

Verbindend in beweging

De contouren van de
gemeente Westerkwartier



Samenvatting

Het BMO in 2A4

Op 1 januari 2019 gaat de gemeente Westerkwartier officieel van start. Deze nieuwe gemeente kenmerkt zich door een eigen DNA: Dichtbij, Nuchter en Ambitieuus. Het vormt ook de leidraad voor de inrichting van de nieuwe organisatie, die de ambities van de nieuwe gemeente waar gaat maken.

We zijn een gemeente, een politiek en bestuurlijk gestuurde organisatie. We behartigen de diverse soorten belangen van 62.000 inwoners, verdeeld over 41 kernen en 37.000 hectare. Daarmee zijn wij een van de grotere gemeenten qua grondoppervlakte. We doen dat met ruim 500 medewerkers. Daarmee treden we toe tot de grotere gemeenten in Nederland. We hebben een spannend DNA. Groter worden en Dichtbij blijven, Nuchter en toch Ambitieuus? Hoe doe je dat?

Onze nieuwe organisatie gaat van start in een tijdperk waarin we te maken hebben met een verandering van de rol van de (lokale) overheid. Ook andere maatschappelijke partners, zoals het (hoger) onderwijs en ondernemers, zijn bezig zichzelf opnieuw uit te vinden. Een omgeving die in beweging is dus, met elkaar zoekend naar nieuwe rollen, verhoudingen en verantwoordelijkheden.

De contourenschets beschrijft de start van een ontwikkeling, een reis naar een nieuwe organisatie waarin we onze waarden daadwerkelijk gaan beleven. Die reis loopt door tot ver nadat de nieuwe organisatie formeel van start gaat. We schetsen een groeimodel en geen blauwdruk. Want op 1 januari 2019 begint het echte werk pas.

Het vormgeven van een nieuwe organisatie vraagt om een stevig fundament. Dit fundament bestaat uit het antwoord op de vraag: "Waarom doen wij wat wij doen?" Voor ons staat centraal dat we een zichtbare positieve bijdrage aan onze samenleving willen leveren. We willen dichtbij en samen met onze inwoners werken aan een mooier Westerkwartier: "Mooi. Voor elkaar". Onze kernwaarden zijn samen, vertrouwen, lef en humor.

De **besturingsfilosofie** geeft aan hoe het gemeentebestuur (college en raad), waar het primaat voor het nemen van besluiten ligt, ondersteund door de ambtelijke organisatie, de gemeente Westerkwartier wil besturen. De raad heeft een visie ontwikkeld op de nieuwe raad, die past bij deze contourennota.

We vinden het belangrijk dat ons contact direct en persoonlijk is. Binnenlopen en aanschuiven kenmerkt de Westerkwartierder bestuursstijl. Bestuurders verbinden, zijn actief onderdeel van de samenwerking met spelers in de samenleving. Oftewel: participierend besturen. Het bestuur bestuurt op hoofdlijnen. Hierbij past een organisatie met medewerkers die in eerste instantie zelf verantwoordelijk zijn voor hun werk en de wijze waarop ze dat organiseren en vergaande bevoegdheden en vertrouwen krijgen om hun kennis en kunde in te zetten.

De **managementfilosofie** geeft handvatten voor de leiderschapsstijl. Leiderschap met de menselijke maat is ons uitgangspunt. We geloven in de kracht van onze medewerkers. Zij krijgen verantwoordelijkheid en ruimte om hun werk in te vullen en de afgesproken resultaten te behalen. Voor alles wat zij doen, geldt dat het toegevoegde waarde voor onze inwoners moet hebben.

We werken in zelforganiserende teams die veel zelfstandigheid hebben voor werkinhoud en de wijze waarop zij werken. Dat bevordert het resultaatgericht werken, het ondernemerschap van medewerkers, hun betrokkenheid en creativiteit en het werken in het belang van onze inwoners. En dat past bij de geest van het Westerkwartier.

Iedere organisatie, hoe zelforganiserend ook, heeft leiderschap nodig, dat verantwoordelijk is voor het uitzetten van de koers, het bepalen van de randvoorwaarden en het nemen van eindverantwoordelijkheid voor planning, prioriteiten en resultaten. We vullen dat in met een directie.

We zijn een lerende organisatie. Experimenteren is onderdeel van ons werk: daardoor worden we beter en zijn we in staat om soms net even sneller onze inwoners van dienst te zijn. En fouten maken hoort daar bij, daar leren we van en daardoor ontdekken we nieuwe wegen. Dat betekent ook dat we ideeën en oplossingen van anderen actief ophalen.

De **organisatie-inrichting** omvat het organisatieconcept en de uitgangspunten voor huisvesting. Verbindend in beweging: dat is ons motto. Dat betekent ook dat de gemeente Westerkwartier geen traditionele structuur kent en we ook geen organogram maken. We schetsen een organisatieconcept: een manier van inrichten en samenwerken. We werken samen in teams, tussen teams en met inwoners. Dat vraagt om een beweeglijke organisatie. Om verbindend in beweging te zijn. En hoe geef je dat weer? Beweging in een organisatie? Wij presenteren met trots de vlinder van het Westerkwartier! (Zie blz. 14).

De organisatie is ingericht voor een optimale dienstverlening en het kunnen absorberen van vernieuwing. Oftewel: plat, flexibel (aangepast aan dat wat inwoners van ons vragen) en verdeeld in teams. Deze teams zijn zelforganiserend.

Het gemeentehuis zoals we dat nu kennen is verleden tijd. We doen ons werk waar en wanneer dat het meest passend is. We werken samen op een locatie in de gemeente, thuis, daar waar dat het meest passend is. Daartoe kunnen enkele van de huidige gemeentehuizen worden ingezet, die het karakter krijgen van bedrijfsverzamelgebouwen, maar ook andere locaties mogen daarvoor worden benut.

Planning en control is een sturingsinstrument van het bestuur en ondersteunend aan het werk. Het signaleren van afwijkingen van het afgesprokene is daarbij uitgangspunt. De rapportagestructuur naar de raad is gebaseerd op het bestuursakkoord, het collegeprogramma en de vereisten uit het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV). Planning en control begint bij de medewerkers zelf en de teams. Iedereen plant zijn eigen werk en houdt de voortgang en resultaten ervan bij. Wij streven naar kernachtige voortgangsrapportages over de hoofdlijnen, bijzonderheden en afwijkingen.

We voelen ons met onze nieuwe omvang, samenstelling en positie verantwoordelijk voor de ontwikkeling van onze eigen gemeente maar ook voor de ontwikkeling van en verbinding met onze inwoners en de regio. Als robuuste gemeente zijn we in staat om een groot deel van onze taken/werkzaamheden in eigen beheer uit te voeren. Dit vermindert onze afhankelijkheid van externe partijen en medeoverheden en vergroot onze invloed op de uitvoering van taken en processen. De kwaliteit van dienstverlening aan onze inwoners staat hierbij voorop.

Samenwerkingsvormen en verbonden partijen staan altijd ten dienste van onze inwoners: het dienen van hun belangen staat voorop. Bij deelname aan een samenwerkingsverband of verbonden partij willen we substantiële invloed kunnen uitoefenen op de koers en het beleid van die organisatie. We kunnen niet alles zelf doen, voor een aantal taken is het van belang om (boven)regionale samenwerking te zoeken.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Inhoudsopgave	4
1 Inleiding	5
2 De uitdaging.....	6
3 Waarom doen we wat we doen?.....	8
4 Besturingsfilosofie	9
5 Managementfilosofie.....	11
6 Organisatie inrichting.....	13
7 Geleidelijk groeien naar zelforganisatie.....	17
8 Planning en Control	18
9 Samenwerkingsvormen en verbonden partijen.....	19
Colofon	21

Bijlage:

- I Visie Identiteit van de raad, met instemming van de Stuurgroep, vastgesteld door de Raadsgroep van 17 april 2017

1 Inleiding

Wat ligt er voor?

Op 1 januari 2019 gaat de gemeente Westerkwartier officieel van start. Deze nieuwe gemeente in Noord-Nederland, mooi tussen Drachten, Groningen en Assen, kenmerkt zich door een eigen DNA: Dichtbij, Nuchter en Ambitieuw, zoals ook in de strategische visie is benoemd. Dat geldt voor de cultuur, inwoners, ondernemers en maatschappelijke partijen in het Westerkwartier. Het vormt ook de leidraad voor de inrichting van de nieuwe organisatie, die de ambities van de nieuwe gemeente waar gaat maken.

De nieuwe organisatie krijgt geleidelijk gestalte aan de hand van een beschrijving van: Waarom, een Besturingsfilosofie (de wijze waarop het college in samenspel met de raad bestuurt), een Managementfilosofie (de wijze waarop de organisatie wordt geleid), een Organisatie inrichting (de wijze waarop de organisatie wordt vorm gegeven), de wijze waarop we deze bereiken (hoofdstuk 7), een visie op planning en control en tot slot een visie op samenwerking met verbonden partijen. Deze zijn verwoord in het document dat nu voor u ligt. Wij hebben deze onderwerpen uitgewerkt aan de hand van het DNA. Wij geven daarmee handvatten hoe bestuur (gemeenteraad en college), management en medewerkers samen aan de slag gaan voor een mooier Westerkwartier.

De werkgroep BMO:

Jetty Hoenkamp, Sara Meijer, Ankie Fennema, Janneke Miedema, Marijke Bijlsma, Niels Scholtens, René Thedinga, Remco Kappers, Erwin van der Maesen de Sombreff en Harry Waals

2 De uitdaging

Waar staan we voor?

Het vormen van een nieuwe gemeentelijke organisatie is een bijzondere gebeurtenis. Vier gemeenten komen daarin samen, met een deel van de gemeente Winsum, ieder met een eigen cultuur, geschiedenis, werkwijzen en waarden en normen voor bestuur, management en medewerkers. Voordat we de bouwstenen van onze nieuwe organisatie aan u schetsen, geven wij een korte impressie van de omgeving waarin deze verandering gestalte krijgt.

Even voorstellen

We zijn een gemeente, een politiek gestuurde organisatie. Onze gemeenteraad wisselt iedere vier jaar van samenstelling. Vaak levert dit ook een nieuw dagelijks bestuur op, het college van burgemeester en wethouders. Ons programma wordt voor een belangrijk deel ingegeven door wat er in de samenleving speelt en hoe dat door de democratisch gekozen partijen wordt vertaald in ons dagelijks werk. In verbinding staan met onze inwoners en bestuurders is daarom een essentieel onderdeel bij het vormgeven van onze organisatie.

We zijn een gemeente die de belangen behartigt van 62.000 inwoners, verdeeld over 41 kernen en 37.000 hectare. Daarmee zijn we qua grondoppervlakte één van de grotere gemeenten van Nederland. We doen dat met ruim 500 medewerkers. Daarmee treden we toe tot de grotere gemeenten in Nederland. Dat geeft ons enerzijds een steviger positie (in de regio, landelijk) en de kans om de voordelen van schaalvergroting te verzilveren. Anderzijds staan wij voor de uitdaging om deze groei te realiseren met zoveel mogelijk behoud van onze bestaande kwaliteiten: het dichtbij en bereikbaar zijn voor inwoners.

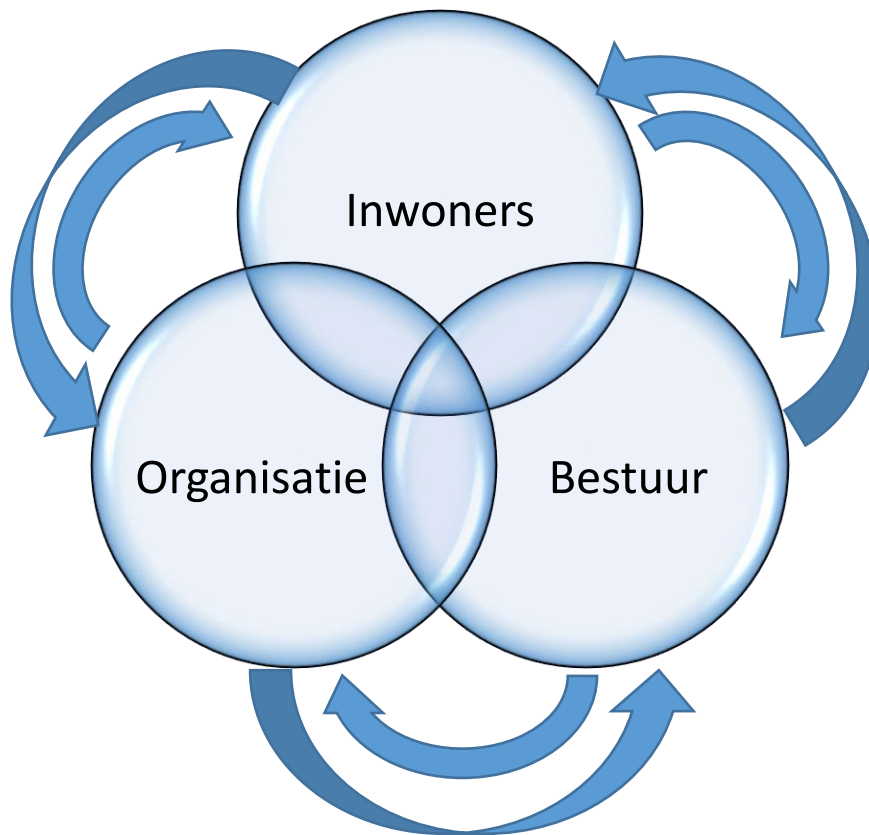
Een spannend DNA

We hebben een spannend DNA. Dichtbij, Nuchter en Ambitueus zijn dé kenmerken van onze identiteit en die willen we in de nieuwe organisatie echt inhoud geven. Dichtbij zien wij bijvoorbeeld als daadwerkelijke, fysieke en oprechte nabijheid van bestuurders en medewerkers voor onze inwoners. Past dat in een organisatie van ruim 500 medewerkers? Jazeker, door bij onze inwoners te beginnen en onze organisatie daaromheen te bouwen. En dat is niet in één dag klaar; het is een weg die we samen inslaan. De andere uitdaging die in onze identiteit zit opgesloten: nuchter en toch ambitieus. Hoe combineren we onze 'met de poten in de modder'-mentaliteit met onze wens om te innoveren en onze inwoners te verrassen met net dat beetje extra?

Onze omgeving en wij

Onze nieuwe organisatie gaat van start in een tijdperk waarin we te maken hebben met een verandering van de rol van de (lokale) overheid. Steeds meer centrale verantwoordelijkheden worden bij de gemeente belegd. Op onze beurt leggen wij verantwoordelijkheden neer bij onze inwoners. We worden uitgedaagd om uit onze systeemwereld te stappen en ons werk te benaderen vanuit de leefwereld. Dat zien we in het sociaal domein maar ook in de fysieke omgeving met onder andere de invoering van de Omgevingswet. De wensen en invloed van inwoners nemen toe. Zij nemen initiatieven, ontwikkelen netwerken en vragen van ons om aan te haken, mee te denken en te ondersteunen. We zijn niet meer de centrale autoriteit die van oudsher bepaalt wat wel en niet mag maar één van de vele spelers in de samenleving. Innovatie, technisch en sociaal, gaat in een razend tempo en dat vraagt van onze organisatie om de blik vooruit te richten: wat betekent dit voor onze dienstverlening en hoe kunnen we die blijven verbeteren? Ook andere maatschappelijke partners, zoals het (hoger) onderwijs, zorgaanbieders en ondernemers, zijn bezig zichzelf opnieuw uit te vinden om hun plaats in de samenleving te waarborgen. Een omgeving in beweging dus, met elkaar zoekend naar nieuwe rollen, verhoudingen en verantwoordelijkheden.

Daar zijn we als gemeente ook al mee bezig, we hebben een begin met onze transformatie gemaakt. Dat betekent dat voor de nieuwe organisatie niet alles per definitie nieuw hoeft te zijn; we nemen het goede mee.



Iedere reis begint met de eerste stap...

En daarna volgen nog vele stappen. Herindelen betekent dat vier organisaties samenkomen, ieder met een eigen historie, cultuur en werkwijze. Die zijn op 1 januari 2019 niet in één klap verleden tijd, integendeel. De reis naar de nieuwe organisatie, waarin we onze waarden daadwerkelijk gaan beleven, begint dan pas. We hechten eraan dat iedereen de gelegenheid krijgt om mee te reizen. Sommigen vinden de weg zelfstandig, anderen hebben een reisgids nodig en er zijn er ook die kiezen voor een andere bestemming. De contourenschets is geen blauwdruk maar een routeplanner: een hulpmiddel voor de nieuwe organisatie om samen de weg te vinden.

Wat betekent dat concreet? In de contourenschets geven we de stip op de horizon weer: Waar willen we naartoe? En we geven ook aan waar we op 1 januari 2019 staan, met name op het gebied van organisatie-inrichting en leiderschap. Want op dat onderdeel voorzien we een omwenteling ten opzichte van de huidige situatie in de vier gemeenten en een ontwikkeling die een aantal jaren nodig zal hebben: geleidelijk groeien naar zelforganisatie.

3 Waarom doen we wat we doen?

Als het goed gaat met onze inwoners, gaat het goed met ons.

Het vormgeven van een nieuwe organisatie vraagt om een stevig fundament. Dit fundament bestaat uit het antwoord op de vraag: “Waarom doen wij wat wij doen?” En hiermee samen hangend: “Waarom willen mensen voor ons werken?” en “Waarom is de nieuwe gemeente Westerkwartier een partner waar mensen en organisaties mee willen samenwerken?” Het is ons innerlijk kompas bij het richten van de organisatie.

Voor ons staat centraal dat we een zichtbare positieve bijdrage aan onze samenleving willen leveren. We willen dichtbij en samen met onze inwoners werken aan een mooier Westerkwartier. Met goede voorzieningen, een mooi landschap en een sterke sociale samenhang:

“Mooi. Voor elkaar”

Het “Mooi” duidt op de kwaliteit van onze samenleving en ons landschap en onze drijfveer om dat te behouden en iedere dag iets mooier te maken. “Voor elkaar” duidt allereerst op het samen doen, samen met onze inwoners en samen met collega’s en bestuurders. “Voor elkaar” gaat echter nog een stapje verder: het geeft uiting aan de betrokkenheid die we van elkaar verwachten, het met elkaar begaan zijn en het zich in willen zetten voor de ander. “Voor elkaar” geeft tot slot uiting aan onze resultaatgerichtheid: we maken het voor elkaar.

Wij doen dat door mee te denken, te verbinden, te stimuleren, te ondersteunen, duidelijk te maken wat wel en wat niet kan en soms door gewoonweg mensen blij te maken. We zijn verbindend in beweging: een actief en zichtbaar onderdeel van onze samenleving.

Om ons Westerkwartier mooier te kunnen maken, om daadwerkelijk het verschil te kunnen maken, resultaten te behalen en het DNA van het Westerkwartier tot zijn recht te laten komen, willen we dat iedereen die voor en met ons werkt (bestuurder, manager, medewerker en samenwerkingspartner) over de volgende kernwaarden/kerncompetenties beschikt:

- Samen: we geloven dat we elkaar nodig hebben om doelen te bereiken: we doen het samen en niet alleen. We werken integraal en vragen ons bij alles wat we doen af wie we erbij nodig hebben en met wie we moeten afstemmen. En het werk van de ander is ook ons werk.
- Vertrouwen: we geloven in de kracht en de onvoorwaardelijke inzet van onze inwoners en medewerkers. We beleggen verantwoordelijkheden zoveel mogelijk bij hen, laten hen los in vertrouwen en bieden hen ruimte voor ontwikkeling.
- Lef: we lopen niet altijd over gebaande paden maar beproeven regelmatig het pad daarbuiten, met als doel onze inwoners zo goed mogelijk van dienst te zijn, ook als dat betekent dat we daarmee ingaan tegen gevestigde procedures en de wil van hogere overheden. Westerkwartier is een gemeente om rekening mee te houden. Wij zijn duidelijk over wat we wel of niet doen en waarom.
- Humor: we nemen ons werk serieus en beschikken over een stevige dosis relativiseringsvermogen, Groningse nuchterheid, zelfreflectie en zelfspot. Waardoor we zaken luchtig benaderen waar dat kan en regelmatig kunnen lachen om onszelf, om anderen en de wereld om ons heen.

4 Besturingsfilosofie

Binnenlopen en aanschuiven

De besturingsfilosofie geeft aan hoe het gemeentebestuur (college en raad), waar het primaat voor het nemen van besluiten ligt, ondersteund door de ambtelijke organisatie de gemeente Westerkwartier wil besturen. Hoe vertaalt het DNA zich in het dagelijks werk van het bestuur?

Dichtbij

Uitgangspunt voor onze besturingsfilosofie is participierend besturen. We sluiten aan bij initiatieven in de samenleving, we stimuleren/verleiden waar het past en ondersteunen en faciliteren waar het nodig is. Het initiatief tot samenwerking is niet meer uitsluitend ons domein, integendeel: wij sluiten aan waar dat gevraagd wordt. Dat betekent dat we vaak ook gewoonweg op onze handen moeten zitten: niet overnemen maar vragen stellen en meedenken.

Als bestuurder zijn wij daarom zichtbaar en wij gaan erop uit. Wij zijn vertegenwoordiger en boegbeeld van de gemeente, we hebben nauw contact met de 41 dorpen in de gemeente en we weten wat daar speelt. Wij verbinden en zijn actief onderdeel van de samenleving. We vergaderen daarom ook niet meer op een plek maar trekken hiervoor de gemeente in.

We besturen op hoofdlijnen, wat betekent dat we in samenspraak met de gemeenteraad doelen bepalen en de weg ernaartoe. Ons inhoudelijk programma krijgt vorm in goed samenspel met onze organisatie met wederzijds respect voor ieders rol.

We vinden het belangrijk dat ons contact direct en persoonlijk is. Dat geldt voor het contact tussen alle partijen:

- Inwoners en bestuur
- Inwoners en organisatie
- Organisatie en bestuur

Ons contact is informeel, zonder drempels, bureaucratie of lange wachttijden. Ook als het om moeilijke onderwerpen gaat of de boodschap negatief is. Binnenlopen en aanschuiven kenmerkt de Westerkwartierder bestuursstijl.

Nuchter

We geven ruimte aan onze inwoners. Dat doen we door mee te denken, mee te doen en geen onnodige barrières op te werpen (regels/bemoezucht). We bieden ruimte aan het ondernemerschap dat het Westerkwartier zo kenmerkt en steunen dat, waar dat gevraagd wordt.

We zijn ons ook bewust van de controlerende rol die we hebben in het kader van toezicht en handhaving. Daar waar mogelijk doen we dit in samenspraak, daar waar nodig doen we dit vanuit de gemeente zelf. De gemeente is bewaker van het algemeen belang naast het individueel belang.

Een nuchtere bestuursstijl betekent ook dat we geen pretenties hebben en vaak in gelijkwaardige positie met onze inwoners acteren. Tegelijkertijd zijn wij ook de organisatie die soms gewoonweg belangen heeft af te wegen en besluiten moet nemen waar niet iedereen het mee eens is.

We besturen op hoofdlijnen en we willen dat onze inwoners snel, doeltreffend en doelmatig worden bediend. Hierbij past een vergaande mandatering van bevoegdheden en vertrouwen in de kennis en kunde van de organisatie. Dit betekent dat wij ons kunnen toelagen op een betere positionering van het Westerkwartier en meer tijd en ruimte hebben om zichtbaar en bereikbaar te zijn voor inwoners.

Ambitieu

We gaan voor Westerkwartier-oplossingen, ook als deze afwijken van beleid van een andere of hogere overheid. We zoeken het contact met onze inwoners op een andere manier. We investeren in een goede voorbereiding van besluiten, samen met en nabij onze inwoners.

We gaan voor de plus bovenop wat inwoners verwachten. Deze plus komt ook tot uiting in de manier waarop we communiceren.

Vernieuwing is onderdeel van ons werk. We sluiten daarom aan bij nieuwe ontwikkelingen in de samenleving. We staan open voor nieuwe vormen van democratie en we gebruiken nieuwe technologieën om onze zelfstandige positie te versterken. Onze energie gaat uit naar het creëren van concrete meerwaarde, niet naar beleidsnota's.

5 Managementfilosofie

Loslaten in vertrouwen

De managementfilosofie geeft handvatten voor de leiderschapsstijl.

Dichtbij

De medewerkers zijn het hart van onze organisatie. We geloven en hebben vertrouwen in hun kracht en de teams waarin ze werken. Zij hebben zoveel mogelijk verantwoordelijkheid en ruimte om hun werk in te vullen en de afgesproken resultaten te behalen. Hun welzijn en ontwikkeling zijn van belang voor het succes van de gemeente Westerkwartier. Dat vraagt erom dat we weten wat hen beweegt en dat we met hen verbonden zijn. We investeren daarom in de relatie met elkaar.

Net als in de sport heeft ieder team een goede coach nodig, die het beste uit het team haalt, meedenkt om iedere speler op de beste positie in te zetten en het team te ondersteunen in het behalen van de resultaten. Want doen waar je goed in bent is de basis voor een goed resultaat en plezier in je werk. Deze elementen samen vormen de (winnende) tactiek van het Westerkwartier.

Dichtbij betekent ook dat we zichtbaar zijn in onze samenleving en ons daarmee verbinden. Dit betekent dat we regelmatig met elkaar klussen doen voor en samen met onze inwoners.

Nuchter

Een nuchtere managementfilosofie betekent voor ons dat we ons iedere dag bewust zijn voor wie we aan het werk zijn: de inwoners van het Westerkwartier. We krijgen en nemen ruimte, passend binnen de door de raad en college gestelde kaders, om te doen wat goed is voor onze inwoners en zijn daarbij kritisch op wat we doen: voor alles geldt dat het toegevoegde waarde moet hebben. Hierbij passen eigenaarschap en het maken van afspraken over resultaten.

Die resultaten behalen we samen, als team. Samen zijn we verantwoordelijk voor ons werk. Dat bevordert het resultaatgericht werken, ons ondernemerschap en onze betrokkenheid en creativiteit en het zoveel mogelijk werken in het belang van onze inwoners. En dat past bij de geest van het Westerkwartier. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat we samen de schouders eronder zetten, collega's steunen en het werk oppakken dat er ligt; ieder vanuit zijn eigen kracht en talent. De teams in de gemeente Westerkwartier zijn zelforganiserend. Dit betekent dat we teamprestaties en groepsresultaten waarderen in plaats van die van het individu.

Iedere organisatie, hoe zelforganiserend ook, heeft leiderschap nodig, dat verantwoordelijk is voor het uitzetten van de koers, het bepalen van de randvoorwaarden en het nemen van eindverantwoordelijkheid voor planning, prioriteiten en resultaten. We vullen dat in met een directie.

Ambitieux

Iedere medewerker heeft zijn eigen talenten. We brengen deze met elkaar in beeld en zetten deze in voor de uitdagingen waar we voor staan.

We zijn een lerende organisatie. Experimenteren is onderdeel van ons werk: daardoor worden we beter en zijn we in staat om soms net even sneller onze inwoners van dienst te zijn. En fouten maken hoort daar bij, daar leren we van en daardoor ontdekken we nieuwe wegen. Dat betekent ook dat we open staan voor de ideeën en oplossingen van anderen.

Die ideeën en oplossingen halen we ook actief op, bij onze inwoners en bij andere partners in de samenleving, zoals bij kennisinstellingen. Stagiaires, mensen die werkervaring willen opdoen en onderzoekers krijgen bij ons ruim baan.

We gaan voor de plus: we dagen onszelf uit om verder te gaan dan inwoners van ons verwachten. Dat kan zijn door de wijze waarop we dat doen, de snelheid waarmee we dat doen of de omvang van de prestatie. We zijn pas tevreden als onze inwoners dat ook zijn; ook al kunnen wij hen niet altijd bieden wat zij vragen, de wijze waarop wij ons werk doen moet hen altijd tevreden stellen.

Een ambitieuze managementfilosofie betekent ook dat we nieuwe ontwikkelingen en innovaties, die ons werken makkelijker, beter en effectiever kunnen maken, opzoeken en implementeren.

Leiderschapsstijl

Geloven in de kracht van mensen, dat is de basis van ons leiderschap. Dat betekent dat we op zoek gaan naar ons talent en dat van de ander. We luisteren naar wat er daadwerkelijk gezegd wordt en sluiten aan bij de ander. We verbinden ons met de ander en onderzoeken hoe we elkaar kunnen aanvullen. Dat uitgangspunt zorgt ervoor dat onze mensen en de teams waarvan zij deel uitmaken in staat zijn om hun werk zoveel mogelijk zelf te organiseren en hun resultaten te behalen. Leiderschap (directie en coaches) ondersteunt en faciliteert daarbij door, met de teams, talenten te ontdekken en te verbinden, teamgedrag te stimuleren en soms gewoon vragen te stellen die het team de goede weg doen vinden. Steeds met het doel om ieders talent optimaal in te zetten voor de inwoners, bestuurders en elkaar. Dat is de kern van de leiderschapsstijl in de nieuwe gemeente Westerkwartier.

6 Organisatie inrichting

Overzichtelijk en wendbaar.

In dit hoofdstuk zetten wij uiteen wat de hoofdlijnen van de organisatie-inrichting zijn. Allereerst zetten we de uitgangspunten daarvoor op een rij, passend bij ons DNA. Daarna werken we deze uit in een organisatieconcept, een beschrijving van de teams en de locatie(s) waar of van waaruit gewerkt wordt.

Dichtbij

Onze inwoners, bedrijven en maatschappelijke partners, staan centraal. Het goed organiseren van dienstverlening aan en communicatie met hen staat daarom voorop. We verlenen onze diensten waar de inwoner dat van ons vraagt en via het kanaal dat zijn voorkeur heeft. Dat kan persoonlijk contact zijn, thuis of op een plek in de gemeente, telefonisch maar ook digitaal via onze website met direct beschikbare producten. In ieder geval is ons contact met onze inwoners altijd gastvrij, zonder nummertjesautomaten.

Dichtbij zijn vraagt om een toegankelijke en wendbare organisatie die snel kan handelen. Dat betekent als eerste dat we in teams werken die gevormd worden rondom een set van taken, werkzaamheden of thema's. Daarnaast werken we met flexibele (project)teams wanneer een onderwerp daarom vraagt.

Om 'dichtbij zijn' mogelijk te maken zijn goede faciliteiten en systemen voor de ondersteuning van ieders rol essentieel. Bedrijfsvoering heeft hierbij een ondersteunende en faciliterende rol, oftewel: alles om ons werk zo goed mogelijk voor onze inwoners te kunnen doen. We maken daarbij optimaal gebruik van de mogelijkheden die digitalisering ons biedt.

Dichtbij zijn betekent ten slotte dat de buitendienst gebiedsgericht werkt, vanuit (bestaande) werven, met een vast gebied.

Nuchter

Ons organisatieconcept is overzichtelijk en wendbaar. We vernieuwen daar waar dat meerwaarde oplevert. Er is ook ruimte om succesvolle organisatievormen mee te nemen.

We willen als Westerkwartier een stevige en zelfstandige positie innemen en dat vraagt om vakmensen: experts die weten waar ze het over hebben als het over hun vakgebied gaat. Daarom brengen we experts bij elkaar: verwante taken en werkzaamheden vinden zoveel mogelijk in hetzelfde team plaats.

'Beleid maken' maakt voor een groot deel plaats voor het regisseren van projecten en ondersteuning van de uitvoering en is dus samen met de uitvoering in een team vertegenwoordigd. De strategische kant van beleidsvorming zoals het signaleren en vertalen van wetgeving, vraagstukken uit de samenleving en het doen van onderzoek, positioneert zich functioneel dicht bij het bestuur.

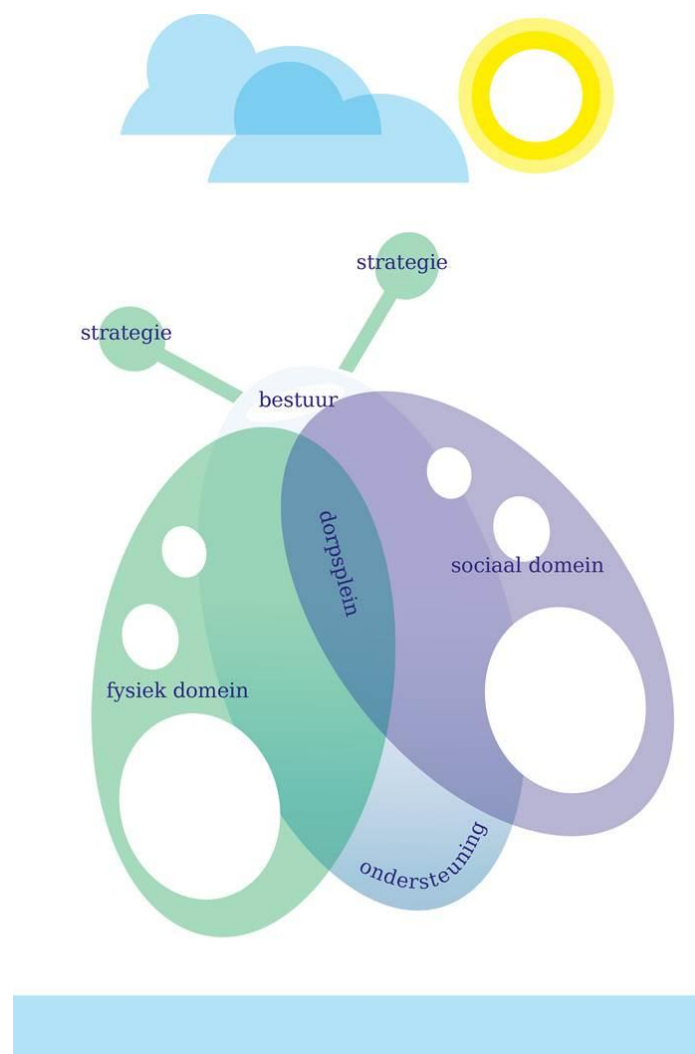
Ambitieuze

Een ambitieuze organisatie betekent dat we onze organisatie inrichten voor een optimale dienstverlening aan inwoners en het kunnen absorberen van vernieuwing. Oftewel: plat, flexibel (ingericht om te kunnen bieden wat inwoners van ons vragen) en ingedeeld in teams, die afhankelijk van de vraag kunnen op- of afschalen en werken waar en wanneer dat nodig is.

De teams zijn zelforganiserend. Dat past bij het werken vanuit vertrouwen, lef en het ondernemerschap dat het Westerkwartier zo kenmerkt. Zelforganisatie betekent dat teams veel ruimte en verantwoordelijkheid hebben voor de uitvoering van hun taken/werksoort, de verbetering van de kwaliteit en innovatie. Zij staan, met elkaar, voor het afgesproken resultaat en de wijze waarop ze die resultaten bereiken. De directie vormt hierbij het vangnet en is op de inhoud eindverantwoordelijk.

Organisatieconcept

Verbindend in beweging: dat is ons motto. Dat betekent ook dat de gemeente Westerkwartier geen traditionele structuur kent en we ook geen organogram maken. We schetsen een organisatieconcept: een manier van inrichten en samenwerken. Dat laatste is de kern van ons concept: samenwerken, in teams, tussen teams en met inwoners en bestuur. Dat vraagt om een beweeglijke organisatie, die weliswaar een bepaalde mate van vastigheid kent, maar die mensen ook in staat stelt om in beweging te komen. Om verbindend in beweging te zijn. Dat betekent voor ons organisatieconcept dat medewerkers onderdeel zijn van een vast basisteam maar ook veel met anderen samenwerken: medewerkers van andere teams, inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners. De organisatie beweegt. En hoe geef je dat weer? Beweging in een organisatie? Wij presenteren met trots de vlinder van het Westerkwartier!



We lichten dit concept hieronder per onderdeel op hoofdlijnen toe.

Dorpsplein

Het hart van de organisatie wordt gevormd door het Dorpsplein. Het is dé manier van werken voor iedereen. Het staat voor alle contacten met inwoners, ondernemers en maatschappelijke partijen in brede zin, dus digitaal, fysiek, in de dorpen en bij de mensen thuis. We gaan er van uit dat 80% van vragen van inwoners, producten en diensten in het eerste contact kunnen worden beantwoord en geleverd. Snel en via het kanaal dat de inwoner, ondernemer of partner kiest. Vragen die complexer zijn worden behandeld met behulp van een expertteam of een flexteam.

Sociaal Domein

Het sociale domein richt zich op de mens, zijn ondersteuning en ontwikkeling. Thema's die daarin kunnen terugkomen zijn onder meer burgerzaken, Wmo, jeugd, participatie, onderwijs, Openbare Orde en Veiligheid, sport, kunst en cultuur.

Fysiek Domein

Het fysieke domein richt zich op de leefomgeving, de ontwikkeling, inrichting en het beheer daarvan. Thema's die daarin kunnen terugkomen zijn onder andere ruimtelijke ordening, bouw, verkeer en vervoer, volkshuisvesting en woningbouw, vastgoed, civiele werken, groen, evenementenbeleid, duurzaamheid, milieu en de buitendienst openbare werken.

Strategie

Het strategische domein is verantwoordelijk voor de strategische advisering van het bestuur, het signaleren van ontwikkelingen in wetgeving, samenleving/maatschappij, techniek, etc. het doen / laten uitvoeren van onderzoek en het vertalen daarvan in kansen voor de organisatie, inclusief subsidiemogelijkheden en programma's/projecten.

Ondersteuning

De ondersteuning levert intern diensten en producten voor de primaire processen in de andere domeinen. Thema's die hierin terugkomen zijn HRM, juridische zaken, financiële administratie, inkoop, Documentaire Informatie Voorziening (DIV), ICT, procesverbetersaars en de coaches. De ondersteuners zijn dienstverlenend en het belang van de interne klant staat voorop.

Bestuur

De dagelijkse leiding van de organisatie is in handen van de gemeentesecretaris, die de functie van algemeen directeur en voorzitter van het directieteam bekleedt. Daarnaast ondersteunt hij het dagelijks bestuur, het college van burgemeester en wethouders.

Werken in teams

Wij zijn in staat om flexibel in te spelen op ontwikkelingen, wensen van inwoners en bestuurders en snel resultaten te behalen. Dit betekent dat we onze taken organiseren in kleine, wendbare en zelfstandige teams.

De omvang van de teams is variabel en afhankelijk van werksoort en bestaat indicatief uit 15 personen. Deze omvang bevordert het zelforganiserend vermogen van de teams en maakt de organisatie wendbaar. Zelforganiserend betekent dat teams verantwoordelijk zijn voor een bepaald eigen inhoudelijk takenpakket / werksoort, het behalen van resultaten op dat gebied, het leveren van de gewenste kwaliteit van product en proces en de daarbij behorende randvoorwaarden. Oftewel: ondernemerschap en eigen verantwoordelijkheid.

Werken met coaches

De coaches ondersteunen de teams. Samen met de teams onderzoeken zij wat er nodig is voor de ontwikkeling van de teams en begeleiden deze. Het ontdekken van ieders talent en het optimaal positioneren daarvan is ook een taak van de coach. Zij zijn verantwoordelijk voor de personele taken (aanstelling/ontslag, HRM-cyclus). De exacte inzet is afhankelijk van de samenstelling en kwaliteit van het team en de uitdagingen waar het team voor staat. Het gaat daarbij om de begeleiding van de teams op in elk geval de volgende onderwerpen:

- Verbinding met bestuur;
- Planning en control;
- Budgetbeheer;
- Bewaken van de resultaten;
- Ambassadeur zijn van de kernwaarden.

Het aantal coaches bedraagt circa 8 – 10, waarbij ruimte is voor maatwerk. Een coach kan meerdere teams coachen.

Eindverantwoordelijkheid

Naast de gemeentesecretaris / algemeen directeur zijn er straks twee directeuren. Zij zijn samen verantwoordelijk voor de organisatie, zij geven richting, bieden kaders en ontwikkelkansen, zijn de eerste adviseur van het bestuur en de bewakers van de visie van de organisatie.

Huisvesting en werktijden

Een ander belangrijk onderdeel van organisatie-inrichting is de plek waar, of van waaruit de dienstverlening plaatsvindt.

Uitgangspunt van de strategische visie is dat we werken zonder gemeentehuis. Het gemeentehuis zoals we dat nu kennen, met balies en bezoek tijdens openingstijden en een groot gedeelte met vaste werkplekken, is daarmee verleden tijd.

Concreet komt het erop neer dat we ons werk gaan doen waar en wanneer dat het meest passend is. Producten en diensten waarvoor persoonlijk contact met inwoners, ondernemers of maatschappelijke partners nodig is, verlenen we daar waar dat gevraagd wordt. Dat kan zijn bij een inwoner thuis, op kantoor van een ondernemer, in een dorps huis of een andere centrale plek in een dorp. En op tijden dat het onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners past.

Kenniswerkers kiezen de plek waar zij het meest in contact staan met het onderwerp waar zij aan werken. Dat kan natuurlijk op een plek met directe collega's zijn maar ook bij een bedrijf, zorginstelling, dorps huis, sportkantine, bouwplaats, etc.

We werken plaats- en tijdonafhankelijk. Dat betekent dat wij er in beginsel voor kunnen kiezen waar en wanneer we werken. Natuurlijk gelden er een aantal essentiële kaders:

1. Dienstverlening staat voorop;
2. De werksoort moet het toelaten;
3. Bereikbaarheid voor inwoners en collega's moet gegarandeerd zijn;
4. Medewerkers worden goed gefaciliteerd.

Dit betekent overigens niet dat iedereen thuis werkt, integendeel. Er zijn mogelijkheden om samen op locatie te werken. Daartoe kunnen enkele van de huidige gemeentehuizen worden ingezet, die het karakter krijgen van bedrijfsverzamelgebouwen, maar ook andere locaties mogen daarvoor worden benut. Ook bij huisvesting gaan wij uit van geleidelijkheid: de organisatie krijgt tijd om hier naartoe te groeien.

7 Geleidelijk groeien naar zelforganisatie

Lach, haal adem en neem de tijd

In de vorige hoofdstukken hebben we onze filosofie uiteengezet en het beeld geschetst waar we met elkaar naartoe willen. Die situatie hebben we niet op 1 januari 2019. Het samengaan van vier organisaties en het met elkaar starten in een nieuwe organisatie zal van medewerkers en bestuurders veel vragen. De continuïteit van dienstverlening moet ook gewaarborgd zijn, minimaal op het niveau dat onze inwoners nu van ons gewend zijn.

Daar komt bij dat sommige medewerkers al ervaring hebben met het zelf organiseren van het werk en anderen niet. Onze medewerkers staan daardoor in verschillende startposities en dat vraagt om ondersteuning en ontwikkeling. De nieuwe organisatie gaat geleidelijk groeien naar zelforganisatie. De periode van overgang schatten wij in op 5 jaar. Dat vraagt concreet om de inzet van teamleiders. Zij zorgen voor het benodigde leiderschap om onze filosofie waar te maken. Hiermee schetsen we de startsituatie op 1 januari 2019. Gedurende de eerste jaren doorlopen we een transformatie waarin we geleidelijk van teamleiders naar teamcoaches werken.

Teamleiders

De teamleiders hebben bij de start van de organisatie de volgende belangrijke opdrachten:

- Ontwikkelen van de teams naar zelforganisatie en het daarmee geleidelijk aan beleggen van taken in de teams;
- Ambassadeur zijn van de gewenste cultuur en manier van werken.

Daarnaast hebben zij de herkenbare taken van een teamleider:

- Personele taken, waaronder aanstellen en ontslag van medewerkers;
- Planning en control, waaronder het maken van resultaatafspraken en prioritering;
- Budgetbeheer;
- Regelen van de randvoorwaarden voor het goed functioneren van de teams;
- Coaching en ontwikkeling van medewerkers.

Bouwen

De manier van ontwikkeling die wij voorzien is er een van geleidelijkheid. De mate en het tempo waarin teams kunnen aanhaken verschillen per team. Dit betekent dat we extra inzetten op de ontwikkeling van die teams: bouwen. In de nader uit te werken detailstructuur zal bij clustering van taken en de invulling van de dienstverlening antwoord worden gegeven op de vraag hoeveel teamleiders hiervoor nodig zijn. Datzelfde geldt voor de directie die bovendien eindverantwoordelijk is voor de organisatieontwikkeling en cultuuromslag. Ook voor de directie is het denkbaar dat gedurende de eerste jaren met extra capaciteit gewerkt wordt, om de gewenste ontwikkelingsrichting te faciliteren.

8 Planning en Control

Grip op loslaten

Onze gemeente heeft ambities en is resultaatgericht. De ambities en gewenste resultaten komen voort uit de contacten met de inwoners, vanuit de politiek (raad en college), het strategisch domein en vanuit de inhoudelijke en ondersteunende domeinen van de ambtelijke organisatie. De medewerkers en teams krijgen zoveel mogelijk verantwoordelijkheid en ruimte om op basis hiervan hun werk in te vullen. Onderdeel van de verantwoordelijkheid is het rapporteren over de voortgang en indien van toepassing ook over de financiële, personele en juridische kaders. Planning en control gaat immers niet alleen over wat we wel of niet gaan doen, maar ook over de inzet van mensen, beleid, geld en over termijnen en juridische instrumenten. Het is bovendien een hulpmiddel bij de realisatie van de visie en de missie van de gemeente. De wijze waarop de planning en control plaatsvindt is maatwerk, dat kan verschillen per team of werksoort.

Op concernniveau zal op grond van het bestuursakkoord, collegeprogramma en financiële regelgeving (Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten) een planning en control cyclus worden vastgesteld. Die kan bestaan uit een begroting, een tussenrapportage en een jaarverslag. De teams leveren de inhoud. Omdat we werken in wendbare teams leveren we maatwerk, oftewel: we rapporteren afhankelijk van het onderwerp vaker of minder vaak en uitvoerig of beknopt.

Dichtbij

Planning en control begint bij de medewerkers zelf en de teams. Iedereen moet zijn eigen werk plannen en de voortgang en resultaten ervan bijhouden. Over de wijze waarop dat gebeurt, maken de teams zelf afspraken. Vorm en intensiteit van de planning en control kan dan afgestemd worden op ieders werksoort en op de werksoort van het team. Ook binnen de integrale projectteams zullen hierover afspraken gemaakt worden. Dit betekent ook dat een appèl wordt gedaan op de gewenste houding en gedrag. Het is belangrijk dat de medewerkers zich allen bewust zijn van hun rol hierin. Planning en control is geen onderwerp van uitsluitend de ondersteunende teams, maar is een normaal onderdeel van opdracht- of projectverantwoordelijkheid van de medewerkers en teams.

Nuchter

Het benoemen van de ambities en resultaten is één, het monitoren ervan is twee. Het hoort bij ieders verantwoordelijkheid en ruimte om transparant te zijn over de voortgang en resultaten van het werk en eventueel ook over het nog uitblijven daarvan. Het is daarvoor noodzakelijk om een efficiënt systeem van planning en control te hebben, zodat er grip op het loslaten ontstaat. Wij stellen voor om dit systeem op een nuchtere wijze af te stemmen op de behoefte die er ambtelijk en bestuurlijk is. Daarbij maken we zoveel mogelijk gebruik van gegevens die beschikbaar zijn. Er moet sprake zijn van balans tussen enerzijds het doel van de rapportages en de capaciteit die noodzakelijk is om die rapportages op te stellen. We gaan niet rapporteren om het rapporteren, maar we gaan kort en krachtig verslag doen van de stand van zaken. En dat doen we zoveel mogelijk real time en vraaggericht.

Ambitieuw

Wij streven naar kernachtige voortgangsrapportages over de hoofdlijnen, bijzonderheden en afwijkingen. Binnen de teams wordt de verbindende rol met het ondersteunend domein geregeld. Om tot goede real time rapportages te kunnen komen, is het noodzakelijk dat de medewerkers goed geoutilleerd zijn. Zij moeten de beschikking hebben over de juiste – digitale – middelen.

9 Samenwerkingsvormen en verbonden partijen

Het hart van het Noorden

De gemeente Westerkwartier ligt centraal in Noord-Nederland en is daarmee feitelijk het hart van het Noorden. Vanuit die centrale positie staan wij in verbinding met onze omgeving. Uitgaan van onze eigen kracht staat daarbij centraal. Vanuit deze eigen kracht hebben we onze omgeving iets te bieden. We voelen ons daarbij niet alleen verantwoordelijk voor onze eigen ontwikkeling maar ook voor de ontwikkeling van en verbinding met onze inwoners en de regio.

Als robuuste gemeente zijn we in staat om een groter deel van onze taken/werkzaamheden in eigen beheer uit te voeren. Dit vergroot onze invloed op de uitvoering van taken en processen. De kwaliteit van dienstverlening aan onze inwoners staat hierbij voorop. Als het gaat om samenwerken en verbonden partijen willen we uitgaan van onze eigen kracht. Dit uitgangspunt neemt niet weg dat er ook taken en vraagstukken zijn die we niet zelfstandig op kunnen of willen pakken. Samenwerking zoeken we daar waar dat meerwaarde heeft voor onze inwoners of het regionaal belang. We maken gebruik van onze schaalgrootte en kiezen bewust hoe en met wie we samenwerken. Samenwerken kent daarbij vele vormen, variërend van het delen van kennis en ervaring tot het verzelfstandigen of uitbesteden van taken. Met onderstaande handvatten ondersteunen we deze keuze. Dit geldt voor alle vormen van samenwerking die we kennen, nu en in de toekomst.

Dichtbij

Wij stellen altijd het belang van de inwoner voorop. Sommige taken of vraagstukken zijn zo groot en/of specifiek dat we deze niet zelf op kunnen pakken of in het belang van de inwoner niet zelf op willen pakken.

Hierbij blijft het uitgangspunt “Wat we zelf kunnen doen we zelf, waar dat meerwaarde heeft werken we samen” overeind. Dat betekent dat we soms ook slechts op onderdelen de samenwerking zullen zoeken. Daarnaast wordt samenwerken soms ingegeven door een wettelijke verplichting. Bij samenwerking participeren we als zelfbewust lid van het samenwerkingsverband en zijn alert op de geleverde kwaliteit, waarbij altijd het belang van de inwoner voorop staat.

Nuchter

We gaan bewust en efficiënt met de beschikbare middelen om. Directe invloed op inkomsten en uitgaven is daarbij een belangrijke voorwaarde. De mate van grip op en beïnvloeding van eigen financiën is daarom mede bepalend bij het aangaan van samenwerking.

De identiteit en het beleid van het Westerkwartier dienen nadrukkelijk tot uiting te komen. Ook voor sturing geldt dat een directe beïnvloeding door raad en college een belangrijke voorwaarde is voor de gewenste grip op een Westerkwartierder uitvoering van gemeentelijke taken en werkzaamheden. Hoe directer onze sturing, hoe meer invloed.

Bij gemeenschappelijke regelingen heeft de gemeente ‘twee petten’ op: die van eigenaar en van opdrachtgever.

Ambitieuw

In ons organisatieconcept is beleid ondersteunend aan de uitvoering en worden werksoorten en expertisegebieden zoveel mogelijk bij elkaar georganiseerd. Deze integrale benadering voeren we

ook door bij de keuze voor samenwerken. In veel gevallen betekent dit dat we taken in eigen beheer uitvoeren.

Samenwerking is ook mogelijk met partijen die niet direct fysiek dicht bij ons zijn. Als grote gemeente zoeken wij samenwerking in den lande en/of daarbuiten als dat in het belang van onze inwoners is. Samenwerking in de regio, provincie of in het land kan een positief effect hebben op onze positie en ons eigen beleid. Het biedt ook een mogelijkheid om op gemeente overstijgende onderwerpen de hand te reiken naar provincie, Rijk of Europa. We nemen deel aan deze vorm van samenwerken als we het bereiken van een beter resultaat inzichtelijk kunnen maken. Versterking van de kracht van de regio is daarbij ons uitgangspunt en daarmee zoeken wij samenwerking met onder meer onderwijsinstellingen, arbeidsmarktpartijen en werkgeversorganisaties.

Colofon

Bestuurlijk opdrachtgever namens SG: Henk Kosmeijer
Ambtelijk opdrachtgever namens OS: Harrie Koning

Werkgroep BMO:

René Thedinga, Janneke Miedema, Niels Scholtens, Ankie Fennema, Jetty Hoenkamp, Remco Kappers, Sara Meijer, Erwin van der Maesen de Sombreff, Harry Waals (technisch voorzitter), Marijke Bijlsma (secretariële ondersteuning)

Klankbordgroep BMO:

Aletta Klaveringa, Catrien Bouwma, Peter Rebergen, Toon Hartjes, Frits Moorlag, Francisca Kiestra, Nienke Bos, Thom Wietzes, Annelies vd Laan.

Bezoeklocaties:

- Hayema Heerd te Oldehove
- Boerderij Jolle de Haan te Niekerk
- Dorpshuis en watersportcentrum te Lettelbert
- Get There te Leek
- Baron Theater te Opende
- De Gaveborg te Oostwold
- 't Marheem te Marum
- Eisseshof te Niehove
- Cultureel Centrum te Zuidhorn
- De Hoorn te Marum

Externe adviseurs:

- Han Hiemstra, adviesbureau Leeuwendaal
- Harrie Aardema, zelfstandig organisatieadviseur
- René Blokzijl, mede-eigenaar van het reclamebureau Dizain

Literatuur:

- Strategische Visie gemeente Westerkwartier
- Start with why Simon Sinek
- Naar een spinnenwebconcept, Harrie Aardema
- Scenario denken met gemeentelijke Archetypen
- Hoe richt ik mijn organisatie (opnieuw) in, Harrie Aardema
- De participerende bestuurder, Harrie Aardema
- Verscheidenheid in zelfsturende teams, Saskia Tjepkema
- Participerende overheid in perspectief, David Bos
- Trends 2017, Richard van Hooijdonk
- Diverse documenten van (herindelings)gemeenten Molenwaard, Meijerijstad, Hollands Kroon, Midden Groningen, Vijfheerenlanden, Sudwest Fryslan, ABR, Peel en Maas,

Diverse films (via YouTube):

- Betekenis van de omgevingswet voor de gemeenteambtenaar
- Toekomst van het platteland –Adjiedj Bakas
- De staat van morgen – Adjiedj Bakas
- De gemeente 2020 – VNGemeenten
- Ambtenaar 3.0
- Berkelland 2020 Slank, daadkrachtig en flexibel
- Dichterbij, de weg naar een burgergerichte toekomst
- Het einde van de manager

Bijlage

Visie identiteit van de raad ([zie bijgevoegde pdf](#))