Bijlage 1 Ontwikkelingen

Algemeen
De VNG (VNG.nl) constateert voor de jaren 2020-2024 een aantal ontwikkelingen en opgaven voor gemeenten. Onderstaand zijn hier een aantal thema's uitgelicht die ook voor Landsmeer relevant zijn.

- **Informatiesamenleving, privacy, data gestuurd werken**
  Gemeenten digitaliseren steeds meer. Dit biedt kansen en kan bijdragen aan efficiënt werken, maar gemeenten moeten ook oppassen dat dit er niet voor zorgt dat de afstand tussen inwoners en de gemeente te groot wordt. Naast de digitalisering moet er ook aandacht zijn en blijven voor privacy en inclusie (bv voldoende aandacht voor 'digitaal laaggeletterden').

- **Uitvoering / standaardisatie**
  Ook uitvoeringstaken worden steeds afhankelijker van digitale infrastructuur en digitale toepassingen.
  Gemeenten streven naar passende dienstverlening die mensgericht, regelarm, duidelijk, snel en zeker is. Naast de grote behoefte bij gemeenten om beleidsarme taken te uniformeren, verwachten inwoners en bedrijven meer maatwerk, zoals ze dat ook ervaren in de dagelijkse, zakelijke, dienstverlening. Dit speelt op alle domeinen (sociaal, fysiek, veiligheid en bestuur). De winst in tijd, geld en menskracht die geboekt wordt door te standaardiseren, kunnen gemeenten inzetten voor vraagstukken die een eigen, lokale, aanpak nodig hebben. Dat betekent dat gemeenten ook in de uitvoering en dienstverlening eigen keuzes moeten maken.
- **Democratisch besturen**
  Veel aandacht gaat uit naar het vroegtijdig en daadwerkelijk betrekken van inwoners en andere partijen bij beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering. Dat betekent in veel gevallen dat bestuurders tijdig met inwoners in gesprek gaan over grote maatschappelijke vraagstukken, ze betrekken bij de visievorming, beleid én uitvoering. 'Samen met inwoners' is een vaak gebruikte term in coalitieakkoorden.

En uit de notitie 'Bestuurlijke toekomst van Landsmeer'(in BO-sessie 11-06-2020 besproken):

Fysiek domein
Er spelen grote opgaven in het fysiek domein. Zowel landelijk als regionaal, met grote gevolgen op gemeentelijk niveau, ook voor Landsmeer. Uitwerking van deze opgaven vraagt een langdurige inzet van de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de energietransitie, bodemdaling, de woningbouwopgave, klimaatadaptatie, bereikbaarheid en het realiseren van een circulaire economie. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de leefbaarheid. Voor deze projecten wordt zoveel als mogelijk samengewerkt in de regio (zie ook onderdeel MRA). Mobiliteit (verkeer en vervoer) is voor Landsmeer ook een belangrijk thema. Dit komt terug in m.n. de problematiek van het 'Lint'. Het is niet voor niets dat dit een van de specifieke opgaven betreft van de college-agenda 2018-2022. Dit geldt overigens ook voor het thema duurzaamheid.
De Omgevingswet vraagt van gemeenten om een samenhangende aanpak te ontwikkelen om hiermee aan de slag te gaan. Daarbij moet ook verbinding gelegd worden met opgaven in het sociaal domein. Ruimtelijke en sociale vraagstukken zijn niet meer los van elkaar te zien. Zo is de toenemende tweedeling in de maatschappij van betekenis voor de woningbouwopgave en de ontwikkeling van de regionale energiestrategie (RES). Het is op dit moment nog niet goed mogelijk om aan te geven wat de invoering betekent voor de ambtelijke organisatie. Dat heeft te maken met bijvoorbeeld de ambities die raad heeft op het gebied van dienstverlening. Maar ook hoeveel vergunningen er vergunningvrij worden in de toekomst. Als we als gemeente meer gaan loslaten door de omgevingswet (vergunningvrij) en de Wet kwaliteitsborging bouw, dan krijgen we meer werk aan inspecties achteraf, om de basisregistraties op orde te houden. Kortom, we weten al wel dat de effecten fors zijn van de invoering van de Omgevingswet. Maar we kunnen nog niet goed inschatten wat dit concreet betekent voor de ambtelijke organisatie.

Documentkenmerk: 18301-2020:192258 behorende bij zaak: 18301-2020

Sociaal domein

Gemeenten dragen sinds de invoering van de decentralisaties sociaal domein in 2015 een nog grotere verantwoordelijkheid voor de ondersteuning van inwoners die het (tijdelijk of voor langere tijd) niet meer alleen af kunnen. Al snel na de invoering werd duidelijk dat de gemeentelijke budgetten niet voldoende zijn. Tekorten ontstaan vooral bij de jeugdzorg. Anders dan verwacht doen steeds meer jongeren een beroep op (professionele) jeugdzorg. De vrijheid van gemeenten om eigen beleid te voeren, staat niet alleen voortdurend ter discussie, maar is ook ingeperkt door gerechtelijke uitspraken en nieuwe regelgeving. Het beroep op individuele ondersteuning neemt toe. Steeds meer gezinnen doen een beroep op schuldhulpverlening door de overheid, meer kinderen groeien in armoede op. Ouderen blijven langer thuis wonen en doen daardoor een groter beroep op voorzieningen. Landsmeer doet het goed als het gaat om de gebruikelijke zorg. We zitten dicht tegen de inwoner aan. Maar we hebben te weinig routine bij bijzondere casussen. Participatie is een van de onderwerpen die vanuit de transitieopgave bij Landsmeer zelf ligt. De uitvoering vindt op dit moment in samenwerking met Waterland plaats. De inschatting is dat we ook met zijn tweeën te klein zijn om de wet adequaat uit te voeren. Parallel hieraan loopt de nieuwe wet Inburgering die in 2021 in moet gaan. Op dit moment wordt uitgewerkt wat dit gaat betekenen voor de uitvoering.
De samenwerking binnen de regio is complex. Er zijn binnen het sociaal domein in de regio verschillende samenwerkingen met een opvallend sterke behoefte om een eigen weg in te slaan. Dit maakt alles arbeidsintensief. We profiteren daarmee onvoldoende van de schaalgrootte die werken in een regio kan opleveren. Door de grote verschillen in inwonergetallen tussen de gemeenten zijn de verhoudingen scheef. De grote gemeenten nemen op beleidsniveau het voortouw. Wij volgen vaak noodgedwongen omdat Landsmeer de capaciteit mist om ook gewicht in de schaal te leggen.

Ontwikkelingen Landsmeer

Naast de bovenstaande landelijke ontwikkelingen zijn er een aantal ontwikkelingen die specifiek voor Landsmeer belangrijk en relevant zijn.

- ### Financiën

  Gemeenten hebben het (financieel) moeilijk. Voor Landsmeer geldt dat er anno 2021 een grote druk ligt op de beschikbare middelen. De begroting is sluitend, maar er is weinig ruimte voor tegenvallers. Zeker nu door de corona-crisis de financiële positie van gemeenten nog meer onder druk komt te staan door extra uitgaven en verminderde inkomsten. De financiele druk legt een zware last op de organisatie. De komende jaren zal er op een andere manier gewerkt moeten worden om de inkomsten en uitgaven in balans te houden. Er zal veel meer gewerkt moeten worden vanuit de beschikbare middelen in plaats van vanuit (veronderstelde) meevallers of vrijgevallen gelden. Consequentie van minder beschikbare middelen is onder andere dat ambities bijgesteld moeten worden. Ook is er een taakstelling opgenomen op het gebied van personeel. De komende tijd wordt het dus minder voor het personeel, zowel minder personeelsleden als minder voorzieningen zoals opleidingsbudget. Hoe dit precies doorwerking zal hebben (bijvoorbeeld in het realiseren van politieke ambities), wordt de komende tijd duidelijk.

- ### Dienstverlening

  De afgelopen jaren is gewerkt aan het verbetering van de digitale dienstverlening aan de hand van het Dienstverleningsplan 2020. Onze dienstverlening is verbeterd door meer en meer diensten en producten digitaal aan te bieden. Eén van de grote verbeteringen is de invoering van het zaak- en procesgericht werken. Hierdoor worden verzoeken, aanvragen e.d. (van inwoners) goed geregistreerd, is procesmatig vastgelegd wat er bv. met een aanvraag of verzoek gebeurd en zijn deze beter (digitaal) terug te vinden. Naast het zaak- en procesgericht werken is ook geïnvesteerd in social media. De gemeente is bijvoorbeeld actief op Facebook en kan zo in korte tijd veel mensen bereiken. We zijn ook begonnen met een digitale nieuwsbrief voor onze inwoners. Meer in de directe dienstverlening is er geïnvesteerd in digitale dienstverlening van producten en diensten van Publiekscontacten. We waren één van de

eerste gemeenten in Nederland die producten aanbiedt die online 24/7 besteld en afgerekend kunnen worden. Binnen de (beperkte) beschikbare capaciteit en middelen breiden we deze dienstverlening verder uit met de digitalisering van werkprocessen en e-formulieren. Hierdoor gaat de digitale behandeling van bijvoorbeeld een aanvraag sneller en is het aantal producten en diensten waarvoor je een afspraak kan maken vergroot. We kunnen helaas geen apps inzetten om dienstverlening verder te ontwikkelen, omdat daar geen capaciteit en budget voor is. De gemeentelijke website wordt dit jaar vernieuwd en is gebruikersvriendelijker gemaakt. Door de digitalisering van werkprocessen, producten en diensten wordt het 'Plaats- en tijdsonafhankelijk werken' (POTW) ondersteund. Dit biedt de medewerkers van Landsmeer betere mogelijkheden voor thuiswerken en het op afstand vergaderen.

- **Bestuurlijke fusie Landsmeer**
  In 2019 is de ambitie uitgesproken om een bestuurlijke fusie na te streven. Omdat de verkenning niet tot volgende stappen heeft geleid, is de manier waarop Landsmeer verder gaat onzeker gebleven. Er worden opties onderzocht die variëren van zelfstandig blijven tot een andere ambtelijke of bestuurlijke fusie. Gezien de omvang van de gemeente Landsmeer lijkt zelfstandig blijven op termijn geen haalbaar scenario, maar we weten wel dat de komende zes jaar niet fuseren, dit vraagt om een visie.

En uit de notitie 'Bestuurlijke toekomst van Landsmeer'(in BO-sessie 11-06-2020 besproken):

Landelijke ontwikkelingen, met focus op Landsmeer

De opgaven voor gemeenten zijn groot en talrijk. Deze opgaven en ontwikkelingen zijn door de VNG, in overleg met alle gemeenten, beschreven in het ambitiedocument 'Gemeenten 2024'. Grote opgaven voor de komende periode vinden hun oorsprong vaak in wereldomvattende ontwikkelingen, zoals de klimaatopgaven en de omgang met informatietechnologie. Sommige opgaven volgen uit besluitvorming op Europese schaal, zoals de CO2-reductie en privacywetgeving. Weer andere opgaven vloeien voort uit landelijke besluitvorming, zoals het aardgasvrij maken van woningen en de invoering van de Omgevingswet.

Ambitie raad en college

In het raadsprogramma 2018-2022 staan de ambities van de gemeenteraad. In de voorliggende raadsperiode is er op veel thema's beleid gemaakt en voorbereid. Daarom ligt de nadruk in deze raadsperiode op uitvoering van het beleid. Dit neemt niet weg dat ook in deze periode beleidsontwikkeling of de herziening van beleid op de agenda staat, bewust of noodgedwongen door landelijke- en regionale ontwikkelingen. Belangrijke uitgangspunten in het raadsprogramma zijn:
• het uitbouwen van communicatie met en participatie van inwoners, bedrijven en instellingen;
• de verbinding met en het actief inspelen op ontwikkelingen, zowel landelijk als in de regio.
Inmiddels zijn we halverwege deze raadsperiode. In het raadsprogramma staan vele thema's en onderwerpen waar concreet aan gewerkt wordt in het fysiek en sociaal domein. De vertaling van de uitgangspunten van de raad, naar beleid en uitvoering, is alles behalve simpel voor de ambtelijke organisatie. In de volgende paragrafen wordt hier nader op ingegaan.

Het college heeft, op basis van de ambities van de raad (raadsprogramma), een collegeprogramma en -agenda 2018 – 2022 opgesteld. De collegeagenda bevat 53 concrete onderwerpen waarop acties zijn geformuleerd. Op dit moment vindt een voortgangsevaluatie plaats van de collegeagenda om te bepalen of we op koers liggen.
De programma's beslaan een periode van vier jaar. In dit tijdsbestek gebeurt er van alles waar nog geen rekening mee is gehouden, maar waar wel op geanticipeerd moet worden. Dit betreft onder meer ontwikkelingen die door het Rijk worden ingegeven, of de gevolgen van eerder ingezet beleid. We hebben ze hiervoor al geschetst. Denk bijvoorbeeld aan de gevolgen van de uitspraak van de

Raad van State over het Programma Aanpak Stikstof (PAS). Ruimtelijke ontwikkelingen, zoals woningbouw, zijn daardoor ingewikkelder en moeilijker realiseerbaar. Een ander voorbeeld betreft de grote problematieken in de jeugdzorg, waar veel meer vraag naar specifieke jeugdzorg is ontstaan, zonder dat daarvoor geld beschikbaar is. Een ander v[oorbeeld vanuit het Sociale Domein: de inzet van gemeenten bij het doorgeven van compensatiegelden ivm door corona geleden schade. Nieuwe ontwikkelingen worden daarom ook meegenomen in de voortgangsevaluatie van de collegeagenda.

Samenwerking in de MRA-regio Zaanstreek-Waterland

Binnen de Metropoolregio Amsterdam (MRA) en deelregio MRA-Zaanstreek-Waterland (MRA-ZaWa)wordt samengewerkt, in verschillende samenwerkingsverbanden en op alle niveaus. Deze samenwerkingsverbanden kenmerken zich meestal als netwerksamenwerkingen, op basis van vrijwilligheid.
De nieuwe MRA-agenda 2.0 vormt de basis voor de samenwerking binnen de MRA /MRA-ZaWa. De complexiteit van de MRA-uitdagingen is groot en vragen om een regionale aanpak. De belangrijke thema's sluiten uiteraard aan bij de landelijke ontwikkelingen. Speerpunten in de nieuwe MRA-agenda zijn dan ook: economische ontwikkeling, mobiliteit, wonen, landschap, energietransitie, circulaire economie, klimaatadaptatie, toerisme, cultuur en voorzieningen. In het verlengde hiervan vallen ook onderwerpen die Landsmeer direct raken, zoals: bodemdaling, veenweidegebieden, woningbouwopgave, doorstroming doelgroepen wonen, energietransitie, reductie CO2, mobiliteit/bereikbaarheid, etc.
Gezien de urgentie en het grote maatschappelijke belang van deze opgaven wordt een steeds groter beroep gedaan op de samenwerking in de regio en de inzet, kennis en kunde van onze ambtenaren. En daar knelt het al jaren. Op de brede beleidsvelden ruimtelijke ordening, verkeer en vervoer, en economie pakken we geen regionale rol door capaciteitsgebrek. Dit uit zich bijvoorbeeld in het niet aanwezig zijn bij ambtelijke platform-overleggen omdat er vanuit een prioritering een keus gemaakt wordt om niet naar een overleg te gaan. En als we aanwezig kunnen zijn dan is er in de regel geen tijd geweest om een overleg goed voor te bereiden. Soms gaan we er alleen heen als het ons direct iets oplevert, we halen er meer dan dat we brengen. We leunen dankbaar op Zaanstad en Purmerend, als grote trekkers van belangrijke en ingewikkelde opgaven in de regio. Deze opgaven vragen vaak zeer specifieke expertise, waar onze ambtelijke organisatie niet over beschikt.
Kortom, we zijn niet goed in staat om de regionale ontwikkelingen (en daarmee ook de landelijke ontwikkelingen) goed te volgen en daarop in te spelen. We zijn daarbij afhankelijk van de grote gemeenten in de regio. Dit betekent dat onze bestuurders die deelnemen aan de portefeuillehouders-overleggen MRA-ZaWa en de Vervoerregio Amsterdam, onvoldoende worden ondersteund qua voorbereiding en advisering. Vanuit ambtelijk perspectief kan maar in zeer beperkte mate uitvoering worden gegeven aan het uitgangspunt in het raadsprogramma: de verbinding met en het actief inspelen op ontwikkelingen, zowel landelijk als in de regio. Hierdoor bestaat een spanningsveld tussen uitvoering en de ambities van de raad. We kunnen de ambities van de raad niet goed 'waarmaken', ondanks dat we investeren in deze vorm van samenwerken.

Organisatie: kwaliteit en capaciteit (strategische beleids-/advies) functies

Bij kleine gemeentelijke organisaties zijn functies over het algemeen generiek. Advies- en beleidsfuncties worden daardoor ook bij Landsmeer generalistisch ingevuld. Dit geldt voor alle teams en vakgebieden. Een beleidsadviseur is over het algemeen verantwoordelijk voor meerdere beleids- en aandachtsgebieden en moet de beschikbare tijd verdelen over vele onderwerpen. Het komt zeer regelmatig voor dat relatief eenvoudige vragen / taken door beleidsadviseurs worden opgepakt, simpelweg omdat er te weinig capaciteit (en kennis en kunde) beschikbaar is om deze taken bij meer uitvoerende functies neer te leggen.
Ontwikkelingen en ambities vragen juist vaak om specialistische kennis (duurzaamheid, klimaat, omgevingswet, mobiliteit, etc.). Het gevolg hiervan is dat we bij specialistische opgaven leunen op de experts van de grote gemeenten, of als het echt niet anders kan, dan huren we deze expertise tijdelijk in.

De kwetsbaarheid door de vele éénpitters is groot. Bij uitval komt het werk en de advisering aan het bestuur geheel of gedeeltelijk stil te liggen. De focus van deze éénpitters is uit noodzaak voornamelijk gericht op Landsmeer zelf, en veel minder op de regio. Beleidsadviseurs hebben veel moeite om alle landelijke ontwikkeling te volgen, laat staan te vertalen naar regionaal en lokaal niveau. Aan de andere kant kunnen we “zware beleidsmedewerkers en adviseurs” geen volle dagtaak bieden, zonder uitvoerende taken. Het werk biedt hierdoor en door de schaalgrootte van de gemeente weinig uitdaging. Advisering op strategisch niveau is daardoor beperkt en ligt meer op tactisch en uitvoerend niveau.

Bijlage 2 Tips/suggesties/actiepunten uit de sessies voor de organisatievisie.

Onderstaand is een overzicht opgenomen met alle suggesties die de medewerkers hebben gedaan om te komen tot ontwikkeling en verbetering. Deze punten kunnen bij het formuleren van doelen gebruikt worden om de bij de doelen bijbehorende acties te noemen. Dit zijn belangrijke punten bij het ontwikkelen van de organisatie.

- Nog meer kennis delen, het team versterken, kennis over projectmatig werken delen, vooral doen, meer samenwerken, nodig zijn beetje toegankelijke collega's, weten wie waarvoor verantwoordelijk is, makkelijk informatie kunnen vinden, persoonlijk blijven in coronatijd, positief zijn naar elkaar over hoe we het doen
- Wat er nodig is, is meer digitale middelen, bijvoorbeeld de meldingen ter plekke kunnen afhandelen (nu via e-suite)
- Het beeld van de organisatie nu is herkenbaar, wel wordt de keerzijde van de eenpitters gemist (de kwetsbaarheid), ook is het feit dat er ervaren mensen weggaan en er over het algemeen mensen met minder (gemeentelijke) ervaring binnen komen is een aandachtspunt
- Let ook op het gevaar dat de visie papier blijft, het moet levend worden gehouden in de teams
- Kiezen: ook keuzes maken voor welke regionale overleggen en projecten profiteren onze inwoners het meeste van? Zelfbewust is ook kiezen, minder dingen doen en die dingen goed doen
- Samen: hoe kunnen we elkaar meer opzoeken en nog integraler werken cq meer onderlinge samenhang cq proces samen doen? Nodig is de menselijke omgang, meer als team en tussen teams terwijl we ook de kwetsbaarheid van de eenpitters hebben, verbinden sociaal en fysiek domein, organisatiebrede dingen als project zien (met tijdelijke organisatie)
- Kanttekening daarbij is hoog verloop, kennislek en eenpitters zijn groot risico
- Er valt veel te winnen op weinig digitaal, intranet kan als portal dienen naar alle vakapplicaties en de vindbaarheid van informatie kunnen we centraliseren, betere digitale voorzieningen betekent ook aantrekkelijker werkgeverschap voor jonge mensen
- Wat zou je anders doen/heb je nodig? Vrijheid behouden, in andere keukens kijken, veel samen doen, regiosecretariaat uitwisselen, nieuwe medewerkers meer begeleiden en meer ruimte bieden voor stagiaires e.d. (afstudeerscriptie van de projecten die blijven liggen)
- Kritische noot bij de herkenbaarheid is dat de verantwoordelijkheid voor het nakomen van afspraken onderling niet altijd gevoeld wordt en dat er ook weinig digitaal staat, omdat de mogelijkheden van de huidige systemen niet altijd goed worden benut
- Fijn als er meer nadruk gelegd kan worden op vanaf de start integraal werken (vakgebied- en teamoverstijgend)
- Visie is fijn en nodig om goed te kunnen kiezen, het overzicht te hebben en in de praktijk te gebruiken bij processen beschrijven (welke eerst? Wie doet wat? Wat is belangrijk?)
- Steun van de leiding is wenselijk om de visie te doen leven
- DIV meer verbinden met de organisatie, meer gezien worden als meedenkers en vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid: meekijken en helpen levert energie op, blijven doen
- Digitaal werken als essentiële vaardigheid benoemen (bijv. tijdens functioneringsgesprek)
- Herkenbaar beeld, accentverschillen daar waar Middelpunt op afstand is van het gemeentehuis en omdat er in het (hele) team (wel) structuur is.
- Herkenbaar is ook dat er weinig informatie vindbaar is, waardoor er veel zoektijd is en veel opnieuw het wiel uitgevonden moet worden.
- Niet iedereen is flexibel.
- Tussen afdelingen is het soms zoeken naar de juiste personen en aanpak om ergens te komen.

- We kunnen sterker staan in de regio als we dat anders zouden organiseren, bijv. keuzes maken in welke overleggen.
- Weinig inzicht in elkaars werkwijze, intervisie?
- Afstand gemeentehuis – Middelpunt wordt gevoeld, bijvoorbeeld in IT, lang wachten op reparatie printer
- Anders doen: uitleg geven bij hulpvraag, meer samenwerken met regiogemeenten, vragen daar uitzetten, samenwerken met andere afdelingen (vanuit gedeeld perspectief: voor de inwoners), meer naar gemeentehuis gaan (kost wel tijd, misschien de collega's die daar goed in zijn/energie voor hebben?)
- Nodig: sociale kaart in beeld hebben, kennisbank, sociale contacten (gemis door corona), intervisie, IT beschikbaarheid, training frontoffice-Middelpunt over overpakken telefoon,
- In de uitwerking is genoemd: samen bespreken van hoe het slimmer te doen, oliemannetje/vrouwtje voor dingen die niemand vanzelf oppakt, slimmer als vast agendapunt in het teamoverleg, samen bepalen hoe klein of groot we inzet hebben in onderwerpen vanuit de regio, samen laten weten aan onze partners dat we keuzes maken
- Iemand die los staat van het proces mee laten kijken
- Snuffelstage in andere gemeente (kan ook in ander team)
- Behoefte aan meer contact met strategisch managers, directeur, bestuur
- Nu leegloop, dus relatief veel 'oude' kennis weg, hoe halen we goede nieuwe mensen binnen zodat de mix goed blijft?
- Weinig digitalisering, en digitalisering is niet altijd sneller, wel vraag naar meer efficiënte digitalisering, laatste tijd wel veel verbeteringen
- Inwerken is vaak onvoldoende (blijkt uit exitgesprekken)
- Wie is wie en wie doet wat mag duidelijker
- In de uitwerking behoefte aan meer overleg, naar elkaar luisteren, ideeën ophalen en keuzes samen maken. Tijd nemen om samenwerking te verbeteren. Vrijheid om in de regio eigen aanpak te hebben. Belonen voor kritische houding op de keuzes in het werk. Teammanagers en bestuur als filter voor werk. Monitoren of we het efficiënt en volledig doen.
- Beter benutten van elkaar kennis en talent, hoe kunnen we gebruik maken van elkaars competenties en vakoverschrijdende talenten?
- Meer vraag naar digitalisering (e-suite inrichten en outlook/werkomgevingproblemen oplossen)
- Vraag naar planmatige/projectmatige aanpak van (spoed)opdrachten (van bestuur/raad/overig)
- Wie is wie en wie doet wat (smoelenboek vullen)
- Doen wordt herkend, maar ook de valkuil dat we te snel doen. Het zou goed zijn als we eerst denken/ reflecteren en dan pas doen, of kiezen voor samenwerken bv. Het zou goed zijn hier in de organisatie bewust en terugkerend aandacht voor te hebben.
- Samenwerken in de organisatie kan beter. Samenwerken gaat bij de een goed in de regio, maar dan minder in de organisatie en bij een ander juist andersom.
- Slimmer: beter duidelijk hebben wie waar over gaat en hierin kiezen. Bv de administratie begraafplaatsen vind op meerdere plekken plaats.
- Kiezen: we doen meer dan we kunnen (handhaving bv). We hebben of extra mensen nodig, of we moeten kiezen wat we niet doen. En hier dan ook over communiceren bv naar de inwoners toe.
- Op gebied van digitalisering kunnen we zelf nog stappen zetten, maar ook aan de inwoners vragen / communiceren zodat die meer digitaal doen.
- Gaat goed in het team (ook blij met Pio), maar blik zou wel meer naar buiten mogen. Zowel tussen teams als richting andere gemeenten. We moeten ook niet zelf alles willen uitvinden.

- We kunnen meer gebruik maken van digitale mogelijkheden. Hierop meer inzetten.
- We moeten de dingen stap voor stap doen. Ook wat betreft de implementatie van de organisatievisie wens om dit stap voor stap te doen.
- Om dit succesvol te laten zijn is er ook een open houding van de andere teams nodig. In het verbinding maken tussen teams en de organisatie is een belangrijks rol weggelegd voor de teammanagers. Zij moeten de verbinding tussen de teams maken en het eigen team ook stimuleren.
- Willen teammanagers kunnen zien als sparringpartners.
- In de organisatie moet er ook ruimte zijn voor medewerkers om zich te ontwikkelen
- Slimmer: koppelen aan ambitie + concreet maken
- Kwetsbaar door een-pitters, werken met sparringpartners
- Doen = kracht en zwakte. Kracht behouden, maar werken aan 'eerst denken + vraag helder maken en dan pas doen'
- Zou mooi zijn als we in de organisatie een gezamenlijk belang blijven voelen
- Verder uitwerken interactie met andere teams + wie is waar verantwoordelijk voor
- We kunnen wel slimmer werken, maar daar hebben we ook de bijbehorende ict/technische ondersteuning bij nodig. De hulpmiddelen zijn er wel, maar de ondersteuning ontbreekt.
- Afgelopen tijd hebben we ons wel ontwikkeld, maar we weten nog niet goed genoeg waarheen we ontwikkelen. We hebben sturing nodig in het waarheen.

Deze tips/suggesties/actiepunten kunnen in de sessies om te komen tot doelstellingen en vervolgens actiepunten worden opgepakt. Een mogelijkheid is om onderstaand schema te gebruiken om een selectie te maken.

	Kern competenties	**Behouden**	**Ontwikkelen**	**Loslaten**

Bijlage 3: Routekaart

ACTIVITEIT	BEGIN	EINDE
Vertalen naar concerndoelen	1-2-2021	1-10-2021
Nulmeting werknemers	1-3-2021	1-9-2021
Evalueren org.model	1-6-2021	1-10-2021
Knelpuntenoplosser benoemt	1-6-2021	
Introductie nw. medewerkers/buddy	1-7-2021	
Vertalen naar teamdoelen	1-7-2021	1-1-2022
Continu verbeteren starten	1-1-2022	
Evaluatie visie en doelen	1-10-2022	1-3-2023