gemeente doet een stap terug en gaat daardoor vooruit


In de toekomst ziet de wereld er anders uit. Hoe anders, weten we natuurlijk niet. We zien wel trends en scenario's maar hoe dicht die staan bij de uiteindelijke echte wereld....? Dat maakt het lastig om iets concreets te zeggen over hoe de toekomstige overheid er uit ziet. Is er straks überhaupt nog wel een lokale overheid als een gemeente?

We denken van wel. Maar dan wel een lokale overheid die een andere verhouding heeft met of eigenlijk een andere plaats heeft in de lokale samenleving dan nu. In plaats van een overheid die uit gaat van zichzelf als bron van bestuurskracht, als initiator van maatschappelijke beweging, een overheid die de kracht van de lokale gemeenschap als uitgangspunt neemt. Zo bekeken is de overheid er dan niet om in te grijpen en belangen te borgen maar juist de voorwaarden te scheppen zodat mensen zelf waarden tot uitdrukking kunnen brengen.

Bestuurskracht is dan het vermogen om anderen te laten uitblinken. Om de samenleving te laten doen waar ze goed in is. De uitdaging van onze organisatie is dus om partijen bij elkaar te brengen, nieuwe verbindingen te zoeken, energie en creativiteit vanuit de samenleving los te maken en de ruimte te geven. Niet denken en handelen vanuit onze eigen vertrouwde instrumenten, systemen, regels en onmogelijkheden. Maar het verbinden van partijen, het zorgen voor smeerolie, het helpen zoeken naar mogelijkheden.

Een overheid die klein en bescheiden durft te zijn dus. Zowel als organisatie als in onze rol in de samenleving. Om dit te kunnen doen, moeten we de verantwoordelijkheid weer teruggeven aan de samenleving of laten liggen bij de samenleving. Dit betekent niet meer alles naar ons toetrekken alsof het vanzelfsprekend onze rol, taak





en schuld is. Dit betekent ook dat we risico en pech weer leren aanvaarden als onderdeel van het leven. Want er gaan gewoonweg dingen mis. Dat betekent ook dat we niet meer denken en handelen vanuit instrumenten en systemen, niet meer denken en handelen vanuit regels en onmogelijkheden. Het duidt op het zoeken, denken en handelen vanuit de mogelijkheden.

We zijn en blijven natuurlijk wel aanwezig en we zijn en blijven zeer betrokken bij de samenleving. We tonen nabijheid, medeleven (empathie) en inlevingsvermogen.

### Dienstverlening blijft

Naast verbindingen maken en het faciliteren zodat onze inwoners kunnen uitblinken, houden we als lokale overheid een belangrijke verantwoordelijkheid ten aanzien van publieke dienstverlening. Denk hierbij aan het onderhoud van de openbare ruimte en individuele diensten als vergunningen en paspoorten.

Uitstekende dienstverlening kenmerkt zich door: tijdig, adequaat, vanuit de mens, op maat, ondersteunend-helptend (in plaats van toetsend-helptend), 'ja en...' (in plaats van 'nee tenzij...'). Kortom, uitstekende dienstverlening kenmerkt zich door de houding waarmee je in je privéleven omgaat met je kinderen, vrienden, familie of buren.



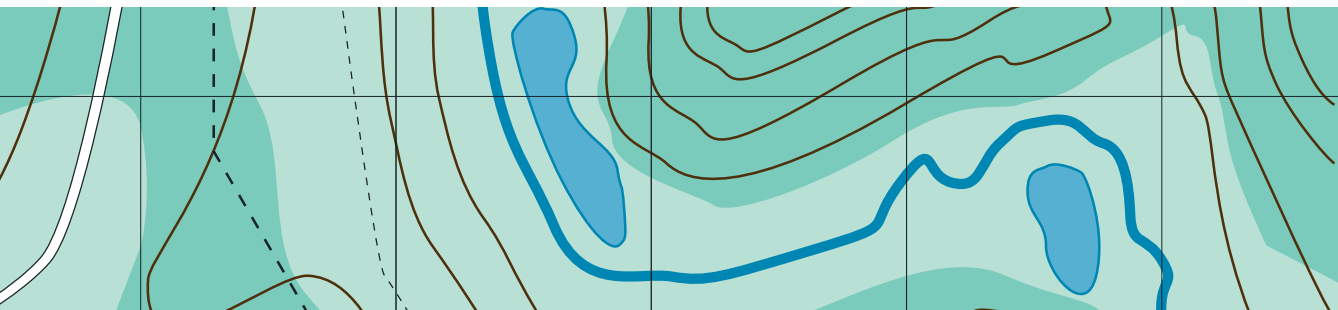




leiden die ervaringen tot doorontwikkeling in de gewenste richting. We zullen daarbij slim gebruik maken van kansen en daar waar dat kan ook zelf de kansen creëren.

We gaan onze organisatie en de mensen ontwikkelen. Iedereen moet in staat worden gesteld om de visie in het eigen werk en gedrag te kunnen waarmaken. Hoe ziet het er bijvoorbeeld uit als we niet meer (alleen) op regels kunnen terugvallen? Als we niet meer per definitie uit kunnen gaan van het principe waarbij alle inwoners op eenzelfde manier worden behandeld (gelijkheidsprincipe) maar als we maatwerk willen leveren? Oftewel geen gelijke monniken gelijke kappen.

Dat vraagt van ons meer vertrouwen in de maatschappelijke krachten en het zelfoplossend vermogen in de maatschappij. Dat we regels gebaseerd op wantrouwen ter discussie stellen. Dat we minder opleggen maar interactief werken, samen met de inwoners en belanghebbenden. Dat vergt heroriëntatie, training en oefening.



# ● ZEGGEN: door het te laten ervaren ● ● ● ●

## Onze basiswaarden Vertrouwen, Nabijheid en Kracht

We gaan de buitenwereld niet voortdurend vertellen waar we mee bezig zijn of waar we naar toe willen. We maken dit duidelijk door het te doen en het anderen te laten ervaren.

We laten in ons gedrag en in onze resultaten daadwerkelijk zien dat we als overheid een stap terug doen, het niet allemaal zelf het beste weten, dat we het beste uit de samenleving halen, dat we goed luisteren, ons verwonderen, faciliteren, mensen en instanties met elkaar in verbinding brengen, dat we risico durven nemen. Dat we maatwerk toepassen. We trekken taai processen vlot maar nemen niet de volledige verantwoordelijkheid op ons.

Om dat als organisatie en medewerkers te kunnen doen, zijn drie basiswaarden nodig: Vertrouwen, Nabijheid en Kracht.





Daaronder verstaan we:

 **Vertrouwen**

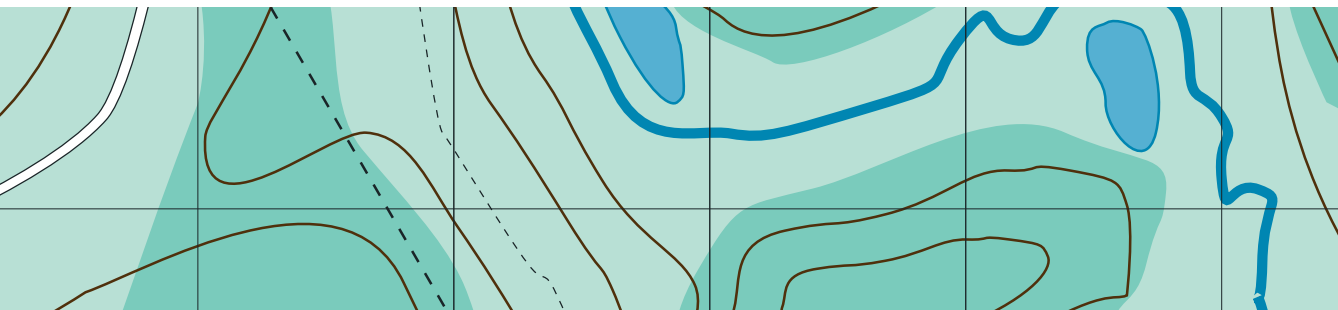
- Zelfvertrouwen en vertrouwen als uitgangspunt van handelen
- Vertrouwen teruggeven om vertrouwen te kunnen krijgen
- Vertrouwen in oplossend vermogen van de samenleving
- Vertrouwen in de eigen verantwoordelijkheid van de Zeistenaar
- Partnerschap en vertrouwen
- Regels op basis van vertrouwen

 **Nabijheid**

- De menselijke maat
- Betrokkenheid, inlevingsvermogen
- Naar de mensen toe
- Persoonlijke communicatie in plaats van achter het bureau
- Mensen in plaats van dossiers
- Dichtbij zijn
- Zichtbaarheid in wijken en buurten

 **Kracht**

- Ondernemend gedrag
- Experimenteren
- Leiderschap
- Durf om los te laten
- Lef om open en eerlijk te communiceren; ook over moeilijke zaken
- Doorzetten tot resultaat (doen)



Deze visie brengt ons tot andere verhoudingen, een andere stijl, een andere houding en ander gedrag. Een andere kijk op het werk en een andere manier van werken. Dat zal een voortdurend ontwikkelingsproces zijn waarbij we telkens bijstellen en verder gaan.

### **Wat ga jij van de visie merken en hoe pas jij het toe?**

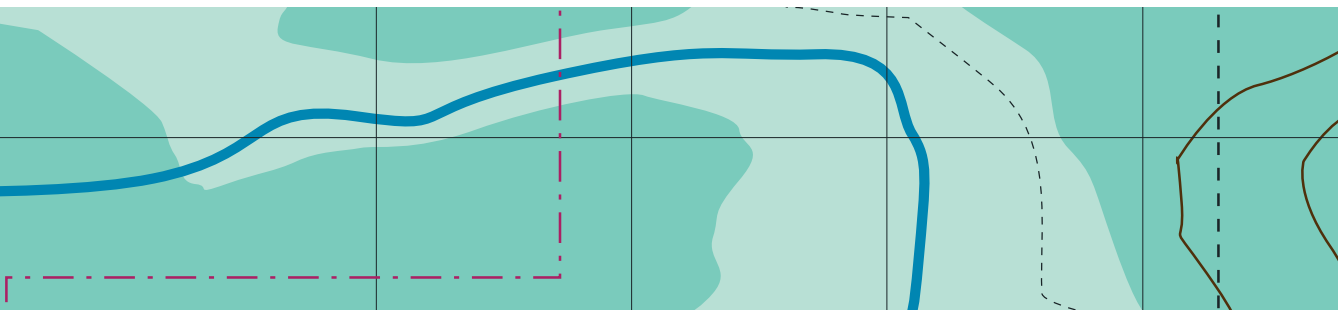
Jij brengt deze visie tot leven door er tijdens bijvoorbeeld werkoverleggen, ontwikkelingsgesprekken, alledaagse beslissingen en op nog veel meer momenten naar te verwijzen en over te praten.

Wees opbouwend kritisch, verwonder je en stel jezelf bijvoorbeeld de vraag of het wel nodig is om een dikke beleidsnota klakkeloos te vernieuwen? Hebben we als organisatie een pak papier met regels en afspraken nodig of belemmert ons dit zelfs een goede samenwerking en het leveren van maatwerk aan de inwoners? Hoe kan het anders?

Bespreek tijdens het werkoverleg of we eigenlijk nog wel weten hoe de inwoners tegenover ons vakgebied staan? Hoe komen we daarachter? Zijn we geen vergader-tijgers aan het worden? Hebben we eigenlijk wel in beeld welke (maatschappelijke) organisaties er in de gemeente actief zijn op ons vakgebied? Durven we die te raadplegen, te vertrouwen op hun expertise en er een partnerschap mee aan te gaan? Wat houdt ons tegen?

En wat doe je bijvoorbeeld als je als medewerker van het Serviceteam op straat bezig bent met een reparatie en er wordt gevraagd door een inwoner of er geen extra speelvoorziening in de wijk zou kunnen komen?

Stel, fictief, dat je collega meldt dat zij weken achter gesloten deuren heeft zitten zweeten op dé manier om de verkeerscirculatie in de wijk aan te pakken. Allerlei normgetallen zijn toegepast, meettechnieken zijn erop losgelaten en het is voor elkaar! Gesteund door de visie vraag jij wat de buurtbewoners eigenlijk voor ideeën hadden en of dat niet het uitgangspunt had moeten zijn? Wat bepaalt hier de winnaar? Een verkeerskundig magnifieke aanpak of de oplossing (en draagvlak) van de wijk zelf?



Nog een voorbeeld:

Krijg jij voldoende ruimte van je collega's, leidinggevende en van bijvoorbeeld de wethouder om dingen eens anders aan te pakken. Of wordt er al snel angstvallig vastgehouden aan de manier 'waarop we het al jaren met succes doen'? Durf jij tegen de stroom in te zwemmen? Wie is de spookrijder?

Het zijn slechts een paar voorbeelden hoe jij met de visie te maken krijgt. Binnen het college van B&W en binnen het GMT komen ook dergelijke discussies aan bod. Zodoende is deze visie hét richtsnoer, dé rode draad van ons dagelijkse werken. Maar het zit 'm niet alleen in die zinvolle discussies.

Als we verder kijken dan zien we dat bijvoorbeeld ook de nieuwe gemeentelijke huisvesting moet ondersteunen in het werken op deze manier. Het Nieuwe Werken. Immers, als we steeds minder achter de computer zitten en meer de straat op gaan om contacten te leggen en mensen te verbinden, dan betekent dit dat we minder vaste werkplekken nodig hebben. Het betekent ook dat onze communicatietechnieken en faciliteiten mee moeten groeien zodat we niet geremd worden in die nieuwe manier van werken. Het betekent dat we ook op het gebied van bijvoorbeeld P&O gaan veranderen. Werktijden van half negen tot vijf uur maken plaats voor nog meer flexibele werkmomenten. Buiten de deur, in de avonden, soms in de weekenden. Want dat zijn de momenten dat we onze inwoners kunnen treffen.

Het zijn slechts een paar voorbeelden van wat een visie betekent voor de organisatie. Deze visie vereist loslaten van bestaande patronen en zekerheden en openstaan voor verandering. Daarvoor is vertrouwen, nabijheid en kracht nodig.

We hebben met elkaar een mooie reis te gaan!



Gemeente Zeist

