

ORGANISATIEVISIE

gemeente Eersel

Vastgesteld door het college van de gemeente Eersel op 20 maart 2018.

Inhoud

1. Een organisatievisie, aanleiding en doelen	3
1.1 Inleiding	3
1.2 Omgevingsontwikkelingen	3
1.3 Doelen en ambities realiseren	3
2. Invulling van de organisatievisie	4
2.1 Cultuurwaarden en speerpunten	4
2.2 Medewerkers	5
2.3 Leiderschap	5
2.4 Bestuur	6
2.5 Formatie vast en flexibel	6
2.6 Organisatie-inrichting	7
3. Realiseren organisatievisie	7
3.1 Veranderaanpak	7
3.2 Tot slot	10

1. Een organisatievisie, aanleiding en doelen

1.1 Inleiding

Deze organisatievisie is een leidraad voor het handelen en het inrichten van de organisatie gemeente Eersel voor een periode van minimaal drie tot vijf jaar. Medewerkers moeten weten waar we als organisatie naar toe willen en langs welke weg we dit willen bereiken. De organisatievisie biedt een duidelijke focus, is een bindmiddel en geeft houvast in tijden van snelle veranderingen. Iedereen kan zich hierdoor verbinden aan vernieuwing, aan een set van waarden en een bijdrage leveren aan resultaten.

1.2 Omgevingsontwikkelingen

We zijn een organisatie die midden in die samenleving staat. De vraag is hoe we als organisatie omgaan met de steeds sneller lijkende veranderingen in het werk en in de omgeving. Opgaven veranderen steeds sneller en er vindt een toenemende digitalisering in onze werkprocessen plaats. Dat vraagt om een organisatie die een zekere wendbaarheid heeft.

We zien onder meer ontwikkelingen op het gebied van digitalisering in een netwerksamenleving en innovatie in de regio Zuid-Oost Brabant. Daarnaast komen er steeds meer taken bij de lokale overheid te liggen, zoals de ontwikkeling op het gebied van Omgevingswet, 3d's, ENSIA, privacy enz. We zien een groeiend besef van de noodzaak van duurzaamheid en zichtbare initiatieven op dit terrein. Er wordt meer zelfredzaamheid van inwoners verlangd en er is een toenemend belang van samenwerking in de Kempen en de mogelijkheid van een bestuurlijke fusie van de Kempengemeenten.

Dat vraagt een passende manier van denken en omgaan met onze inwoners, maar ook met elkaar als collega's. Om snel te kunnen reageren moeten we verder groeien naar een open en naar buiten gerichte organisatie. Juist in deze tijd is het noodzakelijk dat we als professionals zelf regie nemen. We omarmen de veranderingen en pakken deze samen aan!

In deze organisatievisie beschrijven we hoe we de gemeentelijke organisatie op een juiste manier vorm (kunnen) geven, zodat deze:

- Bijdraagt aan de realisatie van de doelen die we (bestuurlijk, organisatorisch, menselijk) voor ogen hebben;
- Past binnen de huidige netwerksamenleving met haar technologische hulpmiddelen;
- Toekomstbestendig is;
- Aantrekkelijk is en blijft als werkgever voor onze (toekomstige) medewerkers;
- Past bij de ambities van de raad en college.

1.3 Doelen en ambities realiseren

De organisatievisie heeft als doel richting te geven aan de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers. De organisatievisie helpt ons de volgende uitdagingen op een juiste manier samen op te pakken, namelijk;

- Om de kernambities van de gemeente Eersel te helpen realiseren: Kempisch wonen, aangesloten zijn op een wereldregio, in een 21^e-eeuwse cultuur;
- Om dienstverlening op maat te kunnen leveren, als Eerselse dienstverlener die midden in de samenleving staat. Een samenleving die vraagt om een creatieve, proactieve, op de samenleving gerichte medewerker die samen met anderen maatschappelijke vragen oplost;
- Om de ingezette cultuurontwikkeling, eerder vormgegeven door SEK en het Eersels kompas, door te ontwikkelen. Waarbij de komende jaren de waarden open en respectvol en de speerpunten duurzaamheid en innovatie centraal staan. Daarmee ontwikkelen we een sterke identiteit waaraan medewerkers zich kunnen en willen verbinden;
- Om als organisatie te kunnen groeien naar een hoger plan. We willen mogelijkheden benutten die digitalisering, big data en verdergaande automatisering ons bieden, met als doel innovatiever en efficiënter te kunnen werken. We gaan op zoek naar vernieuwde manieren van samenwerken door op andere manieren met elkaar in contact te komen.

2. Invulling van de organisatievisie

2.1 Cultuurwaarden en speerpunten

Bij cultuur bouwen we voort op wat in gang is gezet. Klantgericht, samenwerken, resultaten bereiken, en slim en efficiënt werken zijn competenties waarop we verder borduren. Ook houden we vast aan de bestaande werkwijzen van 'We zijn open en eerlijk (OEN)' en 'Altijd navragen, nooit aannemen (ANNA)'. We streven naar een matrix organisatie, met ruimte voor denkkraft en tweerichtingsverkeer. We vinden het nog steeds belangrijk om uitdagingen aan te gaan, eigen verantwoordelijkheid te nemen en af te durven wijken van standaard werkwijzen.

In het doorontwikkelen van mens en organisatie is ervoor gekozen de cultuurwaarden 'open en respectvol' en de speerpunten 'duurzaamheid en innovatie' de komende jaren leidend te maken. Open en respectvol zegt iets over hoe we met elkaar en met onze inwoners om willen gaan. Duurzaamheid en innovatie passen bij onze rol midden in de samenleving. Samen dragen ze bij aan de identiteit van onze organisatie. Een identiteit waaraan iedereen zich kan verbinden.

In 2017 hebben we een start gemaakt met het duidelijker vormgeven van de cultuurwaarden en doorontwikkelen van de speerpunten. Een start die te typeren is als een praktische initiatiefrijke zoektocht vol ideeën. In de loop van 2017 konden medewerkers zich aanmelden voor een cultuurprojectgroep. Deze groepen gingen aan de slag om de gewenste cultuurwaarden in de organisatie te laten opbloeien. Zowel management, teamcoördinatoren en medewerkers hebben in de tweede helft van 2017 in diverse bijeenkomsten, hieraan bijgedragen. Het figuur op pagina 4 is een overzicht van de verschillende opvattingen over de cultuurwaarden en de speerpunten. Het dient als kapstok om de komende jaren de begrippen steeds meer lading te geven voor de inrichting van en manier van handelen in de organisatie.

Duurzaamheid

We stimuleren een houding waarbij we duurzaamheid bewust in onze keuzes laten meewegen. We bieden onszelf een kapstok bij het nemen van beslissingen waarin het klimaat, energie, afval en maatschappelijk verantwoord ondernemen een rol spelen. In de te nemen beslissing geldt dat het aspect duurzaamheid boven aan staat, naast uitstraling en kwaliteit. Daarna komt de prijs.

Innovatie

We staan open voor innovatieve ontwikkelingen en spelen hierop in. We gaan actief op zoek naar waar behoefte aan is. Innovatie gaat om vernieuwing in de breedste zin. Het vernieuwen van de interne organisatiestructuur van piramide naar matrix is een voorbeeld van innovatie. Net zoals het digitaliseren van klant- en werkprocessen. Ook het bedenken van simpelere en efficiëntere werkwijzen behoort hiertoe.

Open

Open betekent het creëren van de juiste verwachtingen en anderen niet verrassen. We zijn open naar elkaar en naar onszelf. We zijn helder in onze communicatie. Door hieraan te werken vormt 'open' de basis voor een klimaat waarin vertrouwen groeit. Vertrouwen van de inwoner en vertrouwen in elkaar.

Respectvol

Respectvol zijn vormt de basis voor het omgaan met anderen. Respectvol betekent mensen in hun waarde laten. Mensen ruimte geven om te zijn wie ze zijn. Rekening houden met anderen. Aandacht hebben voor standpunten van anderen, elkaar serieus nemen en echt luisteren naar elkaar.



Figuur: Invulling van cultuurwaarden en speerpunten, door management, teamcoördinatoren en medewerkers. (najaar 2017)

2.2 Medewerkers

Cruciaal voor tevredenheid bij onze inwoners zijn onze medewerkers. Zij verenigen professionaliteit, resultaatgerichtheid, een open houding en een respectvolle benadering met elkaar. Wat we naar buiten uitstralen, geven we aan de binnenkant vorm. Dat doen we door te streven naar kwalitatief goed geëquipeerde medewerkers. Ons uitgangspunt is dat medewerkers van goede wil en respectvol zijn, en een optimale bijdrage leveren om tot een goed resultaat te komen.

Bij de aanstelling van medewerkers wordt geselecteerd op vakbekwaamheid en op attitude in relatie tot dienstverlening. Ook identificeren nieuwe medewerkers zich met de cultuurwaarden van open, respectvol en de speerpunten duurzaamheid en innovatie.

Eenmaal in de organisatie leggen we de verantwoordelijkheid laag. Met de cultuurwaarden en speerpunten in het oog houdend, nemen medewerkers regie over hun eigen projecten. Om projecten te realiseren treden we in contact met inwoners en organisaties. Bij het opstellen van beleid halen we de buitenwereld naar binnen om tot een goed eindresultaat te komen. We streven naar proactieve medewerkers die voor hun product en/of klant staan.

We investeren duurzaam in medewerkers door het hoog houden van de motivatie, het bieden van een stimulerende werkomgeving en door het aanbieden van brede mogelijkheden voor opleiding, training en coaching. Onze ambitie is medewerkers de ruimte te bieden voor het nemen van eigen verantwoordelijkheid.

2.3 Leiderschap

De leidinggevenden vervullen een cruciale rol in het realiseren van de organisatievisie. Afdelingshoofden en teamcoördinatoren bieden ondersteuning en coaching aan medewerkers. Zij dragen de organisatievisie uit naar de rest van de organisatie.

Medewerkers krijgen duidelijkheid omtrent visie, strategie, doelstellingen en de genomen beslissingen. Dit hebben ze nodig om eigen verantwoordelijkheid te kunnen nemen en te groeien in zelfstandigheid.

Voor de stijl van leidinggeven betekent dit sturen op verantwoordelijkheid. Sturen geeft duidelijkheid.

Leidinggevend sturen door een heldere visie, het stellen van kaders en het monitoren van de voortgang en resultaten. Door te faciliteren worden medewerkers ondersteund in het werk. Dit doen zij door een coachende stijl aan te nemen, vragen te stellen in plaats van oplossingen te bieden, ruimte te geven voor initiatief en gewenst gedrag te waarderen. Daardoor krijgen medewerkers de ruimte om hun werk zelf in te richten en uit te voeren met het beste resultaat voor de inwoner als logisch gevolg.

2.4 Bestuur

Het adviseren en het voorbereiden en uitvoeren van beleid in opdracht van raad, college en burgemeester, vraagt van medewerkers een onafhankelijke en professionele houding. Openheid en respect vormen ook hier de basis voor een goede onderlinge verstandhouding.

Het kan voorkomen dat het ambtelijk advies afwijkt van de opvatting van de politiek. Dit hoeft op zich geen punt te zijn. Het college wil echter niet verrast worden, is bereid kritisch het debat aan te gaan en wil tijdig in positie gebracht worden. Dit alles vraagt om politieke sensitiviteit van medewerkers en alertheid van zowel de bestuursorganen als van medewerkers. Ambtelijk onafhankelijk adviesrecht is daarmee een vanzelfsprekendheid.

2.5 Formatie vast en flexibel

De politieke ambities in de gemeente Eersel zijn langdurig hoog. De vaste formatie is meerjarig kleiner dan bij soortgelijke gemeenten (bron: Vensters voor Bedrijfsvoering). Ook is de flexibele schil relatief klein. De druk op de formatie neemt de komende jaren verder toe door nieuwe taken en verantwoordelijkheden. Om de hoge ambities van de politiek waar te maken en projecten binnen het afgesproken tijdspad te realiseren, is er de komende jaren een noodzaak aan meer regievoeders/beleidmakers.

Het knelpunt is dat er onvoldoende begroot is om de lopende projecten (circa 300) op tijd af te kunnen ronden. Daarvoor is extra capaciteit, lees financiële middelen, nodig. De begroting voor de komende jaren is daardoor niet toereikend om de afhandelingstermijn van projecten te kunnen garanderen. De raad moet keuzes maken tussen ambitie en haalbaarheid. In alle projecten wordt capaciteit mee geraamd in de daarbij behorende begroting. Een punt van aandacht is informatievoorziening aan de raad om draagvlak te creëren.

De gemeente Eersel heeft, naast een vaste kern van medewerkers, een flexibele schil nodig. Deze flexibele schil, die qua omvang per periode kan verschillen, stelt de gemeente in staat om:

- Pieken en dalen in het werkaanbod op te vangen en snel te kunnen reageren op een veranderende vraag naar diensten;
- Een vacatureperiode te overbruggen;
- Specialisten in te huren.

Een externe flexibele schil maakt onze organisatie flexibeler en stelt ons beter in staat om de politiek/bestuurlijke ambities te realiseren. Instroom van nieuw personeel, inclusief inhuur, bevordert het kritische vermogen van de organisatie en de professionaliteit.

Inhuur vindt in principe alleen plaats in projecten. Voor structurele formatie streven we altijd naar medewerkers in vaste dienst. Onder bijzondere omstandigheden, bijvoorbeeld door ziekte of omdat medewerkers in projecten werken, blijft het mogelijk om vaste formaties door middel van inhuur in te vullen. De vaste formatie is klein en smal. Dit betekent dat we bij alle projecten extra capaciteit vragen en ramen, zodat we de plannings kunnen halen.

We spreken vooraf geen vaste ratio af tussen vaste en flexibele schil, omdat het afhankelijk is van politieke ambities in projecten. Een eventuele herindeling betekent dat zodra de wet Arhi van kracht wordt, medewerkers niet in vaste dienst kunnen worden aangenomen.

Bij medewerkers die onder het sociaal werkvoorzieningsschap, garantiebanen of geïndiceerd zijn, is er altijd sprake van individueel maatwerk welke arbeidsvorm het meest passend is.

Het MT kan bijsturen op basis van de benchmarks uit 'Vensters voor Bedrijfsvoering'. Uit cijfers van het verleden blijkt dat we strak sturen op formatie als flexibele schil. Op dit moment wordt er gewerkt met MSP, een instrument om het inhuurproces te coördineren. De gemeente laat flexibele medewerkers op basis van een (tijdelijk) dienstverband werken omdat de overheid ernaar streeft het aantal schijnzelfstandigen terug te dringen.

2.6 Organisatie-inrichting

In de huidige tijd en met het oog op de toekomst past een organisatie die wendbaar is en verantwoordelijkheden bij medewerkers neerlegt. Daarom is een aantal jaren geleden gekozen voor het ontwikkelen van een matrix organisatie in combinatie met een platte organisatiestructuur. Deze lijn zetten we in de komende jaren voort.

Van piramide naar matrix organisatie

Een matrix organisatie stimuleert samenwerking en communicatie tussen afdelingen en niveaus. Hierdoor kunnen krachten dwars door de organisatie heen gebundeld worden en zijn we wendbaar, zodat we snel kunnen reageren op vragen.

Platte organisatiestructuur

Verantwoordelijkheden liggen meer bij medewerkers en we betrekken ze bij besluitvorming. Een platte organisatiestructuur stimuleert medewerkers deel te nemen aan alle activiteiten van de organisatie. In het organisatiebesluit is de actuele organisatiestructuur vastgelegd. Hierdoor zijn we succesvoller in ons werk, neemt de interactie toe, zijn we meer verbonden als teams en medewerkers en ontstaat er een wij-gevoel.

3. Realiseren organisatievisie

Voor het realiseren van de organisatievisie en het ontwikkelen van de gewenste cultuur, is een actieve betrokkenheid van iedereen binnen de organisatie essentieel. Onder actief betrokken verstaan we meedenken, mee overleggen en in het werk aan de slaggaan met het ontwikkelen van de cultuurwaarden 'open en respectvol' en de speerpunten 'duurzaamheid en innovatie'.

Samen met medewerkers zoeken we naar passende oplossingen om door te ontwikkelen. We gaan ervan uit dat medewerkers zelf op zoek willen naar verbeteringen, dat ze van nature actief zijn en bereid zijn om te leren.

Het realiseren van de organisatievisie concentreert zich op de 'Hoe-vraag'. Hoe brengen we de organisatievisie in de praktijk. Dit zien we als een drietrapsraket:

- Betekenis geven voor onszelf;
- Vormgeven voor onze gemeentelijke organisatie;
- Vormgeven voor onze inwoners en organisaties.

3.1 Veranderaanpak

De veranderaanpak geeft medewerkers inzicht in wat we van hen verwachten, wie welke rol heeft en hoe we zaken organiseren. Dit geeft focus en stimuleert betrokkenheid. In de veranderaanpak verschuift het zwaartepunt snel naar teams. Teams geven zelf hun manier van werken vorm vanuit de waarden openheid en respect en de speerpunten duurzaamheid en innovatie. Ook ontwikkelen ze tegelijkertijd competenties verder door (klantgericht, samenwerken, resultaten bereiken, slim en efficiënt werken).

Aanpak

- **Creëren van duidelijkheid en houvast**

Sturen en ruimte geven, vormen de kern om medewerkers houvast te geven en eigen verantwoordelijkheid te stimuleren. Sturen gebeurt door richting te geven, besluiten toe te lichten

en standvastig te zijn in de uitvoering. Deze kaders geven houvast en maken de weg vrij voor het nemen van eigen verantwoordelijkheid en initiatief;

- **Centrale thema's en eigen onderwerpen**

Naast het werken aan thema's die uit de organisatievisie naar voren komen, krijgen medewerkers ruimte om eigen onderwerpen in te brengen. Door de centrale thema's ontstaat eenheid in de organisatie (bijvoorbeeld het ontmoetingscafé). Door medewerkers zelf ingebrachte onderwerpen (bijvoorbeeld in de cultuurwerkgroepen of in het eigen team), bieden een grote mate van betrokkenheid en invloed;

- **Leren door te doen in de praktijk**

Leren in de praktijk is de meest effectieve manier om te veranderen. Omdat het bij past bij de natuurlijke behoefte van medewerkers om direct verbeteringen te ervaren. Samenwerking met collega's staat centraal en het eigen werk biedt een schat aan mogelijkheden om op te pakken. Het eigen werk is een stimulator om te leren en is onderdeel van het leren zelf. Coaching en feedback geven, ondersteunen het leren in de praktijk. Dit geldt ook voor trainingen. De verhouding 70% praktijk, 20% coaching en feedback en 10% trainingen is een handzame richtlijn;

- **Waarden tijdens het veranderen direct toepassen**

Het oppakken van veranderingen is zelf een voorbeeld zijn van open en respectvol samenwerken. Tijdens het werken aan veranderingen spreken we niet over waarden en speerpunten met het oog op de toekomst. Maar vanaf dag één werken we hier direct aan, in het hier en nu;

- **Maatwerk per team**

Voor de verschillende teams kiezen we voor een verschillende aanpak. De teamcoördinator vervult een sleutelrol, vertaalt de organisatievisie binnen het team en helpt medewerkers om regie te nemen. Teamcoördinatoren worden ondersteund om deze rol te kunnen vervullen.

Ondersteuning

- **Wie**

Het MT vervult een belangrijke rol in het sturen, faciliteren en monitoren van de voortgang en waar nodig bij te sturen. Voorbeeldgedrag is essentieel om de ingeslagen koers geloofwaardig te maken;

De teamcoördinatoren zijn cruciaal als cultuurdragers. Ze hebben de rol van verbinder door het vertalen van de organisatievisie naar het eigen team.

De staf (bestaande uit control, communicatie en veiligheid) en P&O, geven strategisch advies en bieden praktische ondersteuning aan het MT in de vorm van oplossingen.

Waar nodig zetten we externe expertise in. Denk hierbij aan coaching, training en inhoudelijk- en veranderkundig advies.

- **Hoe**

- **De dialoog aangaan**

Open communiceren is het belangrijkste instrument om medewerkers te betrekken bij de veranderingen. Open communiceren door informatie te geven en door met medewerkers in gesprek te gaan. Medewerkers voelen zich betrokken als er naar hen geluisterd wordt en hun ideeën daadwerkelijk opgepakt worden. De essentie in de communicatieaanpak is het bouwen van een netwerk en het stimuleren van een dialoog over de voortgang;

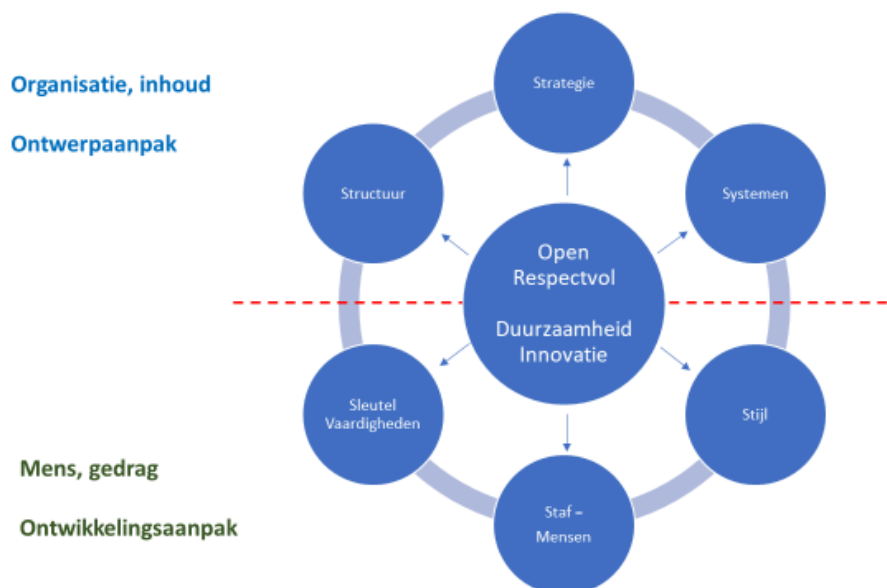
- **Organisatiebreed samenkomen en samenwerken**

Om de organisatievisie te ondersteunen streven we naar organisatiebreed samenkomen en samenwerken. Dit uit zich in meer informele bijeenkomsten tussen afdelingen, zoals de lunchtalks of inspirerende clinics en presentaties. Dit uit zich ook in meer formele vormen zoals het ontmoetingscafé en heidagen met MT en teamcoördinatoren. Ook vormen we voor belangrijke onderwerpen werkgroepen waarin verschillende disciplines vanuit de organisatie vertegenwoordigd zijn (zoals de leerkring duurzaamheid en de

werkgroepjes van het cultuurtraject).

- **Methode 7S-model: doorvertalen van de waarden en de speerpunten**

Bij de doorvertaling van de visie maken we gebruik van het 7S-model. Het model is een bruikbaar raamwerk om de organisatievisie in alle aspecten van de organisatie terug te laten komen. De waarden en speerpunten worden doorvertaald in strategie, systemen, structuur, sleutelvaardigheden, stijl van werken en mensen (het Engelse woord is staf). Het model geeft op deze wijze aan op welke delen van de organisatie de visie invloed heeft en dat deze verschillende factoren met elkaar in verbinding staan.



Monitoren en Evalueren

Om inzicht te krijgen in de voortgang en de effecten bij het realiseren van de organisatievisie, gaan we monitoren en evalueren. Het MT heeft hierdoor de mogelijkheid om op een weloverwogen manier bij te sturen en de focus waar nodig aan te scherpen. Teams leren van de uitkomsten en krijgen de ruimte om direct aanpassingen te doen in de praktijk.

We bieden handvaten aan de medewerkers hoe ze op een gedegen manier kunnen monitoren en evalueren met instrumenten die hen hierbij ondersteunen.

Op organisatieniveau starten we met een jaarlijks medewerkersonderzoek. Hierin nemen we de kernthema's uit de organisatievisie op.

3.2 Tot slot

Uiteindelijk investeren we niet alleen in het ontwikkelen van de organisatievisie. We bouwen verder aan het fundament dat er al ligt, door te investeren in een goede, onderlinge 'gemeente brede' dialoog. Resultaten bereiken we door het implementeren van de visie in de praktijk. Daarvoor vertalen we de visie in een uitvoeringsplan met concrete acties. We nodigen iedereen uit om mee te denken en mee te doen. Om samen te werken aan een steeds betere organisatie. Waaraan je je kunt verbinden, als professional en als mens.