



Organisatievisie 2018-2022

Een wendbare organisatie

2 oktober 2018



Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Veranderende omgeving	5
2.1	Samenleving centraal	5
2.2	Samenwerking	5
3	Wendbare organisatie	6
3.1	Onze missie en visie	6
3.2	Onze strategie	6
4	Organisatieontwikkeling	8
4.1	College	8
4.2	Leidinggevenden	8
4.3	Medewerkers	8
4.4	Inrichting organisatie	8
5	Thema's, proces en planning	10
5.1	Van buiten naar binnen	10
5.1.1	Klant (inwoners, bedrijven en partners)	10
5.1.2	Burgerparticipatie	10
5.1.3	Digitalisering dienstverlening	10
5.2	Samenwerken & sturen	11
5.2.1	Stuurinformatie	11
5.2.2	Netwerk(overleg)structuur	11
5.2.3	Resultaatgericht en integraal werken	11
5.3	Wendbare medewerker	12
5.3.1	Persoonlijk leiderschap	12
5.3.2	Vitaliteit	12
5.3.3	Medewerkersonderzoek	12
5.4	Proces organisatieontwikkeling	12
5.5	Werkplaats	13



1 Inleiding

Voor je ligt de organisatievisie 2018 – 2022 van de gemeente Heemskerk. In deze visie staat de gemeenschappelijke agenda voor de gemeentelijke organisatie van de komende jaren. De visie bevat de uitgangspunten die richting geven aan de maatschappelijke en bestuurlijke opgave van de gemeente Heemskerk. Hiervoor willen we een wendbare organisatie zijn, deze visie nodigt daartoe uit!

2 Veranderende omgeving

Van de overheid wordt in een snel veranderende wereld nieuwe en andere dingen verwacht dan lange tijd gebruikelijk was. Aan de ene kant moeten we efficiënt en doelgericht onze taken uitvoeren voor zo weinig mogelijk publiek geld, aan de andere kant moeten we daarbij zoveel mogelijk mensen van tevoren betrekken. Iedereen wil gehoord worden en de overheid moet transparant zijn en continue uitleggen wat zij waarom doet.

Ook het gemeentebestuur moet mee veranderen. Inwoners herkennen hun eigen wensen niet meer in de huidige rol van het traditionele gemeentebestuur; een kaderstellende gemeenteraad en een college dat toeziet of het ambtelijke apparaat wel doet wat de raad heeft besloten. Inwoners nemen steeds vaker het heft in eigen hand en wachten niet meer op de politiek om het te bedenken. Dit betekent een andere rol voor het gemeentebestuur en het ambtelijk apparaat. Daarbij moeten er keuzes gemaakt worden, want niet alles kan.

Vanuit deze context is het zaak van buiten naar binnen te werken en samen te werken waar dat helpt, en waar nodig uit te breiden en te intensiveren.

2.1 Samenleving centraal

De gemeente ontleent haar bestaan aan het (be)dienen van de lokale samenleving, de gemeente is van en voor de inwoners. Ontwikkelingen als de participatiesamenleving, individualisering, digitalisering, mondigheid en door nieuwe taken die bij de gemeente zijn ondergebracht vragen een aanpak waaruit van buiten naar binnen wordt gekeken. Hier komt ook het uitgangspunt dat de inwoner centraal staat vandaan. Vooral door te kijken waar de eigen kracht van de inwoner kan worden benut of kan worden aangesproken. Het gaat daarbij om het benutten van kansen en mogelijkheden, waarbij het fysieke en sociale domein samenkomen. De gemeente heeft als taak maatschappelijke initiatieven te waarderen en te faciliteren en waar nodig barrières weg te nemen. Daarbij biedt de gemeente ruimte en (financiële) ondersteuning. De inwoner verwacht steeds meer dat de gemeente gelijksoortige bejegening, service en dienstverlening biedt. Die gaat er steeds meer van uit dat medewerkers onderling op de hoogte zijn van zaken die bij de inwoner samenkomen.

2.2 Samenwerking

Samenwerken is het sleutelwoord. Zowel samenwerken binnen de organisatie als samenwerken buiten de organisatie, met de samenleving en met andere partijen. We kiezen per (maatschappelijke) opgave de beste manier van samenwerken. We werken al veel samen binnen de IJmond en respecteren de daarbij gemaakte (politiek-bestuurlijke) afspraken. Andere voorbeelden van huidige samenwerking zijn ook: de Veiligheidsregio Kennemerland, Metropool Regio Amsterdam en diverse andere samenwerkingsverbanden. Hier blijft het niet bij. We gaan opgavengericht ook kijken of er voor die specifieke opgave andere, tijdelijk, samenwerkingspartners zijn, denk daarbij bijvoorbeeld aan Haarlem of Zaanstad.

3 Wendbare organisatie

Met 'wendbaar' wordt bedoeld dat onze organisatie in staat is zich aan te passen aan de veranderende omgeving en inzet van mensen en middelen biedt die nodig zijn om de maatschappelijke en bestuurlijke opgave te realiseren. Onze organisatie is wendbaar en flexibel. Per beleidsterrein kiezen we de verstandigste oplossing: we doen het zelf; we doen het samen of we besteden het uit. We beredeneren de meest verstandige keuze ook in deze volgorde. We zitten niet vooraan, maar zijn een 'slimme volger'. Dit betekent dat wij in staat zijn om tijdig invulling te geven aan nieuwe ontwikkelingen en leren van andere gemeenten die verder zijn dan wijzelf. We maken hierbij gebruik van 'best practises' en ervaringen van andere gemeenten. We hoeven niet de eerste zijn, maar willen soms vooraan lopen en soms de ontwikkelingen afwachten, zodat we efficiënt kunnen omgaan met de beschikbare middelen en tijd.

3.1 Onze missie en visie

We zijn een betrouwbare en dienstverlenende organisatie, gericht op mens en omgeving. De gemeente toont zich bewust verantwoordelijk voor het welzijn van de samenleving. Op de organisatie van de gemeente kan het bestuur bouwen evenals de inwoners, bedrijven, instellingen en toeristen die er graag een beroep op doen. De medewerkers van de gemeente zijn trots op hun organisatie en de resultaten die worden bereikt.

We hanteren de volgende uitgangspunten:

- De behoefte en opgave van de maatschappij zijn het uitgangspunt voor ons handelen.
- We maken helder waar de gemeente wel over gaat en waar niet.
- De gemeentelijke organisatie is wendbaar en kiest voor iedere opgave een passende strategie en aanpak.
- Bij al onze contacten binnen en buiten de gemeente zijn we open, welwillend en wellevend.
- We onderhouden goede relaties met onze samenwerkingspartners. We zijn gericht op het belang van Heemskerk, maar zeker ook op de grotere samenhang waarvan we deel uitmaken.
- Bij iedere samenwerking spreken we duidelijk af waar de verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen.

3.2 Onze strategie

De strategie is dat we van buiten naar binnen werken. Per (maatschappelijke) opgave pakken we als organisatie de beste rol. Op deze manier passen we ons het beste aan de veranderende omgeving aan. Daarbij geldt dat niet alles op elk moment tegelijk mogelijk of wenselijk is. Aanbrengen van samenhang en prioritering is steeds van groot belang. De gemeentelijke organisatie houdt rekening met randvoorwaarden; de beschikbaarheid van mensen, middelen en tijd.

Deze strategie passen wij toe op de volgende drie rollen:

1. De gemeente als aanbieder: zaken die vanzelfsprekend bij de gemeente horen.

Een groot aantal producten en diensten hoort vanzelfsprekend bij de overheid. Technologie maakt het mogelijk veel van deze producten en diensten te automatiseren. Denk aan de aanvraag en/of het verlenen van vergunningen, paspoorten en rijbewijzen.

Door deze zaken zoveel als mogelijk te automatiseren kunnen inwoners en ondernemers eenvoudig, goedkoop en efficiënt aan het gevraagde product komen.

Hierbij horen ook producten en diensten waarvan de inwoners en ondernemers accepteren dat hun inbreng beperkt is en die zij graag overlaten aan de expertise van de overheid. Denk aan de asfaltering van wegen, de bouw van bruggen en onderhoud van riolering.



De realisatie en uitvoering van deze producten kan worden ingericht naar een schaal die de hoogste efficiëntie en effectiviteit oplevert. Samenwerking met andere gemeenten kan hierbij de moeite waard zijn.

Een goede informatievoorziening en gemakkelijke bereikbaarheid bij vragen van buiten is bij dit alles van groot belang.

2. De gemeente als partner: zaken die de gemeente oppakt die in een maatschappelijke behoefte voorzien.

Er zijn ook producten en diensten die de overheid oppakt omdat deze in een maatschappelijke behoefte voorzien. Denk hierbij aan de bevordering van werkgelegenheid, onderwijs, gezondheidszorg en evenementen.

Inwoners hebben zorgen over deze thema's of worden er juist blij van. Verwacht wordt dat de gemeente bij de uitvoering van deze thema's rekening houdt met de context van diegene die bij de uitvoering worden geraakt. Bij de totstandkoming en uitvoering is het dan ook van belang deze groepen te betrekken.

Op hun inbreng wordt gerekend. Al vanaf het begin worden inwoners en ondernemers betrokken bij de totstandkoming. Hierbij wordt zorgvuldig gecommuniceerd.

3. De gemeente als facilitator: zaken die vanuit de gemeenschap tot stand komen.

Er zijn ook producten en diensten die niet vanuit de overheid tot stand komen, maar vanuit de gemeenschap. De overheid is niet de leidende partij, maar volgt haar inwoners die met burgerinitiatieven komen. Het gaat hierbij om de meest zuivere vorm van overheidsactiviteiten die tegemoetkomt aan de maatschappelijk gevoelde behoefte. Overheidsparticipatie wordt de komende jaren van steeds groter belang.

4 Organisatieontwikkeling

Een wendbare organisatie is in staat om in te spelen op maatschappelijke opgaven in een veranderende context. Een organisatie waarin medewerkers met trots (samen)werken aan maatschappelijke opgaven. Van buiten wordt er opgehaald of aangedragen en vanuit de meest bij de opgave passende rol wordt er met de samenleving gebouwd aan Heemskerk. We zijn gelijkwaardig, maar niet gelijk. Ieder heeft zijn eigen rol en verantwoordelijkheid. Dit vraagt dat we duidelijkheid scheppen over waar we voor staan en waarom we dingen doen. Hierbij hanteren we een simpel adagium 'we doen de goede dingen en doen deze goed'. We durven daarbij risico's te nemen en we mogen fouten maken. Daarbij hoort wel dat we elkaar kunnen aanspreken, een afspraak ook een afspraak is en we op tijd en helder communiceren.

We zijn een wendbare organisatie; oplossingsgericht werkend (van buiten naar binnen) vanuit de meest passende rol. Per maatschappelijke opgave kan dit veranderen, immers elke opgave vraagt een andere aanpak en rolopvatting.

4.1 College

Het college bestuurt collegiaal, gunt elkaar autonomie, is geïnteresseerd en spreekt vanuit betrokkenheid. Een positieve en motiverende houding maakt dat vanuit energie meer bereikt kan worden. Het college is bestuurlijk opdrachtgever, stuurt op bestuurlijke hoofdlijnen conform de kaders van de raad en geeft ruimte aan het ambtelijk apparaat om taken uit te voeren.

4.2 Leidinggevenden

Het managementteam stuurt op strategisch niveau op realisatie van de organisatiedoelen en de bestuurlijke opdrachten en is de gesprekspartner voor het college. Het managementteam overlegt periodiek met het college om de bestuurlijke agenda en de voortgang daarvan door te spreken. De leden van het managementteam sturen de teamleiders aan.

Teamleiders sturen hiërarchisch de medewerkers aan (daar waar nodig kan in een team worden gewerkt met coördinatoren). Tegelijkertijd zijn teamleiders juist de spil tussen medewerkers.

Teamleiders luisteren naar, halen op bij en leggen uit aan medewerkers.

4.3 Medewerkers

Medewerkers werken van buiten naar binnen, staan open voor de veranderende samenleving, nemen hun verantwoordelijkheid en zijn gericht op samenwerking en resultaat. Er wordt gewerkt binnen een veilige omgeving. Medewerkers worden ondersteund en gefaciliteerd door de organisatie op zowel vakinhoudelijke als op persoonlijke ontwikkeling.

4.4 Inrichting organisatie

Om de wendbaarheid te borgen is een heldere structuur nodig, waarbij tegelijkertijd duidelijkheid in rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden wordt gegeven. Vanuit de politiek-bestuurlijke context wordt vooral het 'wat' aangegeven, de organisatie geeft hier vorm aan door het 'hoe' te organiseren. Vanzelfsprekend is er ook ruimte voor eigen initiatief vanuit de organisatie.

Als gehele organisatie gaan we deze ontwikkeling doormaken. Iedere eenheid doet dit op zijn eigen manier en vanuit zijn eigen situatie, maar wel met de gedeelde waarden en dezelfde uitkomst. Uitgangspunten voor deze ontwikkeling zijn vergroten van professionaliteit, verbeteren van procesmatig werken, uitbreiden van projectmatig/integraal werken en doelmatiger werken. Er gaat al veel goed, heel veel zelfs. Dit houden we vast, maar wel met het urgentiebesef dat we moeten ontwikkelen.

De basis voor de inrichting van de organisatie zijn de medewerkers. Vanuit teams wordt samengewerkt rondom opgaven, projecten of processen. Hier wordt over teamgrenzen heen gekeken,



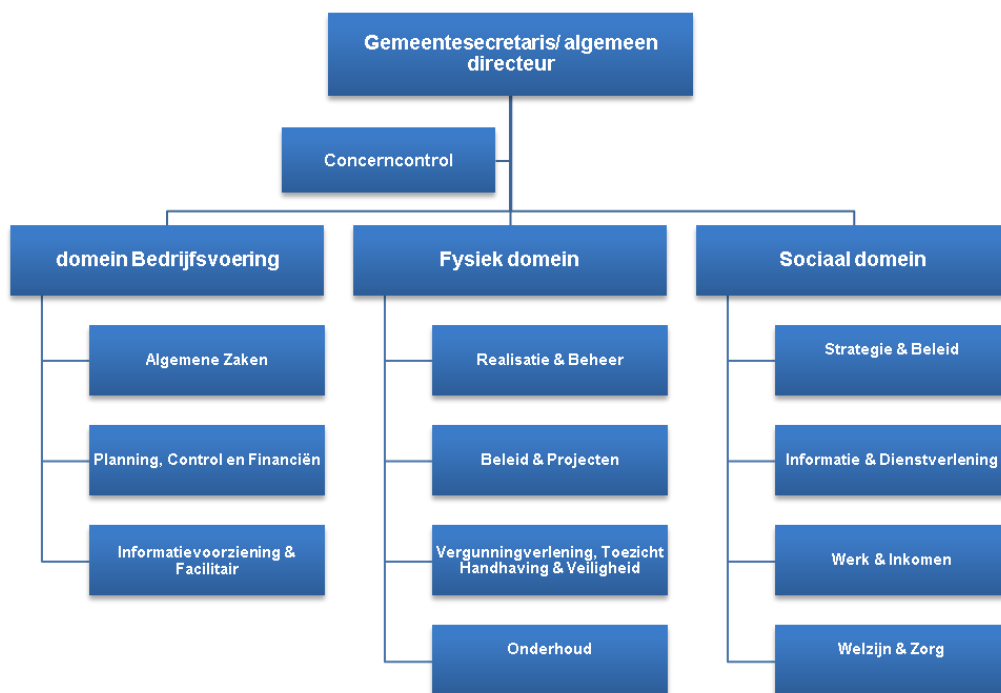
maar 'hoort' iedereen wel bij een team. Iedere medewerker heeft recht op een leidinggevende. De grootte van de teams ligt tussen de 15 en 30 formatie-eenheden (fte's) en er is geen dubbeling in leidinggevende taken. Dit geeft duidelijkheid over de aansturing en geeft wendbaarheid in het dagelijks werken.

De teams worden aangestuurd door teamleiders. De teamleiders zijn verantwoordelijk voor de resultaten en het welbevinden van het team en dragen zorg voor integrale samenwerking tussen teams.

Vanuit de drie domeinen, Bedrijfsvoering, Fysiek en Sociaal, sturen drie domeinmanagers de teamleiders aan. Integraliteit en samenwerken staan hoog op de agenda, net zoals het van buiten naar binnen werken. Dit vanuit een strategische blik, ruimte gevend aan teamleiders, op tijd sturend waar dat nodig is. Hier wordt de link gelegd tussen de politiek-bestuurlijke wens, de maatschappelijke opgave en het ambtelijke kunnen. De domeinmanager is de strategische gesprekspartner voor het bestuur en tactisch leidinggevende richting teamleiders. De domeinmanagers zorgen ervoor dat de politiek-bestuurlijke wens vertaald wordt naar concrete (eind-)producten. De teamleiders sparren met de domeinmanagers en medewerkers. Zij dragen zorg voor de operationele uitvoering en faciliteren het team. Hier vindt ook de stroomlijning plaats van hetgeen van de werkvloer komt naar management en vice versa. De domeinmanagers en teamleiders stemmen dus kortgezegd af wat er bestuurlijke gewenst wordt en wat er ambtelijk mogelijk is.

De gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk en bewaakt de strategische link met het bestuur. Dit levert het volgende organogram op:

Figuur 1. Organisatiestructuur gemeente Heemskerk



5 Thema's, proces en planning

Om te komen tot een wendbare organisatie en de hierboven gepresenteerde organisatiestructuur is een periode van vier jaar nodig. We gaan dat doen door 'te doen'. We gaan met elkaar aan de slag en leren stap voor stap wat voor ons de best passende werkwijze is. Om dit samen te kunnen waarmaken, zowel intern als extern, is er helderheid nodig over de doelen en de rollen en verantwoordelijkheden. Maar ook durf om gewoon maar eens te proberen en fouten te mogen maken. Een veilige omgeving, maar wel met zakelijke afspraken en elkaar op tijd aanspreken. Het gaat om onszelf, maar ook om de ander.

We gaan investeren in de verdere ontwikkeling van de organisatie. De maatschappelijke opgave maakt dat we gaan werken aan drie hoofdthema's: 'Van buiten naar binnen', 'Samenwerken & sturen' en 'Wendbare medewerker'. Deze thema's werken we de komende vier jaar met elkaar uit. Onder elk van de drie thema's vallen onderwerpen, die het thema concreet maken, die het handen en voeten geven en die bijdragen aan de ontwikkeling van het thema. Enkele onderdelen zijn nieuw en moeten 'erbij' gedaan worden. Andere zaken doen we, in meer of mindere mate al, of waren we al van plan en krijgen zo meer structuur.

Daarnaast stellen we een strategisch personeelsbeleid op. Onder deze paraplu valt een aantal onderwerpen binnen de thema's 'Samenwerken en sturen' en 'Wendbare medewerker'. Ook mobiliteitsbeleid valt hieronder.

5.1 Van buiten naar binnen

Om onze organisatie meer te richten op de samenleving, zoals wordt beschreven in hoofdstuk 2, gaan we aan de slag met de volgende drie onderwerpen.

5.1.1 Klant (inwoners, bedrijven en partners)

In hoofdstuk 3 zijn de drie rollen benoemd (gemeente als aanbieder, als partner en als facilitator). Om te weten welke van deze drie rollen passend is voor onze relatie (klantcontact) willen we antwoord op onder andere de volgende vragen. Welke klanten en partners hebben we? Wat verwachten deze en hoe spelen we daar wel of niet op in? Hoe stemmen we verwachtingen op elkaar af?

5.1.2 Burgerparticipatie

Ook hier gelden de drie rollen zoals in hoofdstuk drie benoemd (gemeente als aanbieder, als partner en als facilitator). Daarbij vragen we ons af: hoe geven we daar precies handen en voeten aan? Uitgangspunten zijn de inventarisatie binnen onze organisatie naar burgerparticipatie, die in de zomer van 2018 wordt afgerond, en het daarop gebaseerde advies om richting te geven aan de ontwikkeling van onze organisatie.

5.1.3 Digitalisering dienstverlening

Om effectief en efficiënt met de opgaven uit en dienstverlening aan de samenleving te kunnen omgaan gaan we onze processen 'lean' en 'mean' inrichten, waarbij we de focus leggen op digitalisering. De uitgangspunten hiervoor zijn het lopende traject van Digitalisering Dienstverlening (Digitale Agenda 2020), het lean management principe, onze Informatievisie 2016 – 2020 en de landelijke ontwikkelingen van 'Samen Organiseren'.



Van buiten naar binnen	PLANNING									
	2018	2019		2020		2021		2022		
	H2	H1	H2	H1	H2	H1	H2	H1	H2	
Klant (inwoners, bedrijven en partners)		xxx	xxx	xxx	xxx					
Burgerparticipatie	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Digitalisering dienstverlening	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

Tabel 1. Planning thema Van buiten naar binnen

5.2 Samenwerken & sturen

5.2.1 Stuurinformatie

Van achteraf verantwoorden aan het bestuur willen we naar (meer) vooraf sturen van onze organisatie op relevante informatie en het bestuur daarover informeren. Daarbij komen vragen als: wat is er aan informatie? Wat moet nog ontwikkeld worden? Waar sturen we op en wat is relevant en wat niet? We willen naar een 'organisatie – team – medewerkersplan', waarmee we in control zijn over de middelen.

5.2.2 Netwerk(overleg)structuur

Heldere communicatielijnen als basis voor overleg binnen en buiten onze organisatie. Dit vergt inzicht in wie overlegt met wie en waarover. Waaraan draagt dit bij, welke werkproces? Wat is nodig om effectief te zijn? Wat vraagt dat aan regie en leiderschapsinzet?

5.2.3 Resultaatgericht en integraal werken

Om de opgaven te kunnen uitvoeren is resultaatgericht en integraal werken belangrijk. Maar wat verstaan we daaronder? Welke strategie en aanpak vereist dit? Wat vraagt dat van medewerkers en leidinggevenden? Wat doen we al en hoe vergroten we onze professionaliteit hierin? Hoe kunnen we intervisie inzetten als een inspirerend instrument om het professioneel leervermogen te stimuleren en met de focus om te werken aan oplossing en ontwikkeling?

Samenwerken & sturen	PLANNING									
	2018	2019		2020		2021		2022		
	H2	H1	H2	H1	H2	H1	H2	H1	H2	
Stuurinformatie		xxx	xxx							
Netwerk(overleg)structuur	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
Resultaatgericht en integraal werken		xxx								

Tabel 2. Planning thema Samenwerken & sturen

5.3 Wendbare medewerker

5.3.1 Persoonlijk leiderschap

De ontwikkeling van onze organisatie wordt in belangrijke mate bepaald door de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Het programma persoonlijk leiderschap geeft inzicht in het leiderschap van jezelf en van je loopbaan. Centraal staat de vraag: hoe voer jij de regie over je eigen leven en loopbaan?

5.3.2 Vitaliteit

De wendbaarheid van een organisatie wordt versterkt door de vitaliteit van zijn medewerkers. Het thema richt zich op vragen als: wat is er nodig om lekker in je vel te zitten? Denk daarbij aan je werkplek, de faciliteiten, maar ook aan je eigen gezondheid. Wat brengt je in beweging, wat maakt je vitaal en hoe hou jij de balans tussen werk en privé?

5.3.3 Medewerkersonderzoek

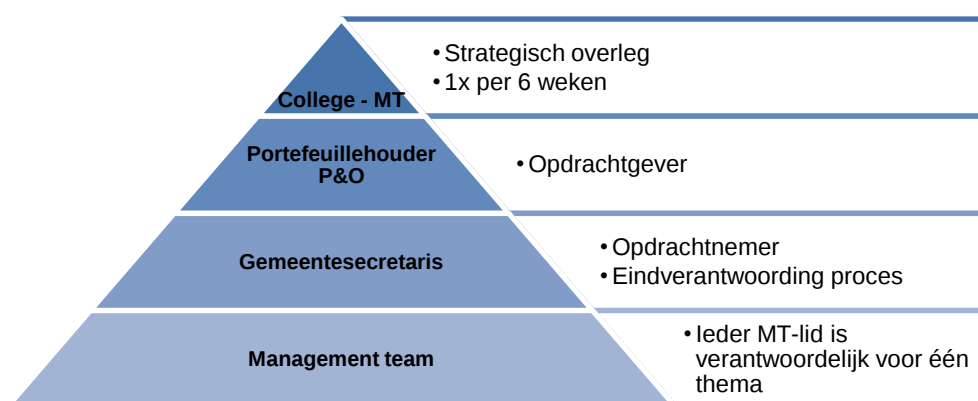
We gaan met elkaar professioneel, gericht en actief bijsturen waar dat nodig is. Om te weten waar wij ons op gaan richten stellen wij vragen zoals: wat vind je van de werksfeer en de teamdynamiek, de organisatiecultuur, je werkzaamheden? Welke ideeën heb je om succesvoller te zijn naar klanten?

Wendbare medewerker	PLANNING								
	2018	2019		2020		2021		2022	
	H2	H1	H2	H1	H2	H1	H2	H1	H2
Persoonlijk leiderschap			xxx	xxx	xxx	xxx			
Vitaliteit			xxx		xxx		xxx		xxx
Medewerkersonderzoek	xxx	xxx				xxx			

Tabel 3. Planning thema Wendbare medewerker

5.4 Proces organisatieontwikkeling

Dit document is leidend voor de organisatieontwikkeling. Na vaststelling in het college en toegekende financiële ruimte door de gemeenteraad is het 'actief'. De visie staat elke zes weken op de agenda bij het strategisch overleg tussen het managementteam en het college. De bestuurlijke opdrachtgever is de portefeuillehouder P&O en de ambtelijk opdrachtnemer is de gemeentesecretaris. Voor elk van de drie thema's is één lid van het managementteam verantwoordelijk. Hij/zij draagt verantwoordelijkheid voor de uitvoering en voortgang. De gemeentesecretaris bewaakt de integraliteit en is eindverantwoordelijke. De voortgang van de organisatieontwikkeling wordt gemonitord en periodiek met de OR besproken.



Figuur 2. Verdeling verantwoordelijkheid proces



5.5 Werkplaats

Binnen de thema's pakken we de onderwerpen in groepsverband op. Elk onderwerp krijgt een eigen werkplaats. Een teamleider is voorzitter en legt verantwoording af aan de verantwoordelijke manager. In elke werkplaats zitten medewerkers. In de werkplaats ontwikkelen we concrete acties voor elk onderwerp. Daar wordt onderzocht, bedacht, concreet gemaakt en (mee) uitgevoerd wat er nodig is om een juiste bijdrage te leveren aan het thema. Per werkplaats worden een opdrachtformulering, planning en ijkmomenten op- en vastgesteld.

Er wordt ambtelijk formatie vrijgemaakt voor procesbewaking, agendering en ondersteuning. De voortgang wordt gemeten door tweejaarlijks de werkbeleving te meten middels het medewerkersonderzoek.