



ORGANISATIEPLAN

2020-2024

2040

Lelystad, hoofdstad van de Nieuwe Natuur, is in 2040 een zelfstandige, sociaal veerkrachtige, duurzame, aantrekkelijke en economisch sterke stad met 100.000 inwoners.

2024

Gemeente Lelystad is ambitieus en prestatiegericht. Onze medewerkers zijn trots op de stad en de resultaten die worden neergezet. De organisatie staat bij inwoners en andere overheden bekend als één die aanpakt en dit samen met haar omgeving doet.

Als organisatie weten we wat we voor de stad te doen hebben. We kijken vooruit, pakken kansen en prioriteren helder en slim. We werken volgens de kernwaarden: samen, betrokken, duidelijk. We zijn proactief, flexibel, transparant en gepast zakelijk.

Onze medewerkers zijn de professionals waarop de organisatie drijft. Zij verstaan hun vak én werken integraal met het algemeen belang voor ogen. Onze hiërarchie helpt hen de bredere organisatiecontext mee te wegen en onze bedrijfsvoering ondersteunt hen optimaal om binnen bedrijfsmatige kaders te werken. Onze medewerkers vinden het fijn om voor Lelystad te werken!

Als gemeente hebben wij een breed takenpakket. Vanuit onze visie op dienstverlening weten wij wat we doen om de basis van de stad op orde te houden, zowel fysiek als sociaal. We voeren onze wettelijke taken naar behoren uit en houden ons aan relevante wetten en regelgeving. Dit doen we effectief en efficiënt. Vanuit die basis werken we ook aan nieuwe ontwikkelingen. Zo werken we krachtig aan de missie van de stad.

1	WAT IS HET ORGANISATIEPLAN	4
2	WAT IS ER AL, WAARDEREN WE EN BEHOUDEN WE	6
2.1	We werken vóór Lelystad	6
2.2	We werken volgens onze kernwaarden	7
2.3	We blijven een lerende organisatie	7
2.4	Verantwoordelijkheden blijven zoveel mogelijk bij de professionals liggen	7
2.5	Teamleiders blijven hun team faciliteren	9
2.6	We blijven een platte organisatie met een informele cultuur	10
2.7	We blijven gebruikmaken van de uitkomsten van de visitatiecommissie	10
2.8	We gaan door met het maken van concern- en teamplannen	11
2.9	We blijven actief meedoen in Lelystad Next Level	11
3	WAT GAAN WE UITBOUWEN, VERBETEREN EN VERANDEREN	13
3.1	In 2024 kent Nederland ons als Hoofdstad van de Nieuwe Natuur	13
3.2	We zijn trotser op onze organisatie	13
3.3	We pakken onze rol in Lelystad Next Level met verve	14
3.4	We hebben een eigen strategische agenda	14
3.5	We hebben de organisatie communicatiever gemaakt	14
3.6	We kijken verder vooruit	15
3.7	We prioriteren beter	15
3.8	We zijn proactiever	15
3.9	We zijn zakelijker	16
3.10	We werken integraler	16
3.11	Werken we steeds vaker samen aan een opgave	16
3.12	Onze hiërarchie is helpend	17
3.13	We hebben een heldere visie op de bedrijfsvoering	17
3.14	We zijn onderdeel van het verhaal van Lelystad: Dat werkt fijn!	17
	NAWOORD : HOE NU VERDER	18

1. WAT IS HET ORGANISATIEPLAN



Het organisatieplan gaat in op de ontwikkeling van onze organisatie; hoe draagt de organisatie bij aan het realiseren van de doelen van de stad. Het is geschreven in 2020 en maakt duidelijk waar de organisatie over een aantal jaren staat.

De directie heeft het initiatief genomen om een organisatieplan te maken. Het heeft vorm gekregen voor medewerkers en met de input van medewerkers. In de uitwerking van de visitatie in 2019 was gevraagd om duidelijker te zijn over de richting van de organisatie. Het commentaar van medewerkers op het eerste concept van het organisatieplan, was dat we daar nog te voorzichtig in waren. Daarom zegt dit plan klip-en-klaar, wat we van de organisatie en van alle medewerkers verwachten, nu en in de toekomst.

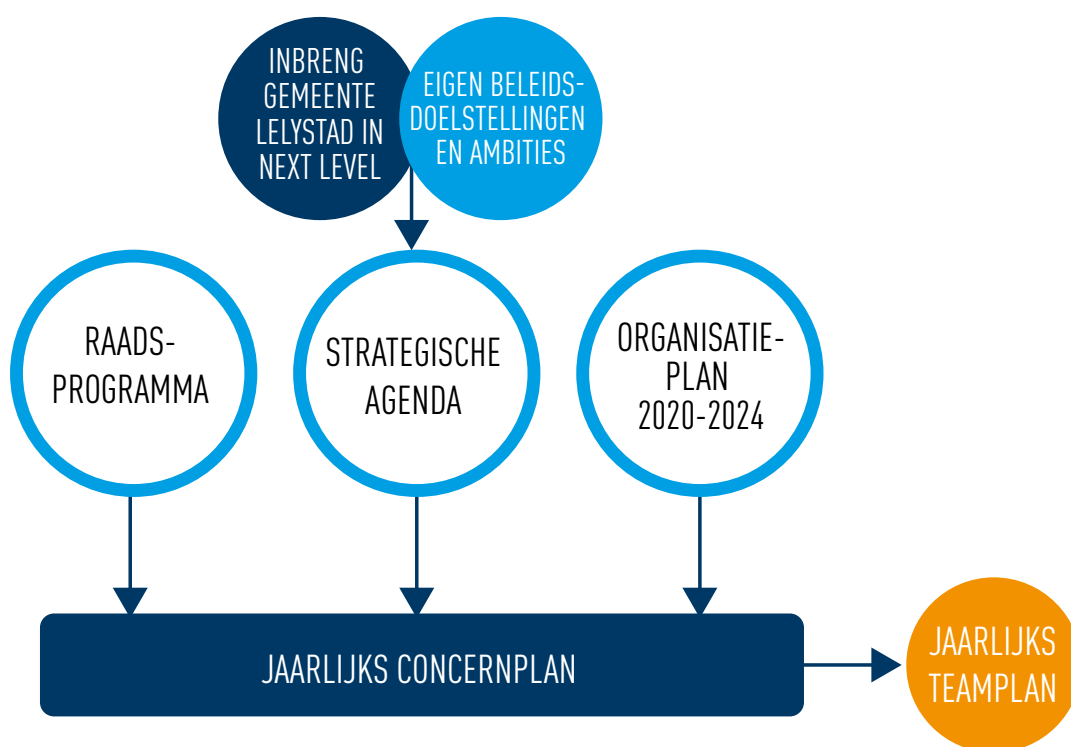
Veel in onze organisatie gaat goed en dat willen behouden: zo blijft Lelystad bijvoorbeeld een 'platte' organisatie, waar verantwoordelijkheden zo veel mogelijk laag belegd zijn. Maar er zitten ook een aantal aspecten in waarop de organisatie verder willen ontwikkelen. De afgelopen periode zijn we als organisatie resultaatgerichter en pro actiever geworden. We proberen verder en slimmer vooruit te kijken, duidelijker te prioriteren en zijn een stukje zakelijker geworden, onder andere doordat de verhouding tussen de "business" en de bedrijfsvoering is herijkt.

Het tweede hoofdstuk gaat in op hoe en waarom we in 2024 anders beogen te zijn. Waar de organisatie – wij allemaal: de medewerkers, teamleiders en directie – naartoe groeit. Met een (zelf)kritische blik, maar door positieve aansprekende beelden te schetsen, hopen we dat jullie als lezers van dit stuk, energie krijgen om er zelf mee aan de slag te gaan. We zijn niet naïef. Vanuit de veronderstelling dat de perfecte organisatie niet bestaat, is het feit dat dingen altijd beter kunnen, een gegeven. Gelukkig zijn ook medewerkers daar – onder andere in de feedback sessies op dit plan – heel eerlijk over. We waarderen dat medewerkers kritisch zijn en spannen ons in om er voor te zorgen dat dit open gesprek over verbeteringen behouden blijft. Als medewerkers mee blijven doen, zich zelf blijven ontwikkelen, gaat ook onze organisatie zich verder ontwikkelen.

We ontwikkelen als organisatie en als medewerkers continu: op basis van nieuwe inzichten, kansen die zich voordoen, of verwachtingen die de samenleving van ons heeft. We zien het schuren in en groeien van de organisatie als natuurlijk proces. We willen graag als directie, de 'problemen' die dit oplevert, opvatten als haakje om verder te denken. Om te kijken voorbij wat er nu niet lekker loopt, naar het verlangen dat erachter zit. Naar wat we dan wel willen zien, als we

nu ontevreden zijn. Naar waar we blij van worden. En dan proberen we dát na te streven. Dat is overigens geen exclusief proces voor de directie, maar een inclusief proces met iedereen uit onze organisatie. Daartoe nodigen wij je uit. Pak zelf de punten op waar je iets mee kan. Groei. Verander. En kom met ideeën naar ons toe, over hoe we gezamenlijk de goede kant op kunnen bewegen. We staan er open voor. Misschien herken je de dingen hieronder als iets wat al lang wordt gedaan. Bij deze alle lof daarvoor. En alsjeblieft, bouw het verder uit!

Afsluitend: dit plan geeft helderheid over “hoe we werken”. Wij hebben daarnaast als gemeente behoefte aan een heldere eigen strategische agenda. Dit is geen ingewikkeld en omvangrijk document, maar iets wat iedereen in de organisatie er simpel op kan naslaan om te weten waar we nu eigenlijk mee bezig zijn. Deze agenda verbindt onze activiteiten binnen Lelystad Next Level, aan dat wat we als gemeente zelf willen en kunnen voor de stad. De strategische agenda kijkt 5 tot 8 jaar vooruit. Het laat zien welke keuzes we maken en welke prioritering we aanbrengen en legt uit waarom. Deze strategische agenda kijkt iets verder dan het raadsakkoord. De strategische agenda, het raadsakkoord en het organisatieplan worden ieder jaar opnieuw vertaald naar en **geconcretiseerd** in een concernplan.



2. WAT IS ER AL, WAARDEREN WE EN BEHOUDEN WE



Wie naar de organisatie kijkt, ziet dat er ontzettend veel al goed gaat. De organisatie staat op een stevig fundament dat passend is richting de maatschappij en medewerkers. Er is al veel veranderd de afgelopen tien jaar. Daar is hard voor gewerkt. En het meeste willen we behouden, zelfs koesteren.

2.1 WE WERKEN VÓÓR LELYSTAD

In onze organisatie, is bij iedereen die je spreekt, het hart voor Lelystad voelbaar. Er is een helder besef dat wij bij de gemeente, werken voor de stad. Ons effect buiten, dáár gaat het om. Het afgelopen decennium is de organisatie drastisch en positief veranderd. We zijn klantgerichter geworden. De opgave en de burger meer centraal gaan stellen. Meer in verbinding gaan staan met de stad, o.a. in diverse participatietrajecten.

Dit willen we behouden en verder versterken om verantwoordelijkheden te delen en vertrouwen te vergroten. Tegelijkertijd is het besef nooit verdwenen dat traditionele waarden ook belangrijk zijn – zoals fouten voorkomen, risico's minimaliseren, procedures volgen. Individuele medewerkers, teams en onze beleidsstukken treffen daarin steeds een passende balans.

Met andere woorden we leren steeds beter maatwerk leveren, terwijl we handelen binnen de algemene kaders van raad en college. De organisatie is ervan doordrongen dat raad en college onze beslissende organen zijn. Wij voeren de besluiten uit van ons bestuur. En stellen dat bestuur in staat heldere afwegingen te maken en goede besluiten te nemen. Als directie onderkennen we dat onze inhoudelijke advisering van het bestuur, op heel veel vlakken sterk is.

Onze organisatie heeft een brede mix aan functies en – zo geven medewerkers aan – een prettige schaalgrootte. Eentje die maakt dat medewerkers relatief breed inzetbaar zijn en binnen één functie best veel mogen doen. Veel (jonge) medewerkers ervaren dit als fijn, want het biedt hen volop kansen om in hun functie te groeien. Onze cultuur is prettig informeel. Medewerkers zijn gemotiveerd, integer, flexibel, klantgericht en transparant over wat zij doen. Onze kernwaarden bepalen nu al in hoge mate onze cultuur. De gemeente Lelystad kijkt bij al haar taken naar de benodigde capaciteit, kennis en kunde. Er is geen principieel of rigide standpunt ten opzichte van taken zelf uitvoeren of uitbesteden. Per geval wordt een slimme afweging gemaakt. Bovendien worden dergelijke zelf-doen- versus uitbestedingsconstructies periodiek geëvalueerd en soms aangepast. Die werkwijze houden we graag overeind.

2.2 WE WERKEN VOLGENS ONZE KERNWAARDEN

Onze kernwaarden zijn herkenbaar voor medewerkers, omdat ze vanuit de organisatie zelf komen. Ze omvatten wie wij willen zijn. Juist daarom vinden wij ze een krachtig instrument. Op het niveau van de organisatie als geheel kunnen ze voor nu en richting 2024 als volgt worden samengevat:

- **SAMEN** We zijn één organisatie. Wij staan samen aan de lat voor het hele takenpakket. We delen informatie en kennis. We stemmen werkzaamheden op elkaar af. En organiseren slim in ketens omdat we niet de individuele producten, maar de totale dienstverlening op het oog hebben.
- **BETROKKEN** We nodigen feedback uit en geven deze proactief. We werken samen tussen teams, binnen het domein en tussen domeinen. We helpen elkaars processen te stroomlijnen, door ze keten-overstijgend te bekijken. Juist omdat we betrokken zijn bij de inwoners en partners van Lelystad en onze dienstverlening aan hen continu willen verbeteren. We zijn benaderbaar en we werken met elkaar op een gelijkwaardige en transparante manier. Hierdoor ontstaat er ruimte voor groei en kunnen we elkaar helpen goed te presteren.
- **DUIDELIJK** We maken onze waarden, belangen, doelen, prestaties inzichtelijk voor onszelf, naar collega's en naar inwoners en partners toe. We zijn aanspreekbaar op wat we doen en hoe we dat doen en dat we het op tijd doen.

Alle teams zijn reeds aan de slag, om langs de kernwaarden nog scherper invulling te geven aan hun eigen werkzaamheden.

2.3 WE BLIJVEN EEN LERENDE ORGANISATIE

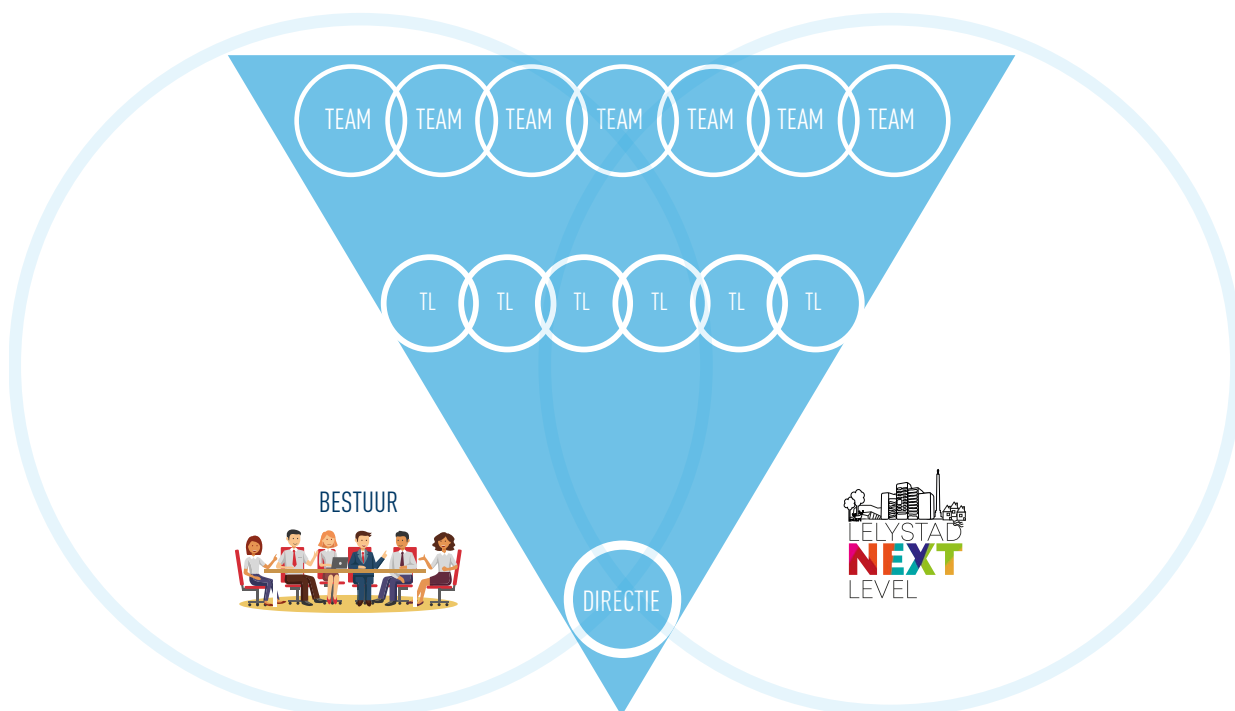
Al een aantal jaren geleden is ervoor gekozen om onze organisatie te laten worden tot een plek van permanent leren, verbeteren en elkaar uitdagen op dat punt. Van alle medewerkers wordt al verwacht dat zij bij blijven op hun vakgebied. Maar ook dat ze voorbij de grenzen van hun eigen werkzaamheden kijken, naar het team als geheel en naar de keten en context waarin hun werkzaamheden plaats hebben. In de huidige organisatie is bijna iedereen bereid – bijvoorbeeld via LEAN of Ynnovate – om naar de werkwijzen te kijken en die te verbeteren.

Er is binnen de organisatie ruimte gecreëerd voor medewerkers om flexibel andere rollen of projecten op te pakken, of input op de organisatieontwikkeling te geven, vanuit het idee dat ieders inzichten en talenten ten volle zouden moeten worden benut. Als directie zien wij “de lerende organisatie” als enige toekomstbestendige model. De wereld om ons heen wordt steeds meer divers en steeds complexer. De verwachtingen van de gemeente en individuele medewerkers daarmee steeds hoger.

Om snel en effectief resultaten te behalen, zullen we als organisatie nog flexibeler moeten worden. Wat betekent dat we onze processen en attitudes met nog meer afstand zullen moeten kunnen bekijken en ze nog sneller en makkelijker aan moeten kunnen aanpassen. Dat kan alleen maar als wel allemaal blijven leren: in ons vak, van elkaar en in open dialoog met de samenleving.

2.4 VERANTWOORDELIJKHEDEN BLIJVEN ZOVEEL MOGELIJK BIJ DE PROFESSIONALS LIGGEN

In Lelystad liggen veel verantwoordelijkheden laag. Dat wil zeggen bij teamleiders en bij medewerkers zelf. Dit is goed, want passend bij de responsiviteit die de samenleving van ons vraagt. Of het nu gaat over het zelf inplannen van vrije dagen, thuiswerken of een stukje zelforganisatie in de teams: medewerkers worden sinds een aantal jaren meer gewaardeerd als professionals die met verstand van hun vak, dichtbij de inwoners staan en dus heel goed weten hoe hun werk(dag) vorm te geven.



Medewerkers geven zelf ook aan dat zij graag verantwoordelijkheid willen en over het algemeen een brede verantwoordelijkheid mogen nemen. Werk wordt veelal binnen teams verdeeld en processen worden ontworpen en verbeterd, zonder de expliciete inmenging van teamleiders. En deze (zie ook onder) zijn geen superspecialisten die precies voorschrijven hoe het werk gedaan moet worden, maar veel meer degenen die de randvoorwaarden scheppen voor het team om het werk goed te doen.

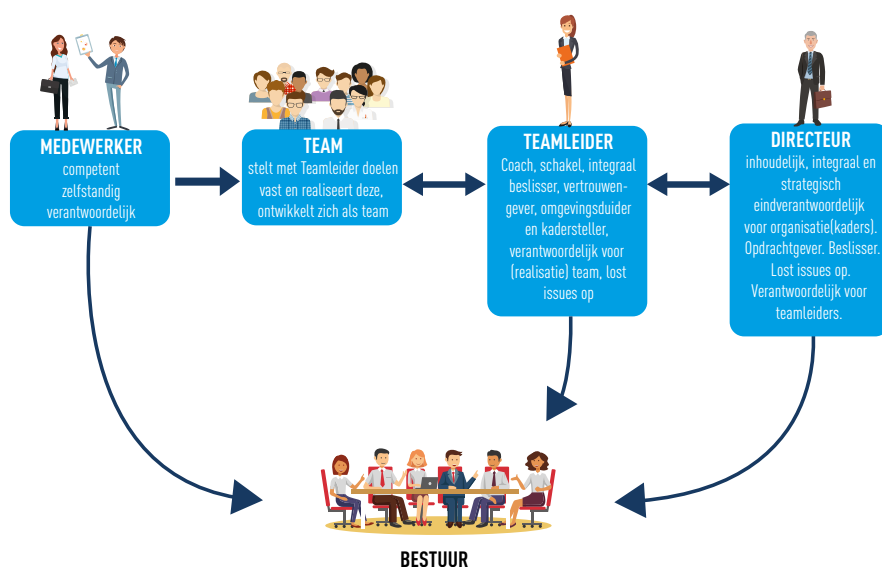
Al enige tijd werkt Lelystad met een wat impliciete organisatiefilosofie, die zich het beste laat weergeven als een omgekeerde piramide: de teams voorop en twee managementlagen als steunpilaren daarachter. Deze filosofie bevestigen wij met dit plan, zo werken wij in Lelystad.

In Lelystad is (en blijft) het volstrekt normaal dat medewerkers zelf met de portefeuillehouders spreken of ons vertegenwoordigen buiten de deur. Met die ruimte komt de verantwoordelijkheid om de eigen (inhoudelijke) inzichten goed af te stemmen met de omgeving – met het overige beleid, met de bedrijfsvoering, in de politieke context, met stakeholders. Medewerkers worden uiteraard niet rechtstreeks door de portefeuillehouder aangestuurd en zijn zelf aan zet om met hun management te schakelen en afspraken te maken. Een voorstel is pas goed als we het daar binnen de organisatie gezamenlijk over eens zijn. De medewerker heeft de verantwoordelijkheid om dat laatste te waarborgen. Dit is soms onvoldoende gedaan of is lastig gebleken doordat verwachtingen niet helder zijn uitgesproken en te weinig kaders zijn meegegeven. Ook in de toekomst willen wij het directe contact tussen medewerker en bestuur overeind houden, maar we zeggen ook dat we hier het komende jaar de helpende hiërarchie (zie onder) beter een plek willen geven.

2.5 TEAMLEIDERS BLIJVEN HUN TEAM FACILITEREN

Het aantal medewerkers dat 'onder de regie van' een teamleider valt, is een paar jaar terug op ongeveer 35 gezet. Daarmee is de 'span of control' bepaald. Het organisatiebesluit is in overleg met teamleiders en adviseurs vorm gegeven en legt vast dat teamleiders verantwoordelijk zijn voor:

- het behalen van de doelen en de resultaten van het team,
- de PIJOFACH¹,
- een goede advisering aan het bestuur én
- dat de medewerkers in het team verantwoordelijkheid nemen voor de uitvoering en de kwaliteit en integraliteit van hun werk.



In gesprekken met elkaar – bijvoorbeeld in de uitwerking van de visitatie – komen we er al snel achter dat in praktijk, de beelden hierover helemaal niet echt uiteenlopen. De één zegt: de teamleider is verantwoordelijk voor de kwalitatieve en kwantitatieve inzet van personeel en middelen. De ander omschrijft het als dat de teamleider moet zorgen dat de juiste en voldoende mensen gekoppeld zijn aan het werk. En vervolgens dat het team alles heeft, wat het nodig heeft om het werk goed te kunnen doen. Daarbij is zij/hij beschikbaar als gespreks- en sparringpartner op de inhoud. Vaak is de teamleider coach, soms kiest zij/hij een andere stijl van leidinggeven. Teamleiders moeten kunnen variëren, al naar gelang de situatie vraagt. En mocht er dan een keer iets mis gaan: ja dan is de teamleider in beeld. Als eindverantwoordelijke voor het functioneren van het team. Waarbij de teamleider uiteraard als schakel tussen medewerker/team en directie/opdrachtgever/bestuur. En de directie fungeert als buffer tussen teamleider en bestuur. Schematisch ziet dit er als volgt uit. Dit model blijft het model waarlangs we in Lelystad werken en is een verfijning van de eerder benoemde organisatiefilosofie:

Dit tezamen betekent dat een teamleider niet kan en hoeft te weten van alle details van de werkzaamheden van de teamleden. De teamleider is geen ultieme vakspecialist maar moet wel weten wat het vakgebied waaraan leiding wordt gegeven vraagt en met zich meebrengt. Een teamleider heeft dus wel kennis van en gevoel bij de inhoud. De teamleider is wel aanspreekbaar op de overall prestaties van het team en een directeur vervolgens voor die van een aantal teams samen. De directie is integraal aanspreekbaar op het functioneren van de organisatie als geheel.

¹ Personeel, Informatie (voorziening en veiligheid), Juridische Kaders, Organisatie, Financiën, Administratieve Organisatie, Communicatie, Huisvesting.

2.6 WE BLIJVEN EEN PLATTE ORGANISATIE MET EEN INFORMELE CULTUUR

De directie is ervan overtuigd dat de huidige platte organisatiestructuur bijdraagt aan de stevige positionering van de professional. We kennen geen domeinen als entiteiten zoals de traditionele afdelingen van vroeger, omdat er altijd over de hele organisatie en dus over de domeinen heen, naar afstemming gezocht moet worden.

We zullen op moeten blijven letten dat er geen verkokering plaatsvindt. In het heden functioneren de domeinen veelal als een soort los-vast verband waar teams zich niet toe beperkt voelen, maar dat wel kan helpen in de onderlinge afstemming tussen teams en teamleiders. Enige ordening in aandachtsvelden van de individuele directieleden is behulpzaam als overleg- en intervisiestructuur voor teamleiders en directeuren. De insteek om met een kleine toplaag te werken die de organisatie integraal benadert, houden we eveneens graag overeind.

In 2020 is er voor gekozen het CT door te ontwikkelen naar een compacte directie: zowel ingekrompen met 1 FTE, als met de intentie om zich veel steviger te profileren naar bestuur en organisatie dan het CT. Deels is dit gekomen door de positionering van (de programmadirecteur) Lelystad Next Level buiten onze organisatie (zie onder). Deels omdat, na een goed jaar werken met gelijkwaardige concernstrategen en concernmanagers, bleek dat de inhoud niet losgekoppeld kan worden van het (lijn)management. De directeuren nemen verantwoordelijkheid op de 'inhoud' terug – de concernstrategen vallen inmiddels onder de directeur strategie en ontwikkeling. De directeuren zullen zich steviger gaan bemoeien met de strategie voor de stad. En van hen wordt verwacht dat zij een sterker netwerk in en buiten Lelystad opbouwen, dat ze slim inzetten ten behoeve van de stad – mede indachtig het advies van de visitatiecommissie. Zij zijn samen boegbeeld van Lelystad, hebben de opgaven helder en kunnen mensen buiten en binnen inspireren voor de Lelystadse visie en plannen. Ze hebben een strategische visie op de organisatieontwikkeling en op leiderschap. Want net als de concernmanagers deden, geven zij ieder leiding aan een eigen deel van de teamleiders en blijven ze intern ambtelijk opdrachtgever. Van de directeuren wordt méér verwacht dan van de concernmanagers, zeker niet minder. De gemeentesecretaris blijft de eerste adviseur van het college en als algemeen directeur eindverantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie als geheel.

Ten slotte is er in 2020 voor gekozen in plaats van de indeling fysiek, sociaal en bedrijfsvoering, verder te gaan werken met de basisordening fysiek, sociaal en strategie & ontwikkeling. Hier is voor gekozen vanuit de gedachte dat de directie überhaupt strategischer georiënteerd wil werken dan het CT deed. Daarnaast om de concernstrategen een betere plek te kunnen geven en de inspanningen voor Lelystad Next Level beter in de organisatie te kunnen borgen. Maar ook om met de nieuwe directeurspositie die daarbij vrij komt, een ander soort energie, kwaliteiten en competenties onze organisatie binnen te halen. En dat met de ambitie om de bedrijfsvoering beter in verbinding te brengen met de business; te verbinden aan de strategische opgaven voor de stad – zie ook “visie op domein strategie & ontwikkeling” in het volgende hoofdstuk. Dit betekent ook dat alle directieleden een deel van de teamleiders van de teams van het voormalige domein bedrijfsvoering gaan aansturen.

2.7 WE BLIJVEN GEBRUIKMAKEN VAN DE UITKOMSTEN VAN DE VISITATIECOMMISSIE

De spiegel die een visitatiecommissie ons in 2019 heeft voorgehouden was heel nuttig. Als organisatie mogen we trots zijn dat inmiddels alles wat de commissie of de 'uitwerking' aanreikte, een plek heeft gekregen of onderwerp van gesprek is. Eén van de aanbevelingen was om te zorgen dat we meer mensen uit huis hebben, die effectief Lelystadse belangen behartigen binnen de Metropool Regio Amsterdam, bij het Rijk, in Europa enzovoort. Mensen, kortom, die we extern om een boodschap (kunnen) sturen, met de juiste onderhandelingsvaardigheden, en een flinke portie doekracht. De directie pakt daar vanaf 2021 niet alleen zelf een rol in, ook de rol van de concernstrateeg hebben we meer op 'buiten' georiënteerd.

Het droombeeld dat onze organisatie bekend staat als één die aanpakt en resultaten boekt, komt als ambitie eveneens direct hieruit voort. De uitwerking van de visitatie heeft een aantal prachtige teksten opgeleverd, met betrekking tot de rollen van medewerker en teamleider, zijn kort samengevat in bovenstaande en blijven dan ook voorlopig overeind staan – zie H3 van het document op [intranet](#).

De uitwerking heeft ook laten zien wat er nodig is om beter aan te kunnen spreken en escaleren. Hierin kunnen we nog groeien. Er is allereerst meer duidelijkheid nodig over wat teams met elkaar te doen hebben en hoe medewerkers elkaar daarvoor nodig hebben. Deze observatie is één drijvende kracht geweest achter de herintroductie van teamplannen, die transparant zijn naar de teamleden en de rest van de organisatie over de prestaties van het team.

De uitwerking van de visitatie heeft ook nieuw enthousiasme aangewakkerd voor SPP, wat vanaf 2021 eveneens een plek krijgt in de teamplannen en de organisatie zal gaan helpen om beter vooruit te gaan kijken. Zoals gezegd, kwam uit de uitwerking duidelijk naar voren dat de meeste medewerkers meer helderheid willen over de richting en de kaders. Medewerkers kunnen en durven heel veel zelf. Maar een medewerker kan nooit de hele organisatie overzien. Medewerkers vragen om een management dat meer en collectief leiderschap toont en de (organisatie)context voor hen duidt. Hiermee is de directie inmiddels aan de slag door zelf meer te beschrijven en een management-development-traject in te zetten, samen met de teamleiders, langs de principes van “waarderend onderzoekend leiderschap”. Elke individuele medewerker zal vanaf 2021 weer een gesprek voeren over de eigen ontwikkeling. Geen klassieke gesprekscyclus met taak-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken, maar een gesprek over werkgeluk, ontwikkeling en groei van de individuele medewerker.

2.8 WE GAAN DOOR MET HET MAKEN VAN CONCERN- EN TEAMPLANNEN

Vanaf 2020 is het jaarlijkse concernplan op een andere leest geschoeid. Het is aangepast naar een plan dat een aantal concrete doelen voor het komende jaar omvat en als basis kan dienen voor teamplannen. Voor 2021 wordt het concernplan alweer verbeterd. De teamplannen hebben het eerste jaar al gebracht dat teams en teamleiders transparanter zijn, de uitnodiging hebben gekregen om te focussen op dat wat ze graag willen ontwikkelen en de teams langzaamaan enthousiast worden om het teamplan in 2021 en daarna steeds grondiger aan te pakken. Het teamplan blijft daarom overeind, waarbij onze insteek is om het in het vervolg nog meer van alle teamleden van het team te laten zijn. Waar willen de teamleden als individueel teamlid aan bijdragen, op welke prestaties zijn ze trots en aanspreekbaar en hoe willen ze dat als team in verbinding met hun omgeving realiseren? Het teamplan is geen doel op zich, het gaat er vooral om dat teams collectief vormgeven aan het idee van HET-WIJ-IK.

Waarbij HET staat voor de prestaties die het team wil leveren. De WIJ voor hoe het samenspel van het team er daarbij uit hoort te zien in samenspel met de omgeving en de IK gaat over de bijdrage van elke individueel teamlid aan het realiseren van de beoogde successen.

2.9 WE BLIJVEN ACTIEF MEEDOEN IN LELYSTAD NEXT LEVEL

Als laatste hier genoemd, maar zeker niet het minste: Lelystad Next Level. Lelystad is een bijzondere stad. Een stad die er moest komen, maar weinig cadeau heeft gekregen. Een stad die tot vandaag de dag financieel afhankelijk is van een extra rijksbijdrage. En tegelijkertijd een prachtige groene en fijne woonstad op een fantastisch centraal gelegen plek, met veel potentie.

In 2018 is gestart met Lelystad Next Level met de bedoeling om tot een strategische agenda te komen, die ervoor zorgt dat Lelystad in 2040 (financieel) zelfstandig is. Er is van meet af aan betrokkenheid van het Rijk, de provincie en een

groot aantal maatschappelijk partners – wat maakt dat Lelystad Next Level voor de gemeente unieke kansen biedt. In 2020 is er hard gewerkt om Lelystad Next Level ‘logischer’ en ‘behapbaarder’ te maken. Het programma Lelystad Next Level is beter neergezet als samenwerkingsverband *buiten onze organisatie*, waarin wij als stad participeren. Hierdoor kunnen ook de andere deelnemers nadrukkelijker hun rol pakken en eigen doelen realiseren. Met een haalbaar en concreet uitvoeringsprogramma nu eindelijk in de steigers, kan Lelystad Next Level inderdaad hét vehikel zijn, waardoor Lelystad de gewenste systeemsprong richting 2040 maakt.

3. WAT GAAN WE UITBOUWEN, VERBETEREN EN VERANDEREN



Nu 2024. Vooraan dit document hebben we als directie aangegeven waar de organisatie over een aantal jaren staat. Wat het op als een kort omschreven doel. Deels behoudt dit doel wat goed is. Zie hierboven. Maar op een aantal punten is de organisatie veranderd. Dit hoofdstuk gaat uitgebreider in op waar we als directie meer van willen zien. We maken duidelijk wat het in onze visie inhoudt om het droombeeld “gemeente Lelystad in 2024” te verwezenlijken.

Lelystad, hoofdstad van de Nieuwe Natuur, is in 2040 een zelfstandige, sociaal veerkrachtige, duurzame, aantrekkelijke en economisch sterke stad met 100.000 inwoners.

Gemeente Lelystad is ambitieus en prestatiegericht. Onze medewerkers zijn trots op de stad en de resultaten die worden neergezet. De organisatie staat bij inwoners en andere overheden bekend als één die aanpakt en dit samen met haar omgeving doet.

3.1 In 2024 kent Nederland ons als Hoofdstad van de Nieuwe Natuur

Het imago van Lelystad is positiever geworden. De gemeente heeft een sterke marketing- en communicatiestrategie. De directie, concernstrategen en medewerkers op allerlei niveaus zijn regelmatig buiten. Als organisatie netwerken en lobbyen we veel meer en veel effectiever, maar vooral bewuster en gekoppeld aan de doelen uit het concernplan of Lelystad Next Level.

3.2 We zijn trotser op onze organisatie

We treden de stad en andere overheden tegemoet met een schouders-eronder-attitude. We hebben kwaliteit in huis: kundige, proactieve medewerkers, die trots zijn op de stad, op wat zij zelf meebrengen en op wat wij samen doen. Onze medewerkers zijn zelfbewust. Zoeken de uitdaging. En presteren. Dat kan omdat we als organisatie precies weten wat we te doen hebben en intern heel goed samenwerken. Wij doen niet onder voor andere G40 organisaties. In 2024, is ieder restant van een Calimero-gevoel verdwenen en handelen we bewust vanuit onze kwaliteiten.

3.3 We pakken onze rol in Lelystad Next Level met verve

In 2024 heeft Lelystad Next Level een stevige positie buiten onze organisatie. Het heeft een eigen externe - en door het programma gefinancierde - programmadirecteur en -bureau. Het Rijk en de Provincie zitten er, net als wij, met alle energie en commitment in. Er ligt een concreet en haalbaar uitvoeringsprogramma, dat overloopt van ambitie en ingrepen omvat die écht het verschil voor Lelystad gaan maken, maar geen van de partners alleen zou kunnen doen. Dat uitvoeringsprogramma maakt duidelijk welke rol wij als gemeente in Lelystad Next Level pakken en hoe wij samenwerken met partners in en buiten de stad. Wij pakken die rol met verve en bieden zo ook ruimte aan partners om door hen gestelde doelen te realiseren.

3.4 We hebben een eigen strategische agenda

We maken zoals gezegd als gemeente een eigen agenda met de strategische doelen die, verbonden met wat we doen binnen Lelystad Next Level, aangeven waar we voor gaan binnen een tijdshorizon van 5 tot 8 jaar.

3.5 We hebben de organisatie communicatiever gemaakt

In 2024 staat er een nog communicatiever organisatie. Zowel naar buiten als naar binnen toe. Dat is niet alleen iets van team communicatie, dit is iets wat we met z'n allen doen. Intern vereist het namelijk niet alleen dat we meer en vaker aan elkaar vertellen over waar we mee bezig zijn, ons uitspreken en vragen stellen; maar ook dat we actief luisteren en lezen – bijvoorbeeld ons nieuwe personeelsblad, waarin we onder andere wat meer onze successen willen vieren en waarvoor ieder team of iedere medewerker onderwerpen kan aandragen. Zulke actieve interne communicatie, zien wij als een belangrijke sleutel naar een verder verbinding en integrale samenwerking. Extern verlangen we een omgevingssensitieve organisatie. Eén die niet alleen communiceert op inhoud – over wat we doen – maar ook beter uitlegt waarom we het doen. Een organisatie die denkt vanuit de informatiebehoefte en praat op een prettig niveau en met een fijne stem naar de inwoners, instellingen en bedrijven in de stad en die actief draagvlak creëert, maar zich ook door hen laat inspireren en voeden. Samen maken we de stad.

Ook geconfronteerd met Covid-19, houden we aan deze ambities vast. Mocht blijken dat we elkaar langdurig niet in persoon kunnen treffen, of een stuk minder dan voorheen, is onderdeel van deze ambitie dat we nadenken over manieren waarop we elkaar toch kunnen spreken, informeren en naar elkaar kunnen luisteren. Zelfs wanneer we fysiek vanuit verschillende locaties werken, is een gevoel onderdeel te zijn van het grotere geheel “Lelystad” onontbeerlijk om plezier te hebben in het werk en het werk goed te doen.

Als gemeente hebben wij een breed takenpakket. Vanuit onze visie op dienstverlening weten wij wat we doen om de basis van de stad op orde te houden, zowel fysiek als sociaal. We voeren onze wettelijke taken naar behoren uit en houden ons aan relevante wetten en regelgeving. Dit doen we effectief en efficiënt. Vanuit die basis werken we ook aan nieuwe ontwikkelingen. Zo werken we krachtig aan de missie van de stad.

Als organisatie weten we wat we voor de stad te doen hebben. We kijken vooruit, pakken kansen en prioriteren helder en slim. We werken volgens de kernwaarden: samen, betrokken, duidelijk. We zijn proactief, flexibel, transparant en gepast zakelijk.

Als gemeente hebben wij een breed takenpakket. Vanuit onze visie op dienstverlening weten wij wat we doen om de basis van de stad op orde te houden, zowel fysiek als sociaal. We voeren onze wettelijke taken naar behoren uit en houden ons aan relevante wetten en regelgeving. Dit doen we effectief en efficiënt. Vanuit die basis werken we ook aan nieuwe ontwikkelingen. Zo werken we krachtig aan de missie van de stad.

Als organisatie weten we wat we voor de stad te doen hebben. We kijken vooruit, pakken kansen en prioriteren helder en slim. We werken volgens de kernwaarden: samen, betrokken, duidelijk. We zijn proactief, flexibel, transparant en gepast zakelijk.

3.6 We kijken verder vooruit

Nog los van de strategische agenda die ingaat op wat we voor de stad te doen hebben, is de gemiddelde medewerker in 2024 toekomstgericht bezig: niet alleen bezig met wat zij/hij wil, maar ook hoe dat voor elkaar te krijgen. Er is meer aandacht voor wat ons bestuur, de stad en onze partners nodig hebben om 'ja' te kunnen zeggen. En daarbij denken we niet alleen in het hier en nu. De komende jaren worden we gewoon om veel verder vooruit te kijken. Zo weten directie, concernstrategen, maar ook allerlei medewerkers hun netwerk buiten te benutten, om kansen te zien – zeg voor een grote rijkssubsidie – voor over bijvoorbeeld vijf jaar. Bovendien in de organisatie de juiste dingen in gang te zetten om, als de tijd komt, die kansen te pakken. Op deze manier strategisch denken, verrijkt gesprekken binnen de organisatie, omdat er veel meer factoren worden meegewogen.

Concreet gaat bijvoorbeeld in 2024 de directieagenda vooral over strategische en niet urgente zaken. De directie stelt kaders, adviseert en helpt zowel de organisatie als het bestuur, veel meer aan het begin, in plaats van dat ze achteraf ingrijpt en zorgt dat gaten worden dichtgelopen, zoals het CT de afgelopen jaren heeft gedaan. De jaaragenda van de directie wordt in ieder geval gevormd op basis van de ambities uit het concernplan en de teamplannen. Teamleiders hebben een goed onderbouwd strategisch personeelsplan, voeren slim risicomanagement, gaan verstandig om met informatie(veiligheid), zoeken naar innovatie t.a.v. digitalisering en het gebruik van data en maken meer in het algemeen ruimte voor ontwikkeling en innovatie binnen de teams. Dit alles komt terug in de teamplannen.

Medewerkers zien we niet alleen nadenken over wat inhoudelijk het meest wenselijk is, gezien hun eigen werkveld en expertise. Zij denken na over hoe hun voorstellen landen bij de directie en het bestuur en wat er voor nodig is om beide comfort te bieden. Ook over wat de waarde is van wat zij doen voor de langere termijn.

3.7 We prioriteren beter

In 2024 is over de gehele linie onze organisatie in staat om goed en duidelijk te prioriteren. De organisatie is gewend om met financiële druk om te gaan. We doen het met de mensen die we hebben. En aangezien we die niet willen overbelasten, zijn we transparant over hoe veel we kunnen, opdat het bestuur optimaal keuzes kan maken. Dit proces begint jaarlijks bij de teamplannen. Deze dienen als basis om binnen de teams de prioriteiten te stellen en voor teamleden om met elkaar en met de teamleider, gedurende het jaar, te bespreken wat nu echt de meest handige inzet is van hun tijd en energie. Helder prioriteren moet medewerkers de gelegenheid bieden om planmatiger te gaan werken. We vergaderen korter en efficiënter en houden meer tijd over om te doen.

3.8 We zijn proactiever

Over de gehele linie laten medewerkers van Lelystad een proactieve houding zien. Dat past bij ambitieus zijn en kansen pakken. Onze organisatie is continu in verandering, dat hoort bij werken in een politieke omgeving. En naar de stad willen we ons daarbij geen fouten permitteren. Dat beide is bij vlagen best spannend, maar medewerkers kunnen er doorgaans goed mee omgaan omdat Lelystad een veilige organisatie is. Uiteraard is discriminatie, agressie of pestgedrag uitgesloten.

Maar een veilige organisatie betekent meer dan dat. Als Lelystad een organisatie is waar verantwoordelijkheden laag liggen en waar veel van medewerkers wordt gevraagd aan inlevingsvermogen en flexibiliteit in omgang met de burger / belanghebbende, waarin van medewerkers gevraagd wordt om integraal samen te werken en/of de gevoeligheid te hebben om hun omgeving te horen en betrekken en waarin medewerkers continu bereid zijn uit te leggen waar ze mee

bezig zijn; dan betekent dit dat exact datzelfde van het management mag worden verwacht. De hiërarchie is niet alleen helpend (zie onder), maar ook luisterend. De directie en teamleiders nemen hun verantwoordelijkheid om leiding te geven aan de organisatie en waarbij de inzichten van medewerkers op een verstandige manier worden meegenomen bij grote besluiten. Ook het management legt (continu) uit waar het mee bezig is en is hierop aanspreekbaar (ook door medewerkers).

Daarnaast hoort bij verantwoordelijkheden laag, de ruimte voor medewerkers om hun zorgen en twijfels uit te spreken. Hun onzekerheden en zelfs hun falen kan altijd intern bespreekbaar worden gemaakt en medewerkers mogen daarbij om hulp vragen, zonder dat het management meteen in (ver)oordelen schiet. Het betekent “mogen leren en fouten maken”, waarbij het management zich realiseert dat zij het niet beter weten dan een individuele medewerker. In onze organisatie wordt altijd wederhoor gepleegd. De gesprekscyclus wordt ervaren als ‘het goede gesprek’ met elkaar. Ten slotte betekent veiligheid een organisatie die transparant is over wat er van medewerkers en managers gevraagd wordt, maar die – paradoxaal genoeg – ook aanspreekt als dat niet geleverd wordt. Collega’s kunnen er vanuit kunnen gaan dat gelijke monniken, gelijke kappen dragen.

3.9 We zijn zakelijker

In 2024 is de organisatie volop ambitieus en dat kan omdat helder is wat er moet gebeuren voor de stad, maar ook omdat medewerkers gepast zakelijker met elkaar en met stakeholders omgaan. Lelystad als organisatie is geen familie, het is een bedrijf. Medewerkers weten van elkaar dat zij presteren omwille van de stad. Daarom is het niet erg als het soms schuurt of als zij kort en helder naar elkaar zijn over wat ze van elkaar nodig hebben.

In 2024 kan iedereen in de organisatie een ander gemakkelijk aanspreken – medewerkers ook de managers. Escaleren gebeurt op het juiste moment en op gepaste wijze, maar zeker wanneer het resultaat in het geding komt. Escaleren is nooit persoonlijk en zo vat niemand dat ook op. Het hoort bij een ambtelijke organisatie met veel verschillende taken, dat het één het ander soms in de weg zit. Dan moeten er keuzes worden gemaakt en kan iedereen verder. Wanneer de medewerker escaleert, geeft de leidinggevende vertrouwen en pakt snel en adequaat door.

Onze medewerkers zijn de professionals waarop de organisatie drijft. Zij verstaan hun vak én werken integraal met het algemeen belang voor ogen. Onze hiërarchie helpt hen de bredere organisatiecontext mee te wegen en onze bedrijfsvoering ondersteunt hen optimaal om binnen bedrijfsmatige kaders te werken. Onze medewerkers vinden het fijn om voor Lelystad te werken!

3.10 We werken integraler

Lelystad is in 2024 een organisatie waar medewerkers en teams elkaar als vanzelfsprekend weten te vinden en van hun eigen werkzaamheden beseffen dat en weten hoe die met de werkzaamheden van collega’s samenhangen. Waarin iedere medewerker een eigen netwerk heeft kris kras door de organisatie heen. Waar moeite wordt gedaan om met elkaar kennis te maken, naar elkaar te luisteren en van elkaar te leren. Dit gebeurt omdat medewerkers naar buiten onze totaal-dienstverlening en naar binnen het organisatiebelang voorop hebben staan. Pas daarna komen het domein, team en individueel belang. Het streven naar integraliteit is iets waar organisatie breed continu op verbeterd wordt.

3.11 Werken we steeds vaker samen aan een opgave

We zullen een organisatie worden waarin de meeste medewerkers gewoon hun vaste taken zullen uitvoeren, gedeels binnen hun eigen team. En sommige medewerkers zullen we vragen om samen te werken rondom ‘een opgave’ met mensen buiten hun team of zelfs – zoals in Lelystad Next Level veel zal gebeuren – met mensen buiten de organisatie. Daarvoor wordt gekozen wanneer de opgave uitsluitend door het bijeenbrengen van allerlei verschillende competenties, kennis en inzichten opgepakt kan worden. Dit is geen totaal nieuwe werkwijze voor de gemeente Lelystad, maar zal vaker gaan gebeuren.

Opgavegericht werken vraagt een ruimere blik en andere kwaliteiten dan werken in de lijn. Het wordt dan ook door medewerkers benut als mooie kans voor medewerkers zichzelf (in een andere richting) te ontwikkelen. Overigens wanneer medewerkers langdurig werken aan grotere en complexere opgaven, dan hoort daarbij dat via de directie afspraken worden gemaakt rond inzet, sturing, financiën enz. Wanneer medewerkers slechts kort meedoen of de opgave iets beter te overzien is, dan ligt e.e.a. pragmatisch bij de teamleiders. Aan interne kostenverrekening van uren doen we niet (los van de profpool) en dat blijft ook zo wanneer medewerkers vrij worden gemaakt om tijdelijk aan opgave bij te dragen.

3.12 Onze hiërarchie is helpend

In 2024 werkt onze hiërarchie optimaal. De ervaring van die hiërarchie is zodanig dat de drie 'lagen' elkaar ondersteunen vanuit het idee dat medewerkers, teamleider en directie alle drie een ander en steeds breder perspectief hanteren. De medewerker is bij uitstek expert op de inhoud. De teamleider kan gemakkelijker overzien hoe verschillende beleidsdocumenten en bedrijfsmatige processen met elkaar samenhangen. En de directie overziet de hele organisatie, de 'overall' lange termijn strategie voor de stad en ondersteunt het bestuur (als geheel). In Lelystad worden die verschillende perspectieven gerespecteerd en over en weer slim geïncorporeerd. De drie lagen staan in open dialoog met elkaar.

3.13 We hebben een heldere visie op de bedrijfsvoering

In 2024 is de bedrijfsvoering optimaal in staat om bij te dragen aan de strategische opgaven. Al langer vonden we dat dit zo moet. Per 2020 lopen we nog tegen aandachtspunten aan. Er zijn de afgelopen jaren behoorlijk veel verantwoordelijkheden en taken gedecentraliseerd. Concreet is best veel naar teamleiders toe gegaan. Dit gaf hen veel beslissruimte. Maar betekende ook dat zij erg veel moeten weten en kunnen wat niet tot hun kerntaak behoort. Dit is in 2024 opnieuw beschouwd, vanuit zowel de wens om voor de teamleiders een betere balans te zoeken, als om te zorgen dat de organisatie minder kwetsbaar is, bij dingen die organisatie-breed gewoon goed geregeld moeten zijn.

Aan de andere kant moet de gemeente op een aantal punten zakelijker worden, om kosten beheersbaar te houden en het werk effectief. Per 2024 zijn daarom de kwalitatief sterke adviseurs van de bedrijfsvoering steviger gepositioneerd. Zij zorgen dat teamleiders en medewerkers duidelijke en werkbare bedrijfsmatige kaders krijgen en zich dus optimaal effectief kunnen richten op hun werk in de stad. Het uitgangspunt blijft overigens de integrale verantwoordelijkheid van de steller. De bedrijfsvoering neemt het niet over, maar adviseert wel nadrukkelijker, duidelijker, sneller en beter. Kortom: er is z.s.m. een heldere visie op de bedrijfsvoering, die heeft geleid tot een slimmere insteek van de bedrijfsmatige dienstverlening, en die past bij de visie op het domein als geheel.

3.14 We zijn onderdeel van het verhaal van Lelystad: Dat werkt fijn!

Lelystad is een inclusieve organisatie, met een sterke organisatie-identiteit die benut wordt om huidige medewerkers te boeien en binden en nieuwe medewerkers voor onze organisatie enthousiast te maken. Als je werkt in Lelystad weet je waar je deel van bent. Er is ruime aandacht voor vitaliteit, verzuim en werkdruk. En er wordt volop geïnvesteerd in talentontwikkeling en opleidingen, net als nu.

NAWOORD: HOE NU VERDER

Als directie hebben we een beeld geschetst van waar wij willen dat de organisatie in 2024 staat. We hebben hierboven beloofd dat wij ieder jaar in het concernplan de eerst volgende concrete organisatie brede stappen benoemen, die we denken te moeten zetten om bij het doel te komen. Ook jullie, de lezers van dit stuk en medewerkers van Lelystad, nodigen we uit om daar ideeën over te vormen. Zowel op grote schaal – die komen dan ook in het concernplan terecht, als op kleinere schaal voor jezelf, je team, de keten waarin je werkzaam bent, of over een aantal teams heen.

We hebben bewust geen “blauw” rigide plan geschreven, waarin een exacte route wordt uitgestippeld naar het doel. Zo werkt organisatieontwikkeling in onze optiek niet. Het beste wat we kunnen doen is de eerste stappen beschrijven om daar vervolgens slim op voort te bouwen. En dat komt omdat we al lerende doen. De organisatie maken we samen. Wij realiseren we ons dat we elkaar nodig hebben om de juiste weg te vinden. Hierin trekken we als directie samen met medewerkers op.

Tot slot. Het hebben van ambities en de intenties om te blijven verbeteren zijn geen diskwalificaties van inspanningen en prestaties uit het verleden. Het is juist met waardering voor allen en dank aan een ieder die zich tot het punt waarop we nu zijn gekomen hebben ingespannen voor stad en organisatie dat we weer volgende stappen kunnen zetten. Daarom behouden we het goede en doen enkel aanpassingen waarvan we denken dat die passen bij de uitdagingen van de toekomst. Dit in de wetenschap dat in de jaren die zullen komen opnieuw aanpassingen zullen worden gedaan, verandering is een continu proces.

Lelystad, 3 september 2020, namens de directie van de gemeente Lelystad,

Arjen Schepers
Gemeentesecretaris/Algemeen directeur