



UITWERKING KERNWAARDEN, MISSIE EN VISIE OP DE ORGANISATIE

Directieteam provincie Groningen



Inhoud

1. Inleiding	5
1.1 Definities	5
1.2 Leeswijzer	5
2. Visie van het bestuur en de bestuursstijl	6
2.1 Visie van het bestuur	6
2.2 Bestuursstijl	6
3. Kernwaarden, mission statement en missie van de organisatie	7
3.1 Kernwaarden (Shared values)	7
3.2 Mission statement	7
3.3 Missie: waar staan we voor?	7
4. Visie op de organisatie en ontwerpeisen voor de toekomstscenario's	8
4.1 Visie op hoofdlijnen	8
4.2 Ontwerpeisen: Wat voor organisatie willen we zijn?	8
4.3 Ontwerpeisen: Wat betekent dit in de praktijk?	10

Colofon

Juli 2019

Deze notitie is een uitgave van het Directieteam van de provincie Groningen.

Uit de reacties op de startnotitie Samen stappen zetten in de organisatieontwikkeling van de provincie Groningen werd duidelijk dat de medewerkers van het DT verwachten dat het richting geeft aan waar de organisatie voor moet staan en welke kant we op moeten. Het DT heeft daarop in deze notitie op basis van alle inbreng de kernwaarden en missie voor de organisatie en de visie op de organisatie geformuleerd.

1. Inleiding

Stap 2 in het traject van de organisatieontwikkeling is het opstellen van toekomstscenario's. De toekomstscenario's komen tot stand op basis van:

- de interne analyse en de reacties van de organisatie daarop;
- de bestuurlijke analyse;
- het coalitieakkoord;
- de externe analyse;
- de oriëntatie op leiderschapsstijlen;
- missie van en visie op de organisatie.

Uit de reacties op de startnotitie Samen stappen zetten in de organisatieontwikkeling van de provincie Groningen werd duidelijk dat de medewerkers van het DT verwachten dat het richting geeft aan waar de organisatie voor moet staan en welke kant we op moeten. Het DT heeft daarop in deze notitie op basis van alle inbreng de kernwaarden en missie voor de organisatie en de visie op de organisatie geformuleerd.

1.1 Definities

In deze notitie gaan we daarbij uit van de volgende betekenissen van kernwaarden, missie, visie en strategie.

- Kernwaarden (**Shared values**¹)/missie: De centrale overtuiging en houding waar we voor staan en in geloven.
- Mission statement: Waar staan we voor, maar dan kort samengevat.
- Visie: Wat willen we bereiken? Aan welke ontwerpeisen moet de organisatie voldoen?
- Strategie (**Strategy**): Hoe gaan we dat bereiken? Er kunnen verschillende strategieën zijn om hetzelfde doel te bereiken. Deze verschillende strategieën zullen uiteindelijk landen in de verschillende toekomstscenario's, waarbij ook de elementen uit het 7S model worden meegenomen. Alle toekomstscenario's zullen gebaseerd zijn op dezelfde missie en visie. In deze notitie komt de strategie nog niet aan de orde. Dit gebeurt in stap 2 bij het opstellen van de toekomstscenario's.

1.2 Leeswijzer

Om te beginnen is in hoofdstuk 2 de bestuurlijke visie geformuleerd op basis van het nieuwe coalitieakkoord Verbinden, versterken en vernieuwen. Daarbij is ook op een rij gezet voor welke bestuursstijl GS hebben gekozen. In hoofdstuk 3 staat een voorstel voor vier kernwaarden die we voor de provinciale organisatie gaan hanteren. De kernwaarden worden uitgewerkt en toegelicht in een voorstel voor een mission statement en een missie. In hoofdstuk 4 is de visie op de organisatie geformuleerd, op basis van de bestuurlijke visie en de missie op de organisatie. De visie is uitgewerkt in ontwerpeisen voor onze nieuwe organisatie.

¹ In dit stuk komen de zeven elementen uit het 7S model op verschillende plekken terug. Dit staat aangegeven door de Engelse term met de S vetgedrukt.

2. Visie van het bestuur en de bestuursstijl

2.1 Visie van het bestuur

Op basis van het coalitieakkoord is de bestuurlijke visie op de provincie als volgt samen te vatten.

Onze organisatie verbindt, versterkt en vernieuwt en is transparant, betrouwbaar en rolbewust. We gaan samen met de inwoners, medeoverheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties vol voor het oplossen van de uitdagingen waar we in Groningen voor staan en het verzilveren van kansen op het gebied van leefbaarheid, economie, vergroening, digitalisering en ecologie. Daarbij vraagt elk proces en elke opgave een andere werkwijze en is maatwerk elke keer nodig. Zo bouwen we aan een provincie die klaar is voor de toekomst.

2.2 Bestuursstijl

Over bestuursstijl doet het college de volgende uitspraken in het coalitieakkoord.

- Een bestuursstijl die gericht is op het herstellen van vertrouwen en het verbinden van mensen en organisaties, met oog voor de menselijke maat.
- Een bestuursstijl met bewustzijn van een eigen krachtige rol. Dit zegt iets over de wijze waarop wij zelf acteren, waarop wij onze organisatie inrichten en hoe wij ons als provincie bestuur verhouden tot andere bestuurslagen.
- Een stijl die uitnodigt om zaken samen (overheid, inwoners en markt) aan te pakken, die vraagt om eenheid en duidelijkheid.
- Een stijl die alle krachten bundelt. Een open houding die de kennis en kunde van de verschillende geledingen in de samenleving bij de opgaven betreft. Die actief op zoek gaat naar draagvlak voor beleid.
- De stijl is gericht op samenwerken, eenheid bevorderen en samenhang aanbrengen in de verschillende uitvoeringstrajecten. De lokale (gemeentelijke) uitvoering van versterking staat centraal waarbij de veiligheid van de inwoners altijd voorop staat.
- Elk proces, elke opgave vraagt een andere werkwijze. Maatwerk is elke keer nodig. Dit betekent dat wij aan de start van een (beleids)proces of traject de verschillende doelen, rollen en verwachtingen duidelijk willen hebben.
- De nieuwe bestuursstijl is alleen maar effectief als deze ook consequent en consistent wordt uitgevoerd.

3. Kernwaarden, mission statement en missie van de organisatie

In dit hoofdstuk staat een voorstel voor de vier kernwaarden die we voor onze provinciale organisatie gaan hanteren. Deze zijn tot stand gekomen op basis van alle reacties die zijn binnengekomen op de startnotitie en de input van het DT. De nadere toelichting op de kernwaarden vormt de missie van de organisatie, in één zin samengevat in een mission statement.

3.1 Kernwaarden (Shared values)

- Samen
- Gedreven
- Betrouwbaar
- Plezier

3.2 Mission statement

We werken binnen de kaders van het provinciaal bestuur aan het bereiken van de doelen van de provincie. We zijn een gedreven, betrouwbare en vernieuwende organisatie, die samenwerkt, verbindt, en meedenkt in het zoeken naar oplossingen, met hart voor Groningen, oog en oor voor de omgeving en passie voor ons werk.

3.3 Missie: waar staan we voor?

We werken binnen de kaders van het provinciaal bestuur aan het bereiken van de doelen van de provincie.

We werken daarbij van buiten naar binnen en hebben oog en oor voor de omgeving, we maken de verbinding onderling en met netwerken in de samenleving, werken samen met inwoners, medeoverheden, ondernemers en maatschappelijke organisaties, bundelen krachten en denken mee in het zoeken naar oplossingen, en stimuleren onderlinge samenwerking (**Kernwaarde Samen**).

We hebben hart voor Groningen, we hebben lef en zijn doortastend, we zijn creatief, vernieuwend en wendbaar, we formuleren een helder resultaat, grijpen kansen en lossen op (**Kernwaarde Gedreven**).

We zijn transparant, we zijn rolbewust, voelen ons verantwoordelijk, scheppen heldere verwachtingen, komen onze afspraken na en zijn aanspreekbaar (**Kernwaarde Betrouwbaar**).

We hebben plezier in en passie voor ons werk en geven zo ook energie aan anderen (**Kernwaarde Plezier**).

4 Visie op de organisatie en ontwerpeisen voor de toekomstscenario's

Net als de missie volgt ook de visie op de organisatie uit de visie van het bestuur. De visie geeft antwoord op de vraag wat we willen bereiken met de organisatie, om ervoor te zorgen dat de visie van het bestuur goed uitgevoerd kan worden. Het is een antwoord op de vraag wat we willen zijn en wat we willen doen. De missie geeft de uitgangspunten voor deze visie.

4.1 Visie op hoofdlijnen

Wij willen toe naar een lerende, vernieuwende, toekomstbestendige organisatie, met oog en oor voor de samenleving, die integraal, strategisch en professioneel werkt en betrouwbaar is voor de omgeving.

In paragraaf 4.2 staat de visie op hoofdlijnen verder uitgewerkt. In paragraaf 4.3 staat omschreven wat dit in de praktijk voor de organisatie betekent. Deze uitwerkingen vormen daarmee tezamen de ontwerpeisen voor onze nieuwe organisatie. Deze ontwerpeisen vormen de basis voor de invulling van de toekomstscenario's. De beoordeling van de toekomstscenario's kan plaatsvinden langs de lat van deze ontwerpeisen. Daarmee is het tegelijkertijd het afwegingskader op basis waarvan het DT en GS de keuze voor een scenario kunnen maken.

4.2 Ontwerpeisen: Wat voor organisatie willen we zijn?

Soort organisatie	Wat houdt dit in?
Lerend	<ul style="list-style-type: none"> - We willen leren van anderen en van eerdere ervaringen en zo voorkomen dat we iedere keer het wiel opnieuw uitvinden. - Door te experimenteren en te proberen ontstaan nieuwe ideeën en toepassingen. Dit is essentieel om in een snel veranderende samenleving in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen. - Experimenten kunnen mislukken, ook daar moet ruimte voor zijn. - We moeten permanente aandacht hebben voor de evaluatie van beleid.
Vernieuwend	<ul style="list-style-type: none"> - Binnen projecten en reguliere werkprocessen brengen we nieuwe ontwikkelingen (innovaties en verduurzaming) in. - We geven ruimte om vernieuwende manieren van werken toe te passen.

Toekomstbestendig	<ul style="list-style-type: none"> - De samenleving verandert sneller dan de huidige organisatievorm aan kan. Bovendien vraagt de complexiteit van de opgaven waar de provincie voor staat een organisatie die daar ook op is toegerust. De uitdaging is om te kijken hoe wij de kennis vasthouden en tegelijkertijd de organisatie flexibeler inrichten. - We moeten eenvoudig en makkelijk kunnen inspelen op (de snelheid van) toekomstige ontwikkelingen. - We werken intensief samen met andere overheden/partners en met andere afdelingen in de provincie. - We leggen de verantwoordelijkheden laag in de organisatie neer.
Met oog en oor voor de samenleving	<ul style="list-style-type: none"> - We werken opgavengericht en van buiten naar binnen. Dit betekent dat we oog en oor hebben voor de omgeving, dat we samen met netwerken aan onze opgaven werken en onderlinge samenwerking stimuleren. - We gaan actief op zoek naar draagvlak voor beleid. Draagvlak gaat over begrijpen van keuzes van de politiek, de mogelijkheid om bij te sturen in de uitvoering, het mogen aandragen van alternatieven en vertrouwen winnen en wantrouwen wegnemen. - Voorafgaand aan elke nieuwe beleidscyclus denken we na over de manier waarop wij inwoners, organisaties en gemeenten betrekken. We willen ook groepen betrekken die niet vanzelf mee doen. - We zijn transparant over het waarom wij iets willen, over de noodzaak en over de risico's. Door middel van eerlijke communicatie en een gelijkwaardige informatiepositie komen wij samen met inwoners, gemeenten, organisaties en bedrijven tot eerlijke keuzes. Daarbij spelen open data een belangrijke rol. - Wij gaan de bereikbaarheid buiten kantooruren vergroten. - We gaan regels en procedures zo vormgeven dat het doen van een aanvraag voor een vergunning of subsidie nog sneller en eenvoudiger wordt.
Integraal werkend	<ul style="list-style-type: none"> - De uitvoering van projecten, processen en (het opstellen van) beleid verloopt soepel op een efficiënte en effectieve wijze. - We organiseren geen zaken dubbel en er is helderheid over wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is. - Er zijn zo weinig mogelijk overdrachtsmomenten, om risico op informatieverlies te voorkomen. - Bij de uitvoering van projecten, processen en beleid maken we waar mogelijk intern en extern verbindingen met afdelingen, opgaven en met ketenpartners. - In geval van diverse werkzaamheden op één locatie of in één gebied vindt afstemming plaats binnen de provinciale organisatie en met externe partijen.

Professioneel	<ul style="list-style-type: none"> - We zijn goed georganiseerd en vakkundig. - We hebben een hoge mate van efficiëntie. - We hebben medewerkers die professionals zijn (zie voor toelichting 4.3, Personeel).
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> - We gaan meer strategisch werken. Dit betekent vraagstukken beter vanuit verschillende invalshoeken bekijken, verbanden tussen vraagstukken analyseren en scenario's uitwerken met hun effecten op de lange termijn.
Betrouwbaar	<ul style="list-style-type: none"> - We zijn transparant, we zijn rolbewust, voelen ons verantwoordelijk, scheppen heldere verwachtingen, komen onze afspraken na en zijn aanspreekbaar. - Dit geldt richting de samenleving, maar ook tussen bestuur en organisatie en tussen het management en de organisatie.

4.3 Ontwerpeisen: Wat betekent dit in de praktijk?

Onderwerp	Wat willen we?
Sturing <ul style="list-style-type: none"> - Style - Structure - Systems 	<ul style="list-style-type: none"> - We werken vanuit opgaven, in samenhang met elkaar en integraal. - Daarbij zijn we ons ervan bewust dat de provincie verschillende rollen heeft, die elk op verschillende manier gefaciliteerd moeten worden. Het gaat om de rollen presterend, rechtmatig, samenwerkend en responsief. - Per proces kijken we naar de werkwijze en kijken naar standaardisatie waar dit mogelijk is en maatwerk waar het nodig is. We zorgen we ervoor dat aan de start van een (beleids)proces of traject de verschillende doelen, rollen en verwachtingen duidelijk zijn. - We gaan betere sturing geven aan de medewerkers door keuzes te maken, prioriteiten te stellen, duidelijke resultaten te formuleren op planning en op proces, daarover afspraken te maken en deze vast te leggen. - We hanteren een consistente houding en werkwijze. - Het management geeft het goede voorbeeld. - Het management biedt rugdekking aan de medewerkers. - De basis is op orde en de systemen ondersteunen de gewenste processen. - We zorgen voor continuïteit in de uitvoering van de taken en de basisdienstverlening. - We zijn een sparringpartner voor het bestuur en bieden zo nodig tegengas.

Cultuur <ul style="list-style-type: none"> - Shared values 	<ul style="list-style-type: none"> - Wij zijn met plezier en passie aan het werk. - Medewerkers mogen fouten maken en daarvan leren. - Medewerkers stellen het organisatiebelang boven het afdelingsbelang. Het teamgevoel gaat over de grenzen van de afdelingen heen. - Medewerkers durven constructief kritisch op elkaars werk te zijn en spreken elkaar daarop aan, zonder dat dit gevolgen heeft voor de relatie. - Medewerkers hebben begrip voor elkaars standpunt en positie. - We praten niet over anderen waar zij niet bij zijn.
Personeel <ul style="list-style-type: none"> - Staff - Skills 	<ul style="list-style-type: none"> - We komen tot een flexibele organisatie, waarbij de verdeling van personeelslasten (AKP) geen factor van belang meer is, maar de maatschappelijke doelen van de provincie leidend zijn. - We zijn een afspiegeling van de samenleving en gaan de diversiteit vergroten. Op het gebied van man/vrouw streven we een fifty-fifty verdeling. - We zijn een inclusieve organisatie, met plek voor iedereen. - Onze medewerkers zijn professionals. Dit betekent dat zij relatief zelfstandig zijn, hun denkkracht creatief kunnen aanwenden, deskundig zijn en ervaren zijn, probleemstellend en -oplossend vermogen hebben, en aandacht voor de efficiency van de geleverde bijdrage hebben. - Kennis en kunde van de medewerkers moeten geborgd blijven. - Kennis en kunde worden waar nodig uitgebreid en versterkt. Dit betekent in elk geval dat we meer strategisch vermogen in huis halen. - Er is balans tussen zelf doen en uitbesteden. De benodigde expertise kan in huis gehouden of gehaald worden. We besteden alleen weloverwogen uit. - We geven medewerkers de ruimte om zich te ontwikkelen in een veranderende organisatie met veranderende eisen aan het personeel. - We gaan meer kijken naar wat medewerkers willen en waar ze goed in zijn, dan naar wat ze nu doen en waar ze voor opgeleid zijn. - We bieden ruimte voor creativiteit. - Wij bieden ruimte aan talent en streven naar verjonging van de organisatie door het traineeprogramma voort te zetten. - We gaan meester-gezel trajecten ontwikkelen, om de kennis en kunde van senior medewerkers over te dragen aan de minder ervaren medewerkers. - We maken netwerkpoules van medewerkers uit gemeentelijke en provinciale organisaties voor kennisuitwisseling en het bevorderen van integraal werken. - We coachen de medewerkers bij het uitoefenen van hun werk en het zorgen voor een inspirerend en aangenaam werkklimaat. - Financiële consequenties bij een toekomstige organisatie zijn acceptabel en haalbaar.