

Plan van aanpak Borging strategische visie Weert 2030

Samenvatting

Voorgesteld wordt om de borging van de strategische visie 2030 'Verwonder je in de groene thuishaven Weert' verder op te pakken en actief te verbinden met het traject 'Sturen op effecten', het participatiebeleid en de in- en externe communicatiestrategie. Voor de borging van de strategische visie onderscheiden we vier doelgroepen met daarop gerichte acties:

Doelgroep	Borging via	Planning
1. Weerter samenleving	- Bibliotheeksessie(s) - Partnersessie(s) - Participatietrajecten	oktober 2022/continue voorjaar 2023 continue
2. Het college van burgemeester en wethouders	- Kernboodschap - Communicatiestrategie	2022 2022/2023
3. De gemeenteraad	- P&C-cyclus (begroting en kadernota)	Oktober 2022: sessies begroting Voorjaar 2023: sessies Kadernota
4. De ambtelijke organisatie	- Werksessie (DT/CMT) - Training 'Doelenboom door doen' (direct betrokkenen)	Voorjaar 2023

Inzet van de borging van de strategische visie is dat we gaan denken en handelen vanuit de strategische visie en de 5 strategische waarden en dat we daarbij de methodiek 'sturen op effecten' inzetten. Bij elk beleidsplan wordt aangegeven wat de relatie met de strategische visie is, door het toevoegen van een doelenboom. Bij het verder verankeren van de methodiek 'sturen op effecten' wordt de borging van de strategische visie meegenomen. Beleid ontwikkelen we samen met onze inwoners, maatschappelijke partners en ondernemers, met de strategische visie als rode draad.

Daarnaast maken we de strategische visie zichtbaar en tastbaar in al onze communicatie uitingen. We vertellen het verhaal van de visie gecombineerd met het verhaal van dit college. Dit doen we door te werken vanuit een gezamenlijke kernboodschap en deze in woord en beeld vorm te geven in onze externe communicatiemiddelen. Inhoud en communicatie gaan bij de borging van de strategische visie hand in hand.

De kosten voor de acties in 2022 zijn gedekt uit diverse bestaande budgetten. Voor de jaren 2023-2024-2025 is jaarlijks een prioriteit van € 50.000 beschikbaar gesteld voor de borging van de strategische visie. Door de borging van de strategische visie te verbinden met het traject 'sturen op effecten' worden de middelen die bedoeld zijn om de organisatie mee te nemen efficiënt ingezet. Ook de procescoördinatie financieren we vanuit dat budget. De toegekende prioriteit voor het borgen van de strategische visie wordt vooral aangewend voor de communicatiestrategie en bijbehorende middelen.

Het borgen van de strategische visie, sturen op effecten en andere gerelateerde projecten zijn geen doel op zich, maar zijn een middel om focus aan te brengen, focus te behouden en beargumenteerd bij te kunnen sturen indien nodig. Het werken vanuit de strategische visie en het sturen op effecten is deels al realiteit en heeft nog een extra zetje nodig om echt 'going concern' te worden, zodat we als gemeente onze inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers vanuit dezelfde visie benaderen.

De te behalen resultaten zijn:

1. Raad, college en ambtelijke organisatie dragen integraal de waarden van de strategische visie uit.

2. Raad en college sturen op effecten via de PDCA-cyclus (plan-do-check-act).
3. Alle medewerkers werken vanuit de strategische visie (kennis-houding-gedrag¹) passend bij hun functie en/of rol binnen de organisatie.
4. Elk nieuw (of gewijzigd) beleid bevat een doelenboom en draagt bij aan effecten zoals gesteld in de meerjarenbegroting.
5. De strategische visie van de gemeente Weert is zichtbaar en tastbaar aanwezig in de Weerter samenleving.

Inleiding

In het coalitieprogramma *Samen Doen: Eerlijk, Sociaal en Ambitieuw 2022-2026* is aangegeven dat de strategische visie moet worden geborgd. Dit heeft zowel betrekking op de interne borging als de externe borging: college, raad en ambtelijke organisatie gaan samen werken aan de strategische visie en we hebben onze partners in de samenleving (inwoners, bedrijven, maatschappelijke instellingen, de regio) nodig om de visie te kunnen realiseren. De strategische visie geeft koers, een hoofdrichting en biedt focus. Het schetst een maatschappelijk en politiek-bestuurlijk gedragen streefbeeld van Weert in 2030. De strategische visie is als uitgangspunt genomen bij het opstellen van het coalitieprogramma en vertaald in de begroting 2023.

In dit plan van aanpak voor borging van de strategische visie worden de stappen beschreven hoe we de strategische visie tastbaar en zichtbaar maken, in kennis, houding en gedrag, zodat de visie ook echt gaat leven en het richtsnoer wordt voor ons handelen. Dit betekent onder meer dat we de systeemwereld (onder andere de inrichting van de begroting) laten aansluiten op de leefwereld. Dat we onze interne stuurinstrumenten aanpassen (en deels al hebben aangepast) aan het werken aan de strategische visie draagt bij aan de bewustwording bij ambtenaren, college en raad van het wensbeeld dat we nastreven. Het brengt daarmee de borging dichterbij. De belangrijkste stap voor borging is echter dat we beleid gaan schrijven vanuit het perspectief van de leefwereld. En dus vooraf goed kijken naar 'waar doen we het voor', 'wat willen we uiteindelijk bereiken', 'waar draagt dit aan bij', 'wat voor verandering of beweging willen we zien in de leefwereld', kortom: 'welk maatschappelijk effect streven we na'. En daar de leefwereld ook steeds bij betrekken.

Intern is al een en ander gebeurd om de strategische visie en het sturen op effecten te borgen. Het gaat dan vooral om instrumentele stappen:

- de formats voor *projectmatig werken* haken aan bij de strategische visie en de maatschappelijke effecten,
- het *strategisch intake proces* is vormgegeven vanuit de strategische visie en maatschappelijke effecten,
- in de *organisatievisie* wordt nadrukkelijk de verbinding gelegd tussen de strategische visie (het wat - inhoud) en de organisatievisie (het hoe - houding en gedrag),
- de *sjablonen voor college- en raadsbesluiten* zijn aangepast op het werken vanuit de strategische visie en de maatschappelijke effecten.

De komende periode is een belangrijke stap in de interne borging van de strategische visie het feit dat de begroting 2023 (en daarmee alle producten van de P&C-cyclus, dus ook tussenrapportages en jaarrapportages) wordt ingericht langs de waarden van de strategische visie. Dit sluit ook aan bij de indeling van het coalitieprogramma 'Samen Doen'. De begroting 2023 kent zes programma's:

1. Goed wonen voor elke doelgroep
2. Iedereen doet mee
3. Natuurlijke en landschappelijke kwaliteit
4. Duurzaam en innovatief ondernemen en leven

¹ Daarbij zijn de 5 waarden van de strategische visie leidend voor wat betreft de inhoud en de kernwaarden van de organisatievisie leidend voor houding en gedrag.

5. Goed ontsloten en verweven met de regio
6. Bestuur en burgerzaken

De programma's zijn thema-overstijgend. Meerdere portefeuillehouders en afdelingen werken aan de programma's. Door de begroting grotendeels in te delen langs de waarden van de strategische visie, wordt het integraal werken binnen onze organisatie bevorderd. Dat neemt niet weg dat voor de borging van de strategische visie extra acties nodig zijn, integraal samenwerken vanuit de vijf waarden gaat niet vanzelf. Er zijn acties nodig bij de verschillende te onderscheiden doelgroepen om de visie echt te verinnerlijken, zodat de visie daadwerkelijk het vertrekpunt wordt voor ons handelen. Inzet van de borging van de strategische visie is dat we gaan denken en handelen vanuit de strategische visie en de 5 strategische waarden en dat we daarbij de methodiek 'sturen op effecten' inzetten. Bij elk beleidsplan wordt aangegeven wat de relatie met de strategische visie is, door het toevoegen van een doelenboom. Bij het verder verankeren van de methodiek 'sturen op effecten' wordt de borging van de strategische visie meegenomen. Bij het ontwikkelen van nieuwe initiatieven zoeken we actief de betrokkenen in de samenleving op (participatiebeleid).

Om de strategische visie zichtbaar en tastbaar te maken, is het van belang om een communicatiestrategie te ontwikkelen. Deze communicatiestrategie zal in alle uitingen naar voren komen en creëert daarmee een consistent beeld. De inspanningen van college, raad en ambtelijke organisatie worden samengebracht in een samenhangend verhaal richting de Weerter samenleving.

We onderscheiden vier actielijnen voor de borging van de strategische visie, gericht op vier doelgroepen. Per doelgroep geven we de acties aan (waarvan sommige inmiddels al uitgevoerd zijn), met een globale planning.

Actielijn 1: De samenleving

De komende jaren is het belangrijk om samen met onze inwoners, maatschappelijke organisaties, ondernemers en de regio te werken aan onze vijf strategische waarden en de ambities die we daarin willen bereiken. Door het participatief vormgeven van planvorming en uitvoering willen we inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties en de regio betrekken bij ons handelen en ruimte geven om in een vroeg stadium hun inbreng te leveren. Het college wil zelf graag in gesprek met inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers: wat hebben zij nodig om samen met ons te kunnen werken aan die 'groene thuishaven Weert'?



Om het gesprek met de samenleving te starten, stellen we de volgende acties voor:

- a. **Inwonerssessies 'Samen doen, samen in gesprek'**: Breed bespreken van strategische visie door bespreken van thema's uit het coalitieprogramma of vanuit de waarden van de strategische visie. 2022/2023 wordt gestart met algemene kennismaking vanuit de portefeuilles van de bestuurders. De bijeenkomsten zijn

bedoeld voor inwoners en ondernemers. De opbrengst is intern besproken, de acties zijn waar nodig opgevolgd en over opbrengst is extern gecommuniceerd. Er volgt een vervolgplan voor de inwonersbijeenkomsten.

NB: de groep van '50 inwoners' die hebben aangegeven betrokken te willen blijven bij de realisatie van de strategische visie zijn op persoonlijke titel uitgenodigd voor de sessie.

- b. Partnersessie(s) voorjaar 2023: Weert Marketing, parkmanagement, maatschappelijke organisaties als Punt Welzijn, maatschappelijk werk, Wonen Limburg, onderwijsbesturen, Keyport, bedrijvenverenigingen, samenwerking IJzeren Man, Kempenbroek, etc. Al deze partners hebben een eigen visie en missie en beeld bij wat zij willen bijdragen aan de Weerter samenleving. Waar vinden de gemeente Weert en deze organisaties elkaar? Invulling van de sessie(s) en rol collegeleden en ambtenaren nog nader uitwerken. Ook de regio kan betrokken worden.
- c. Participatiebeleid: Aan de hand van sessies (start Q4 2022) met de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie wordt het ambitieniveau qua participatie opgehaald. In lijn met de gekozen ambitie en de speerpunten voor de aankomende jaren worden o.a. participatietools en -methoden ontwikkeld als instrumentarium bij participatietrajecten. De ambtelijke organisatie wordt, waar nodig en passend bij het vastgestelde ambitieniveau, vaardig gemaakt in participatie middels training/opleiding. Doorlopende advisering bij participatietrajecten is beschikbaar en specifieke invulling van participatietrajecten vindt plaats binnen de afdelingen. Bij dit traject wordt actief een koppeling gelegd met de strategische visie.
- d. Externe communicatie strategie: zie pagina 7.

De strategische visie zal ook via de communicatie-uitingen zichtbaar en tastbaar worden in de samenleving (bijvoorbeeld via projectborden en de huisstijl van de gemeente).

Actielijn 2: Het college van burgemeester en wethouders

Het college is – samen met de raad – de drager van de strategische visie met de daarin uitgezette koers voor de toekomst van Weert. Ieder collegelid werkt vanuit de eigen portefeuille en als collectief aan het realiseren van de strategische visie. In de begroting 2023 is opgenomen aan welke onderdelen dat jaar specifiek wordt gewerkt. Bij alles wat de gemeente Weert doet, draagt het college de strategische visie uit. Dat komt tot uitdrukking in beleid en projecten, maar ook in toespraken, deelname aan discussies en presentaties. Het is daarom van belang dat het college collectief en individueel dezelfde kernboodschap uitdraagt en daarop bestuurlijke focus legt.



Acties:

- a. Formuleren van de kernboodschap (individueel en collectief); kernboodschap is ook input voor de communicatiestrategie; 2022.
- b. Vaststellen externe communicatiestrategie en uitvoering geven aan acties hierin, zoals inwonersbijeenkomsten en bijeenkomst met ondernemers en maatschappelijke instellingen; 2023 en verder.

Actielijn 3: De gemeenteraad

De gemeenteraad heeft de strategische visie, die participatief, in verbinding en met inspraak van inwoners en ondernemers in Weert tot stand gekomen is, vastgesteld en daarmee de stip op de horizon voor de komende jaren (tot 2030) bepaald. Aan de hand

van vijf waarden gaat de gemeente Weert de komende jaren werken aan het realiseren van die visie. Vanuit zowel de kaderstellende als de controlerende taak als de volksvertegenwoordigende rol werkt de gemeenteraad aan het realiseren van de visie. De raad wordt hiervoor in positie gebracht door de wijze waarop college en ambtelijke organisatie voorstellen aanbieden aan de raad. In de begroting 2023 zijn de waarden via de programma's in beeld gebracht en kan er integrale sturing op de strategische visie plaatsvinden via de afweging van middelen. Bij de begroting 2023 is aandacht besteed aan het borgen van de strategische visie. Ook het proces rondom de Kadernota is een goed aangrijpingspunt om de strategische visie te borgen bij de raad. De kadernota is immers het instrument waarmee college en raad met elkaar vastleggen aan welke doelen de komende jaren wordt gewerkt. Juist bij het stellen van doelen komt de relatie met de strategische visie (en het sturen op effecten) tot uitdrukking. Die samenhang willen we via een aantal sessies bij de raad onder de aandacht brengen.

Acties:

- a. Begroting op basis van strategische waarden;
- b. Kadernota als instrument: voorjaar 2023
 - Samenhang duiden via het besturingskompas (strategische visie, coalitieprogramma, kadernota, begroting, organisatievisie, concernplan, afdelingsplannen);
- c. Kadernota nader bekeken: voorjaar 2023
 - de programma's op inhoud toelichten als voorbereiding op de besluitvorming; informatief.



Actielijn 4: De ambtelijke organisatie

De organisatie werkt dagelijks aan het realiseren van strategische visie door middel van het voorbereiden, adviseren en uitvoeren van beleid en projecten, het faciliteren van interne processen (ICT, financiën, personeelsbeleid, dienstverlening) en het adviseren van college en raad. Daarbij staat de organisatie voortdurend in verbinding met de samenleving en betreft deze bij haar handelen. De strategische visie en het coalitieprogramma geven richting aan het handelen van de ambtelijke organisatie op inhoud (het wat). De organisatievisie geeft richting aan hoe we dat oppakken: de rol, positie en gedrag van medewerkers (het hoe). De gewenste inhoudelijke deelresultaten per doelstelling moeten begrijpelijk zijn voor de uitvoerende medewerkers. De voortgang ten opzichte van deze doelen dient toegankelijk en inzichtelijk te zijn voor medewerkers. Daarbij is het van belang dat voor alle medewerkers, op elk niveau, helder is hoe zij van betekenis zijn in het geheel en hoe zij hun werk kunnen doen vanuit de strategische visie en de organisatievisie. De uitvoering van de strategische visie is de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement. De procesregie ligt bij de directie. Via concernplan en afdelingsplannen vertalen zij de visie naar concrete activiteiten en resultaten voor de organisatie en individuele resultaatafspraken per medewerker. Door het borgen van de strategische visie actief te verbinden met het traject 'sturen op effecten', het participatiebeleid en de communicatiestrategie krijgt het werken met de strategische visie de komende jaren regelmatig aandacht.

We stellen daarom de volgende acties voor:

- a. Werkssessie DT en CMT:
 - Samenhang duiden via het besturingskompas (strategische visie, coalitieprogramma, kadernota, begroting, organisatievisie, concernplan, afdelingsplannen en hier focus in aanbrengen voor de organisatie via de afdelingsplannen);

integratie van de huisstijl van Weert Marketing met de gemeentelijke huisstijl een mogelijkheid om te overwegen. Voor de eerste jaren adviseren wij deze stap nog niet, omdat de strategische visie breder is dan het takenpakket van Weert Marketing. En omdat ook de strategische visie zelf meer 'tastbaar' moet worden in de Weerter samenleving.

Ons uithangbord

Ons college verbindt met hun kernboodschap en ambities concrete inhoudelijk beleid/projecten aan (de waarden van) de strategische visie. In interviews (beeld, geluid en woord) accentueren zij telkens weer dat we stappen aan het zetten zijn op weg naar 'onze groene thuishaven'. Juist participatiebijeenkomsten (specifiek bij een concreet plan) of algemeen (college breed 'Samen doen, samen in gesprek') zijn gelegenheden om met inwoners, ondernemers en partners in gesprek te gaan met als uitgangspunt hoe bereiken we samen onze groene thuishaven. Voor de algemene inwonerssessies 'Samen doen, samen in gesprek' volgt binnenkort een opzet voor vervolg in samenwerking met de participatieadviseur(s).

Onze drager

De raad is de belangrijkste drager van de strategische visie. Niet alleen heeft zij opdracht gegeven om tot een visie te komen, ook heeft de raad deze vastgesteld. De raad geeft jaarlijks via kadernota en begroting de volgende stappen aan die gezet moeten worden op weg naar die visie. Daarnaast ook aan hen de taak met regelmaat te controleren of we kwalitatief goed op weg zijn de visie te realiseren voor onze inwoners, ondernemers en partners. Als ook zij de strategische visie als leidraad hanteert in haar gesprekken met elkaar en met de samenleving draagt zij deze mee uit.

Ambassadeurs creëren

Zoals hiervoor omschreven staan onze medewerkers voortdurend in verbinding met onze samenleving. Zij hebben dagelijkse contacten met inwoners, ondernemers en partners. Als de medewerkers helder hebben hoe zij van betekenis zijn in het bereiken van onze groene thuishaven en hoe zij dat kunnen bereiken vanuit de organisatie-kernwaarden, creëren we slagkracht naar buiten. We hebben dan een grote groep ambassadeurs die de strategische visie mee uitdragen. De diverse sturingsmiddelen in onze organisatie vanuit Sturen op Effecten en P&C cyclus 'sturen' de medewerkers vanuit de strategische visie naar hun dagelijkse activiteiten/hun dagelijks werk. Door gezamenlijk gesprek hierover te voeren, zoals hiervoor voorgesteld, creëren we ambassadeurs van de strategische visie. Intern kan de door college opgestelde kernboodschap meegenomen worden bij de diverse sturingsinstrumenten die we inzetten om de organisatie te richten. Daarnaast dragen we deze ook uit via de meer geijkte interne communicatiemiddelen zoals OCTO en (lijn)overleggen.

Begroting

De verschillende voorgestelde acties brengen kosten met zich mee. Er is een prioriteit ingediend en toegekend voor het uitdragen van de strategische visie voor de jaren 2023-2024-2025 van € 50.000,- per jaar.

Procescoördinatie en ambtelijk opdrachtgeverschap

Het is van belang om de 4 actielijnen uit het plan van aanpak in samenhang te ontwikkelen en daarbij actief de verbinding te leggen met het traject 'sturen op effecten', het participatiebeleid en de communicatiestrategie.

Binnen de meeste actielijnen ligt in het eerste half jaar van 2023 het zwaartepunt van de ontwikkelingen. Dit vraagt een gemiddelde inzet van 8 uur per week. Deze inzet kan deels binnen de bestaande formatie worden opgevangen (5,5 uur inzet strategie Directie).

Voorgesteld wordt om hier gemiddeld 2,5 uur per week ondersteuning aan toe te voegen, te leveren door de externe adviseurs die bij de trajecten 'sturen op effecten' en het

ontwerpen van de communicatiestrategie zijn betrokken. Eind 2023 wordt de inzet van de procescoördinatie geëvalueerd en kan besloten worden deze al dan niet voort te zetten in 2024. De gemeentesecretaris is ambtelijk opdrachtgever.

Globale kostenraming

De diverse activiteiten uit het Plan van aanpak brengen kosten met zich mee. De kostenraming voor het plan van aanpak is globaal van opzet. Aan het eind van of gedurende elk jaar wordt bekeken of het budget eventueel anders wordt ingevuld binnen de kaders en gerelateerd aan de strategische visie. Vooralsnog is de raming globaal gezien als volgt:

	2023	2024	2025
'Bibliotheeksessies' en 'partnerssessies' organiseren	2.500	2.500	2.500
Participatietrajecten	*	*	*
Communicatiestrategie**			
- advieskosten	20.000	20.000	20.000
- campagnemateriaal (huisstijl, projectborden, film, etc.)	12.500	12.500	12.500
P&C-producten aanpassen	***	-	-
Actielijn ambtelijke organisatie	****	****	****
Procescoördinatie (gemiddeld 2,5 uur per week)	15.000	15.000	15.000
Totaal	50.000	50.000	50.000

* De kosten voor participatietrajecten zijn onderdeel van de betreffende projecten en worden meegenomen in betreffend projectbudget.

** Bij het vaststellen van de communicatiestrategie kan duidelijker worden onderbouwd welk bedrag nodig is. Nu is uitgegaan van een globale raming. De kosten voor communicatie zijn immers afhankelijk van de keuzes die worden gemaakt: welke middelen zetten we in (en moeten dus worden ontwikkeld) en met welke intensiteit.

*** Het aanpassen van de P&C-producten wordt gefinancierd via de reguliere formatie.

**** De activiteiten onder de actielijn 4 'ambtelijke organisatie' worden vanuit het traject 'sturen op effecten' opgepakt. De kosten voor deze activiteiten komen ten laste van dat traject.