

Groningen maakt het verschil

Organisatievisie en -cultuur
gemeente Groningen

Groningen maakt het verschil

Organisatievisie en -cultuur gemeente Groningen

Concept, november 2021

Inhoud

Dries Bartelink
Sara Blink
Frank Kalshoven

Ontwerp

Andju Soekhai
Leonie Lous

In opdracht van

Gemeente Groningen



De Argumentenfabriek



© 2021

www.argumentenfabriek.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	7
Hoofdstuk 1. Gewenste situatie	11
Strategische keuzes- en missiekaart	12
Visiekaart	14
Cultuurkaart	20
Hoofdstuk 2. Huidige situatie	23
Externe trends- en factorenkaart	24
Interne trends- en factorenkaart	30
Tot besluit	35

Voorwoord

Groningen maakt het verschil

Beste collega's,

Met veel plezier presenteer ik jullie de tweede versie van onze organisatievisie, waarin dankzij de input van velen nu ook onze gewenste cultuur is beschreven. We hebben onze visie voor de komende jaren voorlopig 'Groningen maakt het verschil' gedoopt. Waarom? Om te laten zien dat wij onze inwoners en bestuurders iets te bieden hebben en daarbij oog hebben voor verschillen, zoals tussen inwoners, tussen dorpen en wijken én tussen medewerkers. 'Groots en meelevend' had ook gekund. En misschien komen uit de gesprekken die we de komende tijd met jullie willen voeren nog wel veel betere titels. Die ruimte is er nog volop!

We hebben ondanks alle hink-stap-sprongen die we door het coronavirus moesten maken met velen van jullie deze organisatievisie en bijpassende cultuur op papier gezet. Dat vind ik op zich al een hele prestatie die veel energie heeft gegeven.

We hebben met elkaar nagedacht over wat we nodig hebben om ons werk succesvol en leuk te laten zijn. De oogst van de tientallen bijeenkomsten vind je op de cultuurkaart.

Maar papier is geduldig. We kunnen wel opschrijven dat we vol trots en met plezier willen samenwerken, dat we dienstbaar, slagvaardig en vol vertrouwen willen zijn. Maar wat bedoelen we dan precies? En wat gaan we dan doen of juist niet meer doen? Wat kunnen we in de praktijk doen met dit mooie document? Wat betekent dit voor onze afdelingsdoelen en voor ons dagelijks werk?

Hierover blijven we in dialoog gaan. Met zoveel mogelijk collega's. Om te beginnen met de directies en daarna het liefst met iedereen! We benutten hierbij de tips die jullie hebben bedacht over het gebruik van de cultuurkaart. Ook mogen we dankbaar gebruik blijven maken van het enthousiasme van onze kerngroep en onze eigen denkbegeleiders. Zij hebben ons al laten weten ook aan het vervolg

mee te willen doen. En we blijven ook plezier hebben van de deskundige begeleiding van De Argumentenfabriek, zoals bij het bepalen van prioriteiten en het uitzetten van concrete acties voor het komend jaar. Zo blijven we stap voor stap werken aan het realiseren van onze visie op een manier die bij onze organisatie past.

We zorgen ervoor dat we voldoende tijd maken om dit met elkaar uit te werken. Want ik blijf het herhalen: we moeten het samen doen en hiervoor moeten we elkaar blijven opzoeken. Het is belangrijk dat we van elkaar weten wie wat doet, en waarom. Dat we begrip hebben voor de verschillende rollen die we hebben. Dat we resultaten met elkaar vieren. Dat we goed beseffen dat we allemaal hetzelfde doel hebben. Namelijk dat we alles doen om deze gemeente en haar inwoners te dienen en vooruit te helpen. In die zin maken we allemaal het verschil!

Christien Bronda,
gemeentesecretaris

Inleiding

Waar staan wij als gemeente Groningen voor? Welke koers willen wij de komende jaren varen? Welke kernwaarden horen hierbij? Dit boek geeft antwoord op deze én andere vragen en omschrijft hiermee de missie, visie en gewenste cultuur van de ambtelijke organisatie van de gemeente Groningen.

Welke denkstappen hebben we doorlopen?

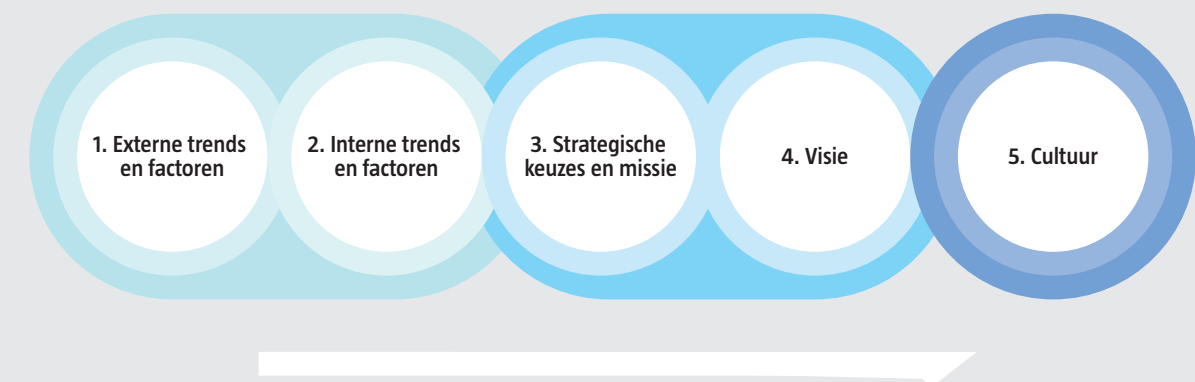
Om tot een goed antwoord te komen op de verschillende vragen is veel informatie nodig. De Argumentenfabriek maakt gebruik van een methode die helpt bij het zorgvuldig en stapsgewijs nadenken over de onderdelen van een strategie.

Denkstep 1 en 2 leveren een analyse van de huidige buiten- en binnenwereld van de organisatie van de gemeente Groningen op. Hierbij zijn zowel trends (veranderingen) als factoren (constanten) van belang voor het denken over de strategische koers van de organisatie.

Denk bij externe trends en factoren bijvoorbeeld aan toenemende gezondheidsverschillen tussen mensen met verschillende opleidingsniveaus, cijfers over het vertrouwen dat inwoners hebben in het bestuur van de gemeente en het verdwijnen van administratief werk door automatisering. Denk bij interne trends en factoren bijvoorbeeld aan de kwetsbare financiële positie van de gemeente en het verdwijnen van kennis en ervaring door uitstroom van medewerkers die met pensioen gaan.

In denkstep 3 hebben we nagedacht over de belangrijkste strategische keuzes voor de ambtelijke organisatie van de gemeente Groningen op basis van de trends en factoren. Bijvoorbeeld: Hoe gaat de gemeentelijke organisatie in de dienstverlening om met (groeïende) verschillen tussen wijken en inwoners? En: welke rol neemt de gemeentelijke organisatie in op het nationale speelveld? We onderscheidden een lange lijst met strategische vragen. Door hierin keuzes te maken is de concern-directie gekomen tot de contouren van de visie en een voorlopige missie oftewel één zin die kernachtig antwoord geeft op vraag: waar staat de gemeente Groningen voor?

In welke stappen heeft de gemeente Groningen nagedacht over haar organisatievisie en -cultuur?



In denkstap 4 hebben we deze contouren tijdens denksessies met een brede kerngroep, het Groninger Management Overleg (GMO) en de concerndirectie verder uitgewerkt tot de visie van de organisatie van de gemeente Groningen. De visie geeft de koers aan voor de komende jaren: wat wil de gemeente Groningen bereiken, waar gaat Groningen voor?

Om de visie succesvol uit te voeren is het van belang dat de gemeente haar organisatie, mensen en cultuur aanpast aan de geformuleerde nieuwe strategische koers (zie kader).

In denkstap 5 hebben medewerkers van de gemeente nagedacht over de gewenste cultuur bij de nieuwe visie. Ofwel, hoe werken medewerkers met elkaar samen om de visie te realiseren? De organisatiecultuur bestaat uit een aantal kernwaarden en gewenste werkhoudingen. Door met medewerkers uit verschillende directies te praten, door elkaar te ontmoeten én samen na te denken heeft de gemeente een vliegende start gemaakt met het realiseren van de nieuwe organisatievisie.

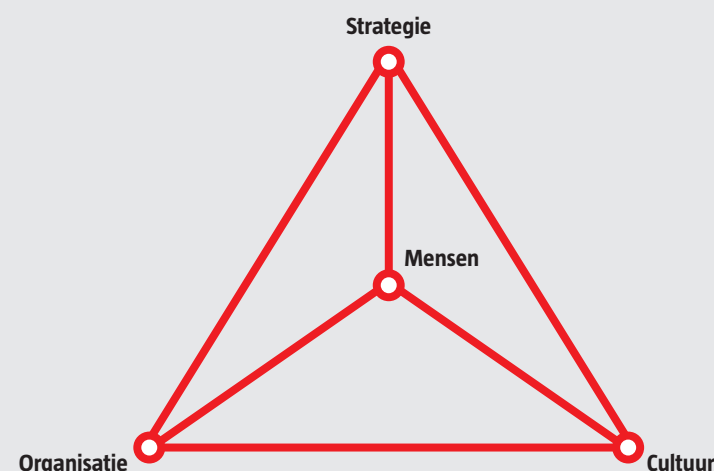
Welke elementen zijn belangrijk bij het nadenken over een visie?

De visie van een organisatie draait in de kern om de samenhang van vier elementen:

- **Strategie:** wat wil de organisatie bereiken?
- **Organisatie:** hoe organiseert de organisatie dat?
- **Cultuur:** welke organisatiecultuur past hierbij?
- **Mensen:** welke mensen heeft de organisatie hiervoor nodig?

Het antwoord op de strategievraag is hierbij leidend. De drie andere elementen (Organisatie, Cultuur en Mensen) passen zich hierop aan.

In dit denkraject concretiseren we nu de elementen Strategie en Cultuur. Groningen vult de andere twee elementen (Organisatie en Mensen) op een later moment nader in.



Wat staat in dit boek?

Dit boek bevat de resultaten van de verschillende denkstappen in de vorm van informatie-visualisaties. We hebben deze visualisaties of kaarten verdeeld over twee hoofdstukken:

Hoofdstuk 1. Beschrijving van de gewenste situatie

- kaart met strategische keuzes en de missie
- kaart met de visie
- kaart met gewenste cultuur

Hoofdstuk 2. Beschrijving van de huidige situatie

- kaart met externe trends en factoren
- kaart met interne trends en factoren

Hoofdstuk 1 over de gewenste situatie bevat de resultaten van de denkstappen 3, 4 en 5.

Dit hoofdstuk is het meest relevant voor medewerkers van de gemeente en staat hierom vooraan in dit boek.

Hoofdstuk 2 over de huidige situatie bevat de resultaten van de denkstappen 1 en 2. De informatie in dit hoofdstuk bevat achtergrondinformatie voor wie beter wil begrijpen waar de strategische keuzes, missie en visie op zijn gebaseerd.

Achter in het boek lees je meer over het denkproces dat we hebben gevolgd én wie hierbij allemaal hebben meegedacht (en dat zijn er veel!).

Vanuit De Argumentenfabriek begeleiden wij dit project met veel plezier. Wij danken de deelnemers van de project- en kerngroep voor hun enthousiaste bijdrage tijdens de (online) denksessies en de denkbegeleiders van de cultuursessies voor hun kundige optreden. Hiernaast gaat onze dank naar het college, de OR, het GMO, de concerndirectie en natuurlijk alle medewerkers van de gemeente die hebben meegedacht in de vele cultuursessies. We wensen de gemeente veel succes met het uitvoeren van de visie!

Dries Bartelink, *chef Openbaar bestuur*
Sara Blink, *senior Openbaar bestuur*
Frank Kalshoven, *directeur*
De Argumentenfabriek

Hoe verhoudt deze visie zich tot de politieke prioriteiten van het bestuur?

Het primaat van de politiek betekent dat (gekozen) politici belangrijke beslissingen moeten nemen. Dit primaat van de politiek geldt natuurlijk ook voor en in de gemeente Groningen. Om die reden gaat dit boek niet over welke doelen de gemeente nastreeft op terreinen zoals de energietransitie, jeugdzorg of wonen en/of hoe hoog de lat hierbij moet liggen. Deze WAT-vragen zijn aan de politiek. Deze ambtelijke visie gaat vooral over het HOE. Hoe kunnen en willen we succesvol zijn de komende jaren, ook als we bijvoorbeeld na verkiezingen een heel ander gemeentebestuur hebben? Hoe richten we onze organisatie in? Hoe organiseren we onze dienstverlening aan inwoners?

Het aanbrengen van onderscheid tussen wat politiek is en wat ambtelijk is makkelijker gezegd dan gedaan. In de praktijk is het soms grijs gebied. Uitvoeringskwesaties kunnen zich ontwikkelen tot zware politieke dossiers, zoals de toeslagenaffaire laat zien. En verder is het aan politici om grenzen te trekken: iets is politiek als de politiek vindt dat het politiek is.

Kortom: dit is geen politiek koersdocument. Het is een visie voor de ambtelijke organisatie waarbij het onvermijdelijk is dat we soms (in de ogen van sommigen) aanschuren tegen het politieke domein. Hierbij is het zonneklaar dat uiteindelijk het primaat bij de politiek ligt.

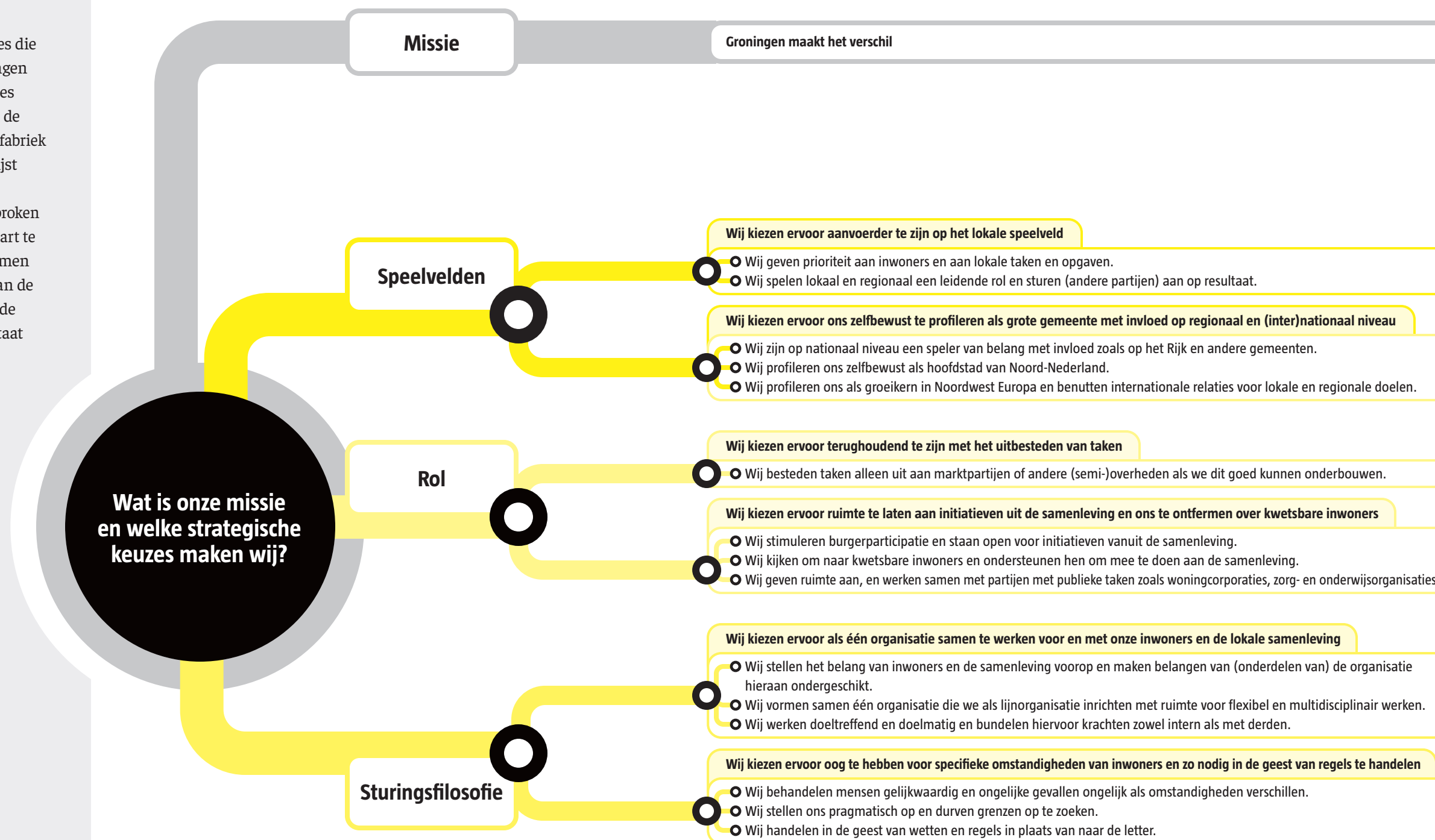
Hoofdstuk 1.

Gewenste situatie

Strategische keuzes- en missiekaart

Deze kaart toont een voorstel voor een nieuwe missie en de strategische keuzes die de organisatie van de gemeente Groningen maakt. Hoe is Groningen tot deze keuzes gekomen? Op basis van de analyse van de huidige situatie hebben De Argumentenfabriek en de gemeente Groningen een lange lijst strategische keuzes geïnventariseerd. Groningen heeft deze geprioriteerd, besproken en hierin keuzes gemaakt die op deze kaart te lezen staan. De strategische keuzes vormen de basis voor een verdere uitwerking van de koers die de gemeentelijke organisatie de komende jaren wil varen. Deze koers staat op de Visiekaart.

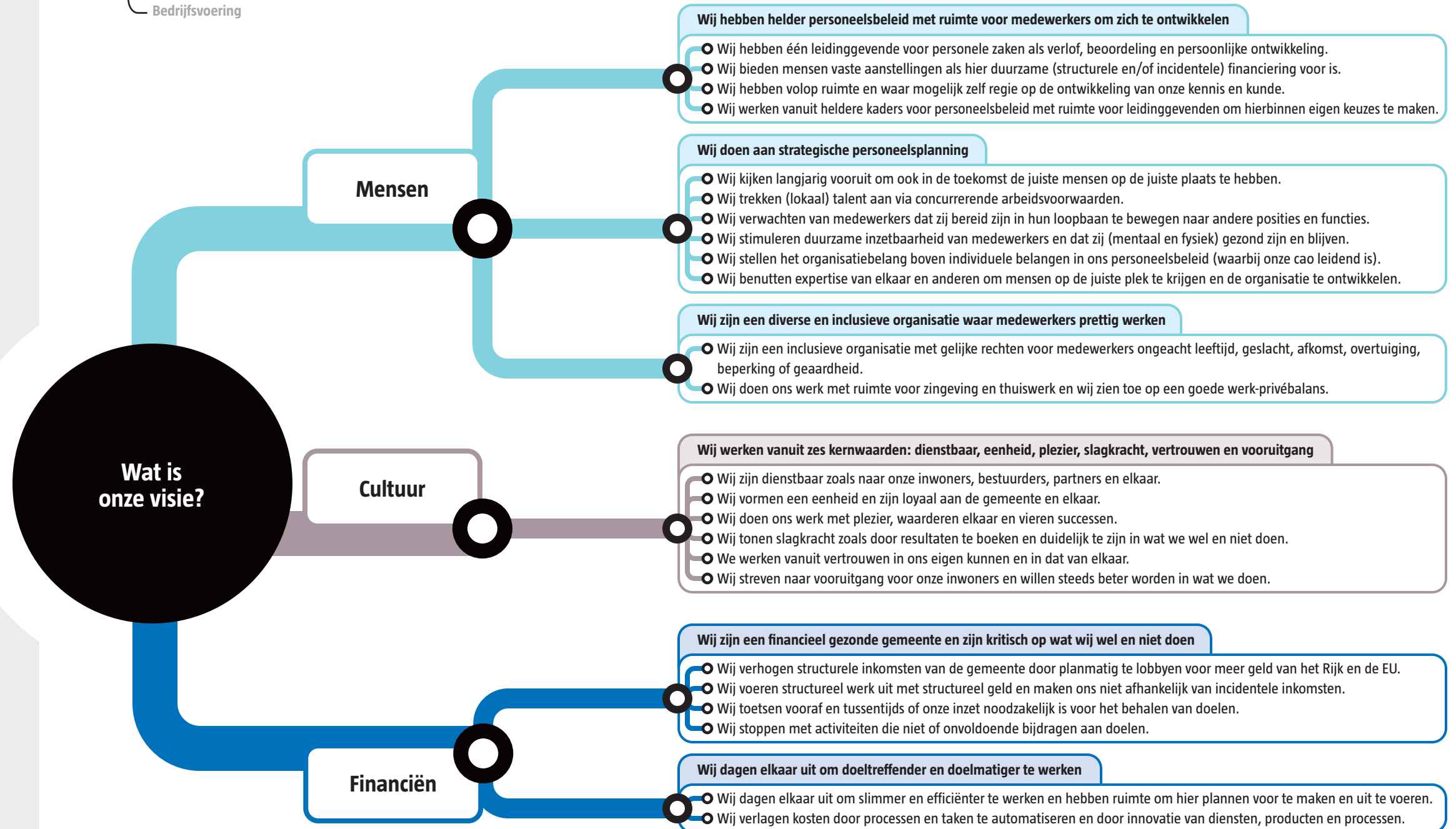
De missie is nog een werktitel. De gemeente gaat deze intern toetsen op draagvlak.



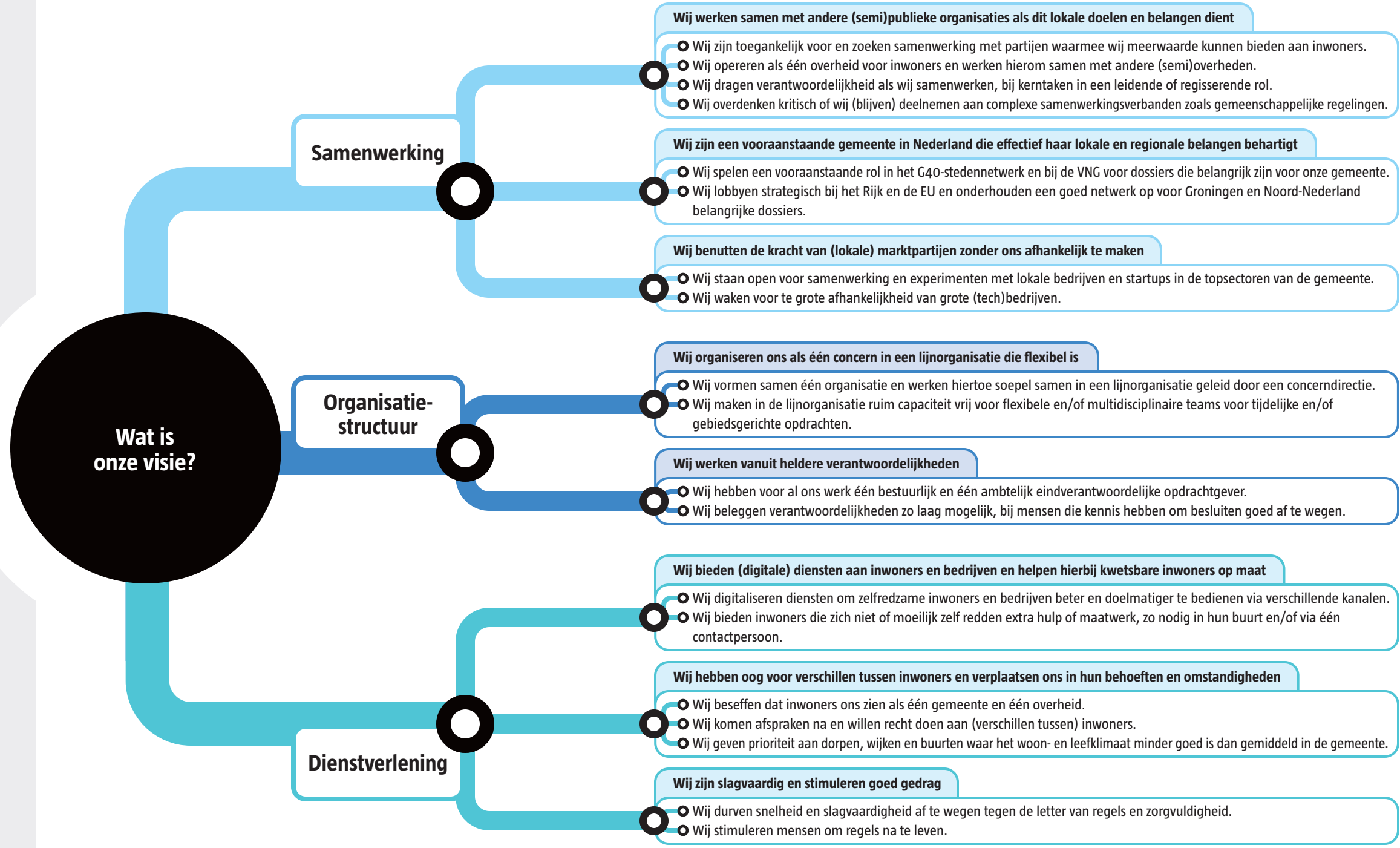
Visiekaart

Deze kaart geeft een overzicht van de visie van de organisatie van de gemeente Groningen. Deze kaart toont de koers die Groningen de komende jaren gaat varen.

- Mensen
- Cultuur
- Financiën
- Samenwerking
- Organisatiestructuur
- Dienstverlening
- Bestuur en beleid
- Bedrijfsvoering



- Mensen
- Cultuur
- Financiën
- Samenwerking
- Organisatiestructuur
- Dienstverlening
- Bestuur en beleid
- Bedrijfsvoering



- Mensen
- Cultuur
- Financiën
- Samenwerking
- Organisatiestructuur
- Dienstverlening
- Bestuur en beleid
- Bedrijfsvoering

Wat is onze visie?

Bestuur en beleid

Wij stellen de gemeenteraad en het college van B&W in staat om Groningen te besturen

- Wij zijn dienstbaar aan onze bestuurders en leggen hen tijdig heldere keuzes voor.
- Wij zijn kritisch op kwaliteit van (voorgesteld) beleid, wijzen bestuurders op risico's en kijken voorbij het (politieke) hier en nu.
- Wij berekenen financiële gevolgen van bestuurlijke ambities en stellen bestuurders in staat te kiezen tussen ambities en geld.

Wij vergroten de betrokkenheid van inwoners bij maatschappelijke opgaven en werken in vertrouwen met hen samen

- Wij staan open voor, en bouwen voort op initiatieven van inwoners en durven nee te zeggen als iets niet kan (met uitleg).
- Wij benutten de kennis en ervaring van inwoners en zorgen dat ook belangen die minder in beeld zijn op tafel komen.
- Wij werken -gelijkwaardig en in vertrouwen- samen met inwoners en anderen aan een betere lokale samenleving.

Wij stellen ons open voor inwoners en bewaken dat beleid ook goed uit te voeren is

- Wij willen een betrouwbare overheid zijn en maken hierom informatie zo veel en goed mogelijk openbaar en toegankelijk.
- Wij hebben oog voor beleidsgevolgen en benutten ervaringen van mensen die met hun voeten in de klei staan.

Wij evalueren beleid systematisch en temmen regeldruk

- Wij evalueren ons beleid systematisch op doeltreffendheid en doelmatigheid.
- Wij implementeren alleen regels als deze overtuigend noodzakelijk, werkzaam en doelmatig zijn.

Bedrijfsvoering

Onze bedrijfsvoeringsprocessen verlichten ons werk en verhogen de kwaliteit ervan

- Wij verlenen hoogstaande interne diensten die merkbaar bijdragen aan beleids- en organisatiedoelen.
- Wij maken gebruik van simpele en toegankelijke systemen, zoals voor onze financiële administratie.
- Wij beheersen processen om de kwaliteit van producten, diensten en processen te verbeteren (plan-do-check-act) en passen deze structureel toe.
- Wij richten gebouwen en kantoorruimtes in op onze hoofdprocessen en spelen waar mogelijk vroeg in op ontwikkelingen.

Wij zien (verantwoord gebruik van) informatie en technologie als essentieel voor het bereiken van onze doelen

- Wij werken digitaal en via standaarden waar het kan, en persoonlijk of met maatwerk, waar nodig.
- Wij passen bewezen (technologische) innovaties vroeg toe, zonder zelf te pionieren.
- Wij maken veilig en verantwoord gebruik van (big) data, algoritmen en sociale media met aandacht voor ethiek.
- Wij hebben onze informatiehuishouding op orde zodat wij intern en extern makkelijk en veilig data, informatie en kennis (kunnen) delen.

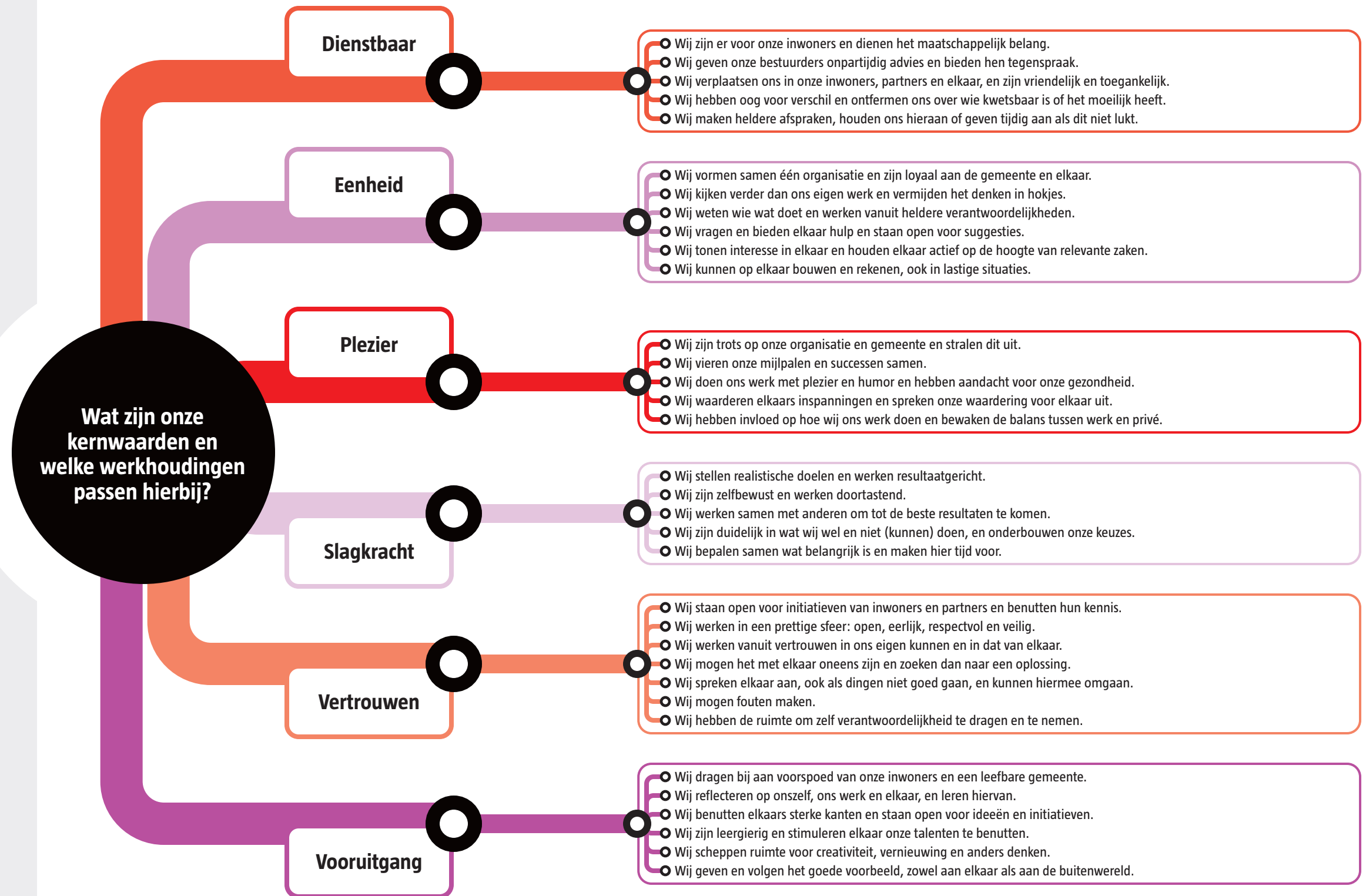
Wij bevorderen de gezondheid van medewerkers en dragen bij aan duurzaamheidsdoelen

- Wij doen ons werk (waar mogelijk) op aantrekkelijke en gezonde werkplekken.
- Wij stimuleren gebruik van de fiets en ander schoon vervoer.
- Wij dragen bij aan een beter klimaat en milieu zoals door minder CO₂-uitstoot en het duurzaam verwerken van afval.

Cultuurkaart

Deze Cultuurkaart toont de gewenste organisatiecultuur van de ambtelijke organisatie van de gemeente Groningen. Deze organisatiecultuur sluit aan bij de organisatievisie van de gemeente. De cultuur bestaat uit zes kernwaarden en werkhoudingen die passen bij deze kernwaarden. Deze kaart is gemaakt door De Argumentenfabriek op basis van 31 cultuursessies die denkbegeleiders van de gemeente Groningen hielden met meer dan 150 medewerkers van de gemeente Groningen.

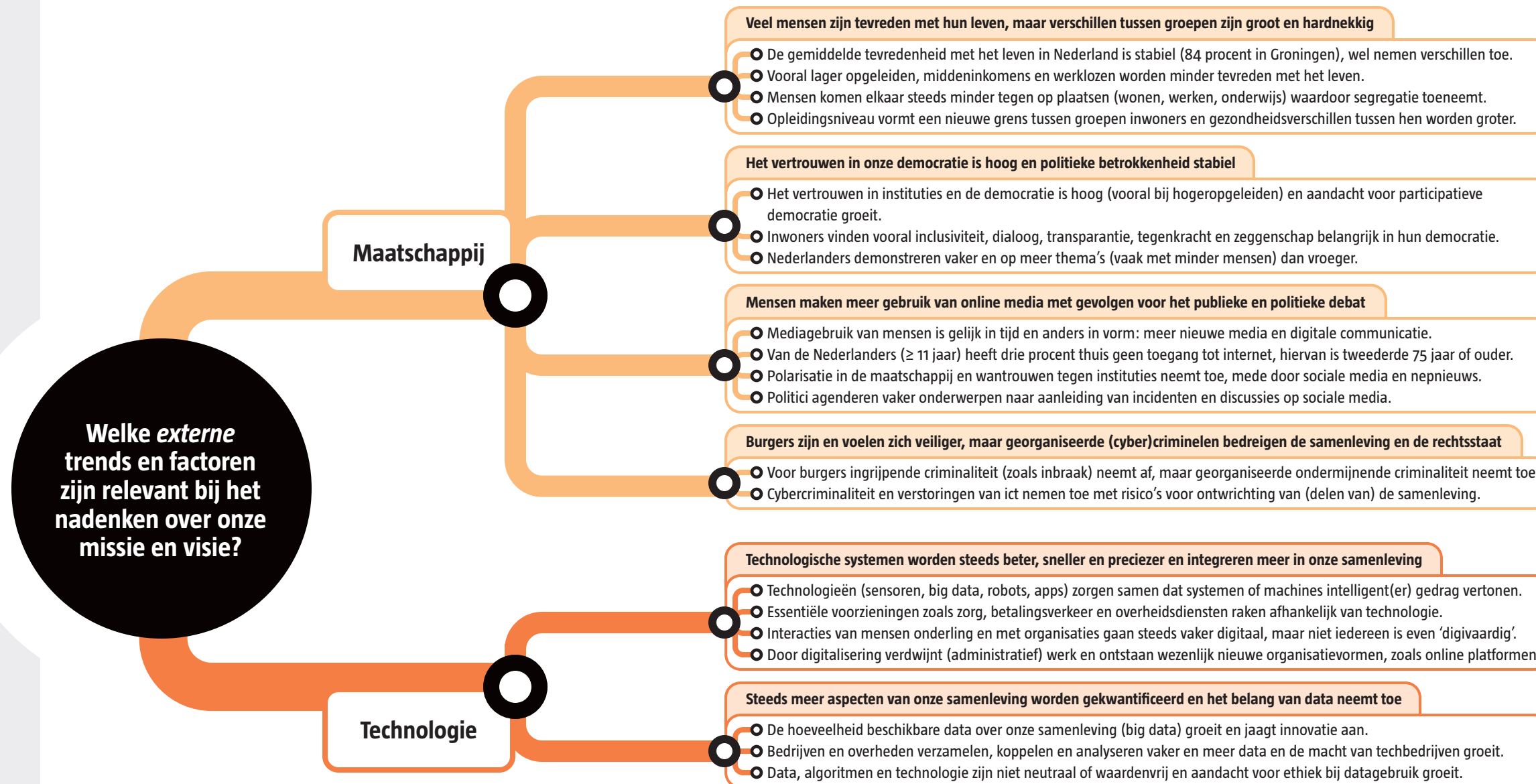
Tijdens deze cultuursessies hebben medewerkers van de gemeente ook nagedacht over tips om deze Cultuurkaart te gaan gebruiken. Deze tips benut de gemeente bij het maken van een aanpak voor het vervolg van dit organisatievisie en -cultuurtraject.



Hoofdstuk 2. Huidige situatie

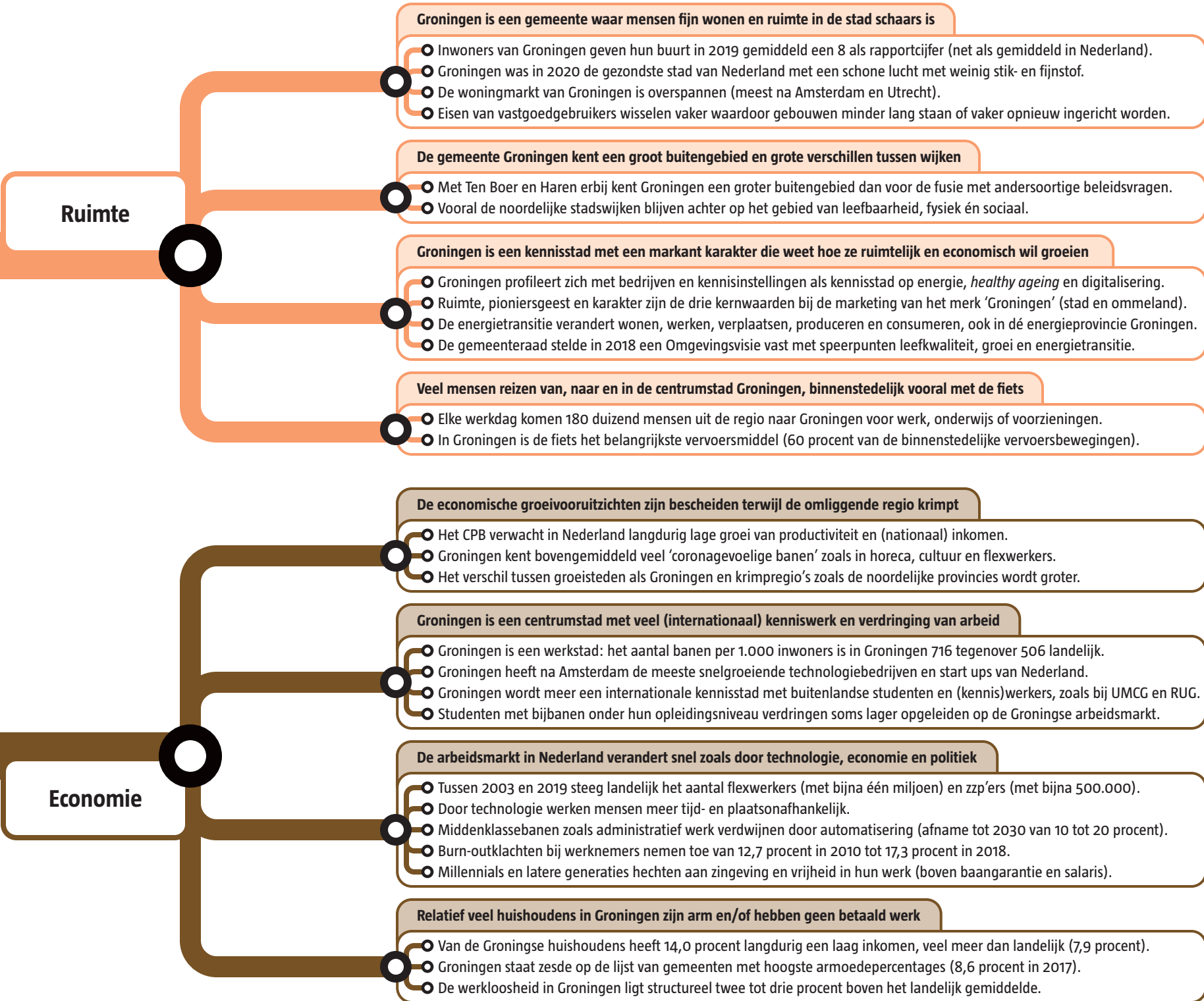
Externe trends- en factorenkaart

Deze kaart geeft een overzicht van externe trends en factoren die relevant zijn bij het nadenken over de missie en visie van de ambtelijke organisatie van de gemeente Groningen.



- Maatschappij
- Technologie
- Ruimte
- Economie
- Demografie
- Bestuur

Welke externe trends en factoren zijn relevant bij het nadenken over onze missie en visie?



- Maatschappij
- Technologie
- Ruimte
- Economie
- Demografie
- Bestuur

Welke externe trends en factoren zijn relevant bij het nadenken over onze missie en visie?

Demografie

De gemeente Groningen groeit en blijft groeien vooral door migratie uit de regio en het buitenland

- Groningen is in 2021 de zesde stad van het land met 233.273 inwoners en zal in 2030 circa 250.000 inwoners tellen.
- Groningen groeide in 2019 vooral door migratie (uit regio en buitenland), en minder door natuurlijke aanwas.
- Het aandeel mensen dat na hun studie de provincie Groningen verlaat voor een baan elders (circa 60 procent in 2011) neemt af.

Ondanks de vergrijzing blijft Groningen een gemeente met een jonge, hoogopgeleide bevolking

- Groningen vergrijst, maar minder dan landelijk: in 2034 is 17 procent van de bevolking 64+ (14 procent in 2019).
- In studentenstad Groningen wonen meer dan twee keer zo veel 20-24-jarigen als gemiddeld in Nederland.
- Inwoners van Groningen zijn goed opgeleid: 39% hoger (landelijk 33%), 43% middelbaar (39%) en 18% lager (28%).

Huishoudens in de gemeente zijn uitzonderlijk samengesteld: veel alleenstaanden en weinig gezinnen

- Geen (middel)grote stad in ons land kent zo veel alleenstaanden en zo weinig gezinnen als Groningen.
- Sinds 2012 neemt het aantal eenoudergezinnen in Groningen toe en het aantal samenwonenden met kinderen af.

Bestuur

Gemeenten krijgen meer taken van het Rijk met weinig geld en weinig beleidsvrijheid

- Na de decentralisaties groeit het takenpakket van gemeenten verder zoals door de Omgevingswet en de energietransitie.
- Gemeenten zijn financieel beperkt autonoom, het overgrote deel van de uitgaven van gemeenten vloeit voort uit rijksbeleid.
- VNG en gemeenten lobbyen al jaren voor meer rijksgeld vooral voor structurele tekorten in het sociaal domein.
- Het Rijk wil de financiële verhoudingen met gemeenten per 2023 wijzigen met een nieuwe verdeling van het gemeentefonds.

Gemeenten zoeken een nieuwe balans tussen markt, overheid en samenleving

- Gemeenten nemen andere rollen aan, een verschuiving van 'zorgen voor' naar 'faciliteren en ruimte geven aan' de samenleving.
- Overheden willen wantrouwende burgers benaderen, mede naar aanleiding van drama's rond gaswinning en toeslagen.
- Mondig wordende inwoners en uitvoerders willen minder regels en meer ruimte voor (snel) maatwerk in contact met overheden.
- Gemeenten besteden in toenemende mate taken uit aan bedrijven, stichtingen en samenwerkingen van gemeenten.
- De roep om 'de overheid' als probleemoplosser (in plaats van 'de markt') klinkt steeds luider, de coronacrisis versterkte dit.

Gemeenten werken regionaal en nationaal meer dan eerst samen

- Gemeenten werken onderling meer samen binnen regio's bijvoorbeeld vanwege kwaliteit of (mogelijke) schaalvoordelen.
- Regionale samenwerkingen zijn in de praktijk vaak weinig doelmatig en kennen problemen van (democratische) sturing.
- Gemeenten, provincies, waterschappen en Rijk willen meer als één overheid optreden bij problemen voor burgers.
- Groningen wordt door burgers, andere overheden en bedrijven steeds meer gezien als de aanvoerder van Noord-Nederland.

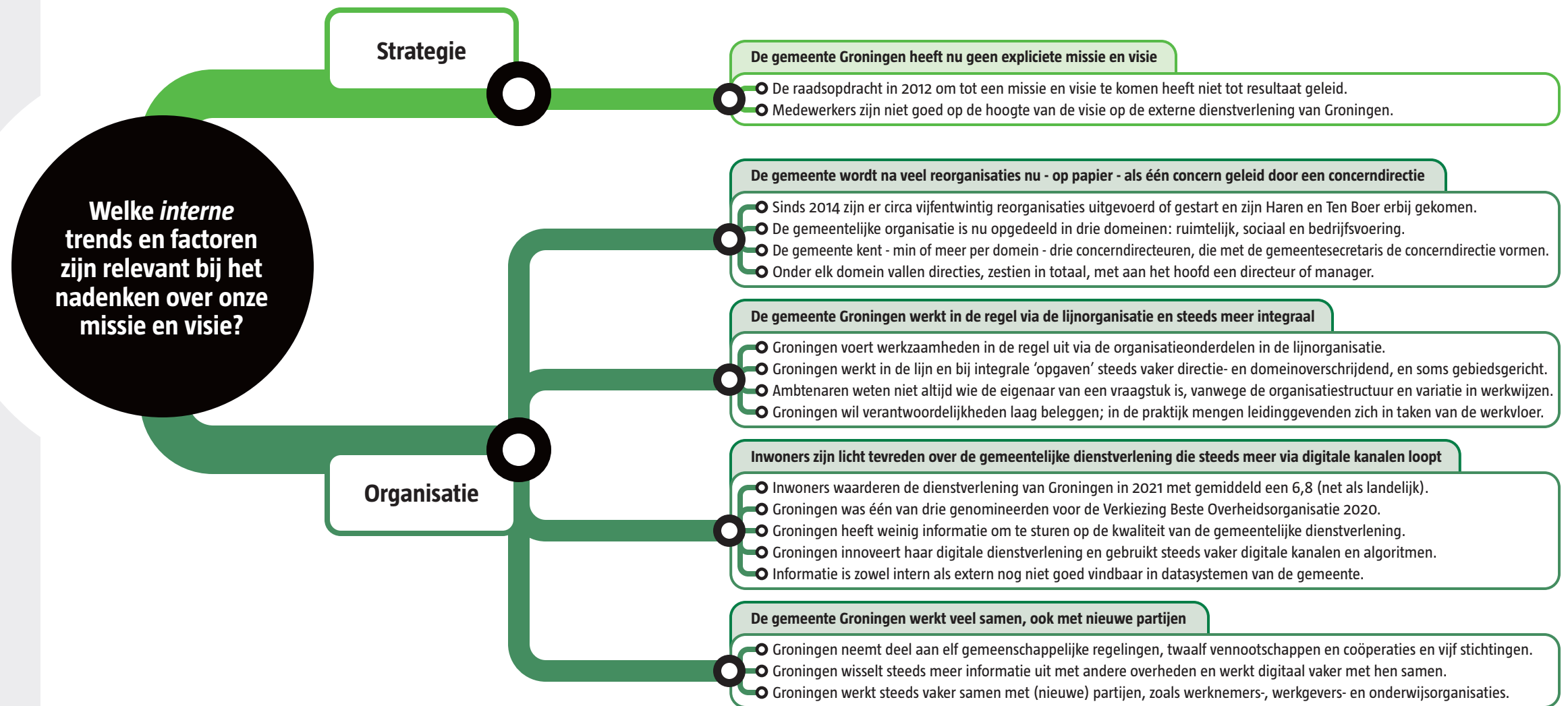
Het vertrouwen van inwoners in het Groningse gemeentebestuur varieert en is gemiddeld hoger dan landelijk

- In 2021 had 35 procent van de inwoners van Groningen (heel) veel vertrouwen in het bestuur van de gemeente (landelijk 33%).
- Eén op de zes inwoners van Groningen (18 procent) heeft weinig of 'nauwelijks tot geen' vertrouwen in de gemeente.

Interne trends- en factorenkaart

Deze kaart geeft een overzicht van interne trends en factoren die relevant zijn bij het nadenken over de missie en visie van de ambtelijke organisatie van de gemeente Groningen.

- Strategie
- **Organisatie**
- Mensen
- Cultuur
- Financiën
- Bestuur



Welke interne trends en factoren zijn relevant bij het nadenken over onze missie en visie?

Mensen

De gemeente Groningen verjongt maar heeft moeite mensen te verwerven met de juiste kwaliteiten

- De organisatie is gekrompen en telt nu circa 2.800 fte, waarvan 49 procent vrouw is en 12 procent jonger dan 35 jaar.
- Met de uitstroom van oudere werknemers verdwijnen kennis, competenties, ervaring en de historie uit de organisatie.
- Op een krapper wordende arbeidsmarkt is het lastig om mensen met de juiste kwaliteiten te vinden.
- Groningen heeft de afgelopen jaren meer jonge werknemers aangenomen, weinig op beslisposities.

De gemeente huurt specifieke kennis in en wil bepaalde diensten weer zelf uitvoeren

- Groningen huurt sinds 2019 minder externe medewerkers in maar haalt wel specifieke kennis van buiten de organisatie.
- Groningen besteedt diensten uit, zoals ict, en onderzoekt om bepaalde diensten, zoals schoonmaak, weer zelf te gaan uitvoeren.

Het werk van medewerkers verandert en vraagt om andere competenties

- Het werk van medewerkers verandert sneller dan voorheen, zoals door digitalisering en co-productie met burgers en partners.
- Medewerkers zijn gewend geraakt aan meer thuiswerken, hoewel niet iedereen digitaal vaardig is.

Medewerkers zijn doorgaans tevreden, zijn vaker ziek dan landelijk en missen resultaatgerichtheid

- Uit onderzoek blijkt 84 procent van de medewerkers met plezier te werken en 92 procent in goede samenwerking met collega's.
- Het verzuimpercentage ligt in Groningen met 6,9 procent hoger dan landelijk voor gemeente-ambtenaren (5,8 procent).
- Medewerkers hebben geen duidelijk beeld van huidige doelstellingen en vinden de organisatie onvoldoende resultaatgericht.

Cultuur

De gemeente heeft (nog) geen geëxpliciteerde organisatiebrede cultuur en werkt al enige tijd aan cultuurverandering

- In 2011 formuleerde een Visiegroep als kernwaarden: Open en professioneel, Betrouwbaar/vertrouwen, Samenwerken/verantwoordelijk en Investeren in mensen.
- In 2013 waren kernwaarden (in volgorde van prioriteit): Samenwerken, Betrouwbaar, Lef, Open en Daadkrachtig.
- De cultuur van de oude acht diensten leeft voort in de huidige zestien directies.
- Medewerkers omschrijven de huidige cultuur als betrokken, veelzijdig en dienstverlenend.
- Vertrouwelijke informatie blijft niet altijd geheim en een goed netwerk vergroot de kansen op het maken van promotie.

Financiën

De financiële positie van de gemeente Groningen is kwetsbaar en verantwoordingsdruk neemt toe

- Groningen krijgt een onvoldoende voor haar financiële conditie op basis van de Houdbaarheidstest gemeentefinanciën.
- Groningen benut haar beschikbare weerstandsvermogen om de meerjarenbegroting sluitend te krijgen.
- Groningen koppelt nieuwe ambities niet altijd aan budget.
- De verantwoordingsdruk op de gemeente, zoals vanuit de accountant, neemt toe en beïnvloedt de bedrijfsvoering.

Bestuur

Het college wil weloverwogen besluiten nemen op basis van gedragen beleidsvoorstellen van ambtenaren

- Het college wil dat ambtenaren inwoners betrekken bij beleid en voelen dat hun werk inwoners raakt.
- Het college wil dat ambtenaren hen tijdig, duidelijke en transparante keuzes voorleggen voor weloverwogen besluitvorming.

Tot besluit

Hoe is dit boek tot stand gekomen?

De Argumentenfabriek maakte dit boek in de periode september 2020 tot en met november 2021. Christien Bronda, gemeentesecretaris van de gemeente Groningen, was opdrachtgever voor De Argumentenfabriek. Zij werd hierbij ondersteund door een interne projectgroep van vijf medewerkers onder leiding van Klaas van der Hoek, programmamanager bij de concernstaf.

De Argumentenfabriek heeft voor dit boek informatie verzameld via uitgebreid literatuuronderzoek en door in totaal twaalf (online) denksessies te houden met verschillende interne belanghebbenden van de gemeente Groningen. De meeste van deze denksessies zijn gehouden met een breed samengestelde kerngroep van negentien medewerkers uit verschillende directies en afdelingen van de gemeente. In aanvulling op deze kerngroep dachten op verschillende momenten ook andere betrokkenen mee zoals het voltallige college van burgemeester en wethouders, de Ondernemingsraad (OR), het Groninger Management Overleg (GMO) en de concerndirectie.

In het voorjaar van 2021 leidde De Argumentenfabriek acht medewerkers van de gemeente Groningen op tot denkbegeleider voor cultuursessies. Deze denkbegeleiders hebben tussen juni en oktober 2021 in totaal 31 cultuursessies begeleid waarin in totaal circa 150 medewerkers van de gemeente Groningen hebben gedacht en gesproken over de gewenste organisatiecultuur van de gemeentelijke organisatie. De Argumentenfabriek maakte op basis van de opbrengst van deze cultuursessies de Cultuurkaart die in dit boek is opgenomen. Op 2 november 2021 reflecteerde de concerndirectie op de inhoud van de missie, visie en de voorgestelde organisatiecultuur. Op basis hiervan rondde De Argumentenfabriek deze versie van het boek af.

Wie hebben meegedacht?

Hierna staan de (groepen van) mensen die hebben meegedacht over de inhoud van dit boek.

Kerngroep

Freek de Bos, *senior beleidsmedewerker Stadsontwikkeling*
Rogier Bouma, *medewerker Financiën en Inkoop*
Christien Bronda, *gemeentesecretaris*
Jeroen ten Dam, *directeur Stadstoezicht*
Karin van Dijk-Smit, *directiesecretaris Sport 050*
Klaas van der Hoek, *programmamanager concernstaf*
Jeenke van Linge, *hoofd/leidinggevende Stadsbeheer*
Jos Mars, *accountmanager Werk & Participatie*
Hacer Merdin, *hoofd HRM-beheer*
Nicolette Pinkster, *hoofd Communicatie Uitvoering*
Wieneke Pathuis, *directeur Mens, Organisatie en Communicatie*
Marije Plas, *hoofd Informatieservices en Bedrijfsvoering*
Ellen De Ruijter – Groenewold, *hoofd Communicatie Advies*
Maikel Sanredjo, *hoofd Inkomensdienstverlening*
Liselotte Schutten, *adviseur Informatie en Services*
Tim Schuurman, *hoofd Publieke Dienstverlening*
Evelien Struijk, *projectsecretaris Ruimtelijke Ordening en Uitvoering*
Saskia Veldman, *medewerker Financiën*
Gerard Verelst, *inkoopadviseur Financiën*
Miekkel van der Zande, *projectleider Directie Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO)*

College van B&W en griffie

Koen Schuiling, *burgemeester*
Carine Bloemhoff, *wethouder*
Philip Broeksma, *wethouder*
Glimina Chakor, *wethouder*
Isabelle Diks, *wethouder*
Inge Jongman, *wethouder*
Paul de Rook, *wethouder (inmiddels opgevolgd door Berndt Benjamins)*
Roeland van der Schaaf, *wethouder*
Christien Bronda, *gemeentesecretaris*
Josine Spier, *griffier*

Ondernemingsraad

Eddy Bijleveld, *medewerker Economische zaken*
Rogier Bouma, *medewerker Financiën en Inkoop*
Ria van der Burgt, *administratief medewerker*
Vitalien Comenencia, *senior medewerker Bedrijfsvoering*
Ina Deuring, *HR-adviseur arbo en duurzame inzetbaarheid*
Johanna Ebbinge, *AMS3 educatie*
Peter van der Hart, *senior bedrijfsinformatie-specialist*
Rogier Heida, *adviseur contractmanagement*
Martin Huiting, *medewerker Technische Uitvoering*
Natalia de Jong, *functioneel beheerder*
Peter Kunst, *gepensioneerd (voorheen senior beleidsmedewerker Stadsbeheer)*
Jacqueline Loeffen, *medewerker beleid en ontwerp*
Jos Mars, *accountmanager Werk & Participatie*
Ibo Pheifer, *hoofd Publieke Dienstverlening/KCC*
Anja Pouw, *medewerker Informatie & Services*
Ties Prins, *specialistisch adviseur Stadsingenieurs*
René Schaap, *ambtelijk secretaris OR*
Bram Scholtens, *adviseur Publieke Dienstverlening*
Arjo Stokman, *i-adviseur*
Frank Vogel, *medewerker indicatiestelling*
Fouad Zaazouz, *coach Werk & Participatie*

Groninger Management Overleg

Concerndirectie
Christien Bronda, *gemeentesecretaris*
Saskia Gerritsen, *concerndirecteur Bedrijfsvoering*
Bert Popken, *concerndirecteur Ruimte*
Janneke Procee, *concerncontroller*
Klaas van der Wal, *concerndirecteur Maatschappelijk*

Directeuren

Aissa Alloui, *directeur DMO, Uitvoering en Bedrijfsvoering*
Arne Bakker, *directeur Informatie & Services*
Jeroen ten Dam, *directeur Stadstoezicht*
Leo Flooren, *directeur Iederz*
Marijke Gelling, *directeur Sporto50/directeur CBK*
Gert Willem Hanekamp, *directeur Publieke Dienstverlening*
Willem van der Heide, *directeur Financiën en Inkoop*
Ronald de Jong, *directeur Werk & Participatie*
Alfred Kazemier, *directeur Ruimtelijk Beleid en Ontwerp*
Diderik Koolman, *directeur Economische Zaken*

Hans Langeveld, *directeur DMO, Beleid en Bestuur*
Aaldert van Lingen, *directeur Inkomensdienstverlening*
Richard Lombaerts, *directeur Ruimtelijk O&U*
Hiskia Martens, *secretaris concerndirectie*
Wieneke Pathuis, *directeur Mens, Organisatie en Communicatie*
Sarah Schütte, *directeur Concernstaf*
Marcel Slijkhuis, *directeur Vastgoed*
Josine Spier, *griffier*
Nynke Stellingsma, *directeur SPOT*
Hans Tuithof, *directeur Stadsbeheer*

Projectgroep

Marjon de Bie, *concernadviseur bedrijfsvoering*
Klaas van der Hoek, *programmamanager concernstaf*
Anne de Jonge, *senior communicatie-adviseur*
Mark Rutgers, *programmasecretaris Wijkvernieuwing & Gebiedsgericht werken*
Janny van der Schans, *projectondersteuning*
Karin van de Watering, *strategisch HR-adviseur*
Marika Werensteijn, *projectondersteuning*

Denkbegeleiders cultuursessies

Marjon de Bie-Weidgraaf, *concernadviseur bedrijfsvoering*
Joanne ten Cate, *projectleider*
Diane Groeneweg, *senior Beleidsmedewerker Stadsontwikkeling*
Marika Houwing, *medewerker Handhaving*
Baukje Reitsma, *sociaal gebiedsontwikkelaar*
Mark Rutgers, *programmasecretaris Wijkvernieuwing & Gebiedsgericht werken*
Fransien Saalbrink, *beleidsmedewerker Sociaal Domein*
Jelle Vlieger, *adviseur*
Doortje Vos, *beleidsadviseur Economische Zaken*
Karin van de Watering, *strategisch HR-adviseur*

Deelnemers aan cultuursessies

Frances Achterhof - Volckmann
Dennis Adriaans
Hadassa van Arend
Carla Arjaans
Bas van As
Hülya Aydin
Ina Bakker
Lineke Bakker
Remco Bakker
Theo Bakker
Mo Beijer
Marjon de Bie - Weidgraaf
Koba Bleeker
Hinke de Boer
Lian de Boer
Luke Bolhuis
Thom Bonninga
Annet Boon
Jessica Boontje
Auktje Bootsman
Sanderien Bos
Sjoerd Boutsema
Gerda Boven
Nephtis Brandsma - Schultinge
Koen Brandts
Wim Broekman
Diane Brouns
Marieke Brouwer
Jelly Bruining
Trijntje Buma
Hendrien Damman
Maarten van Damme
Maartje Denekamp
Ina Deuring
Johan Dijkema
Frederik van Dijken
Hein Jouke Dijkstra
Iris Dijkstra
Jochem Dijkstra
Magda Dijkstra - Engel
Wilma van Dinther
Marion Draaisma
Petra Drent
Thom Duijvene de Wit

Marc Ermers
Mascha Everts
Mirjam van der Feen
Rolinda Ferwerda
Nico Fink
Paulien Frank
Anita Franken
Tineke Frederiks
Ria Frederiks - Boersma
Josee Geerts
Quin Genee
Desi Ghauharali
Joost deGraaf
Jeannette Haaijer
Mette Haasjes
Gerrit Hagenauw
Saskia van Ham
Martine Hamar de la Brethonière
Peter van der Hart
Rogier Heida
Rosanne Hendriks
Angelique Hielkema
Miranda Hoeksema - Schoenmaker
Menno Hoekstra
Andre Horlings
Annoeska Huisman
Bas de Jager
Ida Jalving
Floor de Jong
Natalia Jong de - Oprica
Ruud de Jong
Anne de Jonge
Pascale Kaiser
Margreet Kammenga - Riemersma
Mirjam Kampen
Toke Keijer
Henk Kemper
Thorsten Klein
Jan Kees Kleuver
Arda Klijsma
Yvonne Koch
Yvonne Kuiper - Langius
Gino Laloli
Meanne Lameijer
Dolf Langerhuizen
Tamara Leenhouts

Jaqueline Loeffen
Marjon Luitingh
Monique van Mal
Lilian de Man
Hiskia Martens
Gerieke Masselink
Karin Meendering
Irma Meines
Dorte Mierau
Jos Moes
Onno Molenaar
Evelien van Mook
Arno Muis
Willie Mulder
Roelke Nienhuis
Jan Cees Noord
Alette Noorman - ter Horst
Monique Oosterbaan
Catharinus Oosterhout
Beththy Oostwoud
Herma Otter
Heidi van der Peijl - Groot Landeweer
Ibo Pheifer
Job Pieters
Nicolette Pinkster
Carine Plantinga
Janine van der Ploeg
Janneke Procee
Lidwien Reehuis
Richard Ridder
Wibren Rietveld
Claudia Rodenburg - Folkerts
Ingrid Roorda
Simone de Roy van Zuydewijn
René Rozema
Rene Schaap
Janny van der Schans
Berdien Schillings
Bram Scholtens
Piet Scholtens
Wim Schorfhaar
Willeke Schott
Margriet Seip
Gilbert Sewnandan
Joyce Siderius - Bolman
Emiel van der Sluis

Ewoud van Smeden
Soerja Sminck
Hilda Smit
Ekko Smith
Désirée Snip - Mulder
Astrid Spaansen
Hillie Sprenger - Beugels
Marijke Squintani - Post
Pim Staal
Eveline van der Staal
Fred Stol
Erin Straat
Jaap Taheij
Mariska Tebbenhof
Marjan van Til
Jan Tilman
Hilda Timmer
Sonja Timmer
Marjolein Tops
Mairis Vaneker
Henrike van der Veen
Mark van der Veen
Taede van der Veen
Saskia Veldman
Mathijs Versteeg
Gerda van der Veur - Jager
Annet Visser
Caja Visser
Jeroen Visser
Patrick Visser
Rob Visser
Barend Vissers
Jelle Vogelzang
Doortje Vos
Heleen Vriens
Madelon de Vries
Carmen Vriezema - Reij
Marika Werensteijn
Elly Werkman
Hilde Westerdijk
Peter Westerhof
Eva van Wijck
Wilma Winkel
Hendrik Jan Withag
Cristien van der Woude
Jan roelof van der Woude
Willemijne Wuite
Marije Zoetelief
Marieke Zwaving

Over de denkbegeleiders

Dries Bartelink, chef Openbaar bestuur

Dries is een geboren en getogen Groninger. Hij werkt sinds 2017 bij De Argumentenfabriek. Als Chef Openbaar bestuur is hij verantwoordelijk voor de dienstverlening van de fabriek aan gemeenten en provincies. Ook verzorgt hij trainingen voor bestuurders en ambtenaren via De Denkademie, onze trainingentak. Hierbij put hij uit zijn ervaring als onder meer raadslid, bestuursadviseur van het Amsterdamse college van B&W en strateeg bij het ministerie van Economische Zaken. Naast zijn werk voor De Argumentenfabriek is Dries voorzitter van de Rekenkamercommissie van de gemeente Haarlemmermeer.

Sara Blink, senior Openbaar bestuur

Ook de wortels van Sara liggen in de provincie Groningen. Sara is een ervaren kaartenmaker en denkbegeleider, die sinds 2012 bij De Argumentenfabriek werkt. Als senior Openbaar bestuur voert ze projecten uit voor gemeenten en provincies, over tal van onderwerpen. Ze is co-auteur van het in 2021 verschenen boek *Zó werkt het sociaal domein*. Sara studeerde internationale organisaties en internationale betrekkingen in Groningen.

Frank Kalshoven, directeur

Frank is directeur en oprichter van De Argumentenfabriek (2006). Hij promoveerde in de economie en werkte jarenlang in de journalistiek. Voor de zaterdagse Volkskrant schrijft Frank sinds 1996 een column over economie en politiek: 'Het Spel & De Knikkers'.

