



Organisatievisie

Wat is de organisatievisie?

In de organisatievisie van de gemeente Voerendaal geven we antwoord op de vraag wat wij voor de Voerendaalse samenleving en voor elkaar betekenen. De visie beschrijft hoe het nu is, maar vooral ook de richting waarin we verder willen groeien. De organisatievisie geeft onze koers aan en is het kader voor onze activiteiten.

Hoe werken we aan de visie?

Naast de visie is er ook een organisatieplan, waarin projecten en activiteiten zijn uitgewerkt. Maar daarmee zijn we er nog niet. De visie wordt vooral zichtbaar en voelbaar in ons dagelijks werk. In de keuzes die we maken, in de verantwoordelijkheid die we nemen en in de samenwerking met collega's, bestuur en de Voerendaalse gemeenschap.

Het kompas voor ons werk bestaat uit twee woorden: **VERBONDEN & VITAAL**

We zijn verbonden...

...met bestuur en omgeving

- We weten voor wie we werken en wat ons werk betekent voor Voerendaal
- We doen ons werk goed en we doen de goede dingen
- We communiceren duidelijk en klantgericht

...met elkaar

- We werken samen met collega's over de grenzen van afdelingen heen
- We investeren in een prettige werksfeer en sociale contacten
- We luisteren naar elkaar en proberen elkaar echt te begrijpen

We zijn vitaal...

...als organisatie

- We stellen doelen en maken heldere afspraken en houden ons daaraan
- We maken slim gebruik van systemen om ons werk makkelijker en beter te maken
- We werken volgens vaste structuren, maar staan open voor verandering als dat beter is

...als medewerker

- We zijn flexibel en denken mee met collega's en klanten
- We gebruiken onze talenten en leren van onze ervaringen
- We nemen initiatief en durven stappen te zetten om verder te komen

Inleiding

Hoe zien wij ons in de wereld van morgen? Hoe ontwikkelt onze omgeving zich en hoe sluiten wij daar zo goed mogelijk op aan? Daarover gaat deze organisatievisie. Met deze visie geven wij richting, zetten we alle neuzen dezelfde kant op, onderscheiden we ons van andere organisaties en inspireren we elkaar.

In deze organisatievisie geven we antwoord op de vraag wat wij voor de gemeenschap en voor elkaar kunnen betekenen. Hoe wij daar invulling aan geven, daarover zijn we permanent met elkaar in gesprek. Deze organisatievisie is ook het waardenkader voor de activiteiten in het organisatieplan 2021.

Wie zijn wij?

Wat maakt onze organisatie zo bijzonder? Wat willen wij zijn en wat ook vooral niet? Wat missen we? Wat doet er volgens ons echt toe? We leren uit lessen van het verleden en nemen mee wat we kunnen gebruiken.

De gemeente Voerendaal is een kleine organisatie met korte lijnen. De schaalgrootte van de gemeente bepaalt de omvang van de organisatie. Vrijheid is een groot goed, vertrouwen een vanzelfsprekendheid. We stellen ons flexibel op, zijn loyaal en dienstbaar aan het bestuur en de sfeer is informeel. Onze omvang heeft zijn charme en maakt ons tegelijkertijd kwetsbaar. Het gemeentebestuur is ambitieus en hecht ook aan traditie. De ambtelijke leiding bestaat uit een klein, gedreven managementteam, relatief jong en divers. Over het algemeen wordt taakgericht aangestuurd, competenties zouden nog meer kunnen worden benut. We hebben geen behoefte aan bureaucratie en zijn geen organisatie die daarnaar neigt, maar duidelijkheid over ieders rol en verantwoordelijkheid is wel gewenst.

Binnen de verschillende onderdelen van de organisatie wordt verbondenheid ervaren, maar er leeft ook behoefte aan verbinding met het geheel. Samenwerking is op alle fronten een belangrijk aandachtspunt, zowel intern, in de regio als met de gemeenschap.

Samenwerken, meebewegen, ontwikkeling, veerkracht, betrokkenheid, energie, aandacht, balans, flexibiliteit, vertrouwen. Deze woorden vormen de waarden die wij in ons werk nastreven. In twee termen vatten we deze waarden samen: vitaal en verbonden. Daar staan wij voor. En nee, we zijn er nog niet. Maar wat zou het mooi zijn als wij, juist in tijden van onzekerheid, zorgen, polarisatie en gebrekkig vertrouwen in de overheid, een gezonde organisatie kunnen vormen die in topconditie is, die verbindt en laat groeien. Een aantrekkelijk werkgever voor jong en oud, waar medewerkers met betekenis en plezier voor werken, met en voor de lokale gemeenschap. Een organisatie waar iedere medewerker trots op kan zijn!



Ontwikkelingen om ons heen

Of we het nu leuk vinden of niet, meer dan ooit leren we mee te bewegen in de dynamiek van economie en politiek. De ontwikkelingen die we zien op landelijk- en wereldniveau, werken door in de stabiliteit van een lokale gemeenschap.

De kloof tussen arm en rijk wordt groter. Daardoor neemt de ongelijkheid in kansen toe en de sociale mobiliteit op de maatschappelijke ladder af. Ook het verschil in toegang tot technologische mogelijkheden zorgt voor grotere ongelijkheid. De relatie tussen mens en technologie is hevig in verandering. De macht van de grote technologiebedrijven is immens. Bij veel organisaties vindt een grote transformatie plaats door automatisering.

Economisch herstel staat nu bovenaan de maatschappelijke en politieke agenda. Het is veelal het Midden- en Klein Bedrijf dat te maken krijgt met faillissementen, de grote multinationals kunnen wel wat hebben. Economieën gaan meer en meer op lokale schaal functioneren. Internationale consensus brokkelt af, evenals het vertrouwen in de overheid.

De basishouding tegenover politiek is over het algemeen wantrouwender geworden. Het landelijk politieke landschap is versplinterd. Het debat gaat niet meer over inhoud, maar over wat waar is en wat niet. Door de afgenomen reputatie van de overheid daalt ook het draagvlak voor regels, neemt het vertrouwen in digitale veiligheid af en groeit het wantrouwen tegen mensen die niet tot de 'eigen groep' behoren.

Ook het krachtenveld rond de gemeente verandert. Het gemeentehuis is niet meer vanzelfsprekend het centrum van de lokale samenleving. Inwoners organiseren zich gemakkelijk op basis van een specifiek belang rond een onderwerp. Daarbij zijn er meer spelers in het maatschappelijke veld en andere verhoudingen. Inwoners trekken initiatief naar zich toe en laten zien dat de democratie bij hen begint. Zij willen niet alleen gebruik maken van de traditionele mogelijkheden van verkiezingen en contact met volksvertegenwoordigers of portefeuillehouders. Zij verwachten directer actie en zien graag dat hun initiatieven worden ondersteund vanuit de gemeente.

Jongeren lijken in tal van opzichten het kind van de rekening te zijn geworden. Het onderwijs lijdt zwaar onder de Covid-omstandigheden, stageplekken zijn schaars en de werkeloosheid onder jongeren neemt toe. Voor starters op de woningmarkt is vooralsnog weinig perspectief. Bovendien is dit de generatie die zich de grootse zorgen maakt over het klimaat.

Er is ook hoop. Juist in tijden dat het leven zich van zijn mindere kanten laat zien, zien we dat steeds meer mensen op zoek zijn naar intrinsieke hoop en spiritualiteit. Deze hoop is geen verwachting gekoppeld aan 'materiële' verbeteringen of externe factoren, maar is een link naar vertrouwen. Het is een positieve manier om te kijken naar de wereld, vol vertrouwen in de mensheid, met liefde voor het leven. Verwachtingen zijn niet langer gekoppeld aan een vast doel voor de toekomst, maar gaan uit van vertrouwen in het proces.



De verbonden organisatie

Verbinden is elkaar zien. Aandacht hebben voor elkaar. Ook als je elkaar even niet in levende lijve kunt zien. Juist dan. Medewerkers die vergelijkbaar werk doen of in een zelfde kantoorruimte zitten, voelen zich doorgaans met elkaar verbonden. Dat gaat haast vanzelf. Voor medewerkers die elkaar niet vaak zien of in het werk weinig met elkaar van doen hebben, is die verbinding niet zo vanzelfsprekend. De behoefte aan verbinding verschilt bovendien per persoon. Verbinding ontstaat door een gezamenlijk belang of een gezamenlijke interesse. En daarin verschillen mensen nu eenmaal. Het organisatiebelang zou een gezamenlijk belang kunnen zijn. Vaak hebben we een idee of concrete actie in gedachte, al dan niet ingegeven door een portefeuillehouder. We zijn er enthousiast over en gaan meteen aan de slag. De focus ligt op het resultaat. Wat het doel is of het probleem dat we met het idee willen oplossen, daar staan we niet te lang bij stil. Gaandeweg merken we dat we een aantal medewerkers nodig hebben, die nut en noodzaak niet herkennen of bezig zijn met andere zaken, die nog belangrijker zijn. Of er blijkt gedurende het proces, dat het belang van de inwoners nét iets anders ligt. **Door vooraf te investeren in de bedoeling en alle betrokkenen hierin mee te nemen, komt samenwerking spontaner tot stand en is het resultaat (meer) naar ieders tevredenheid.**

Wij zijn als gemeente een lokale overheid die werkt voor de maatschappij. Daarmee staan wij in dienst van het democratisch gekozen bestuur. Dat betekent dat we goed in contact moeten zijn met ons bestuur. Daar waar we werkdruk ervaren of waar we het moeilijk vinden om prioriteiten te stellen, moeten we ons de vraag stellen: zijn we voldoende bezig met wat het bestuur van ons vraagt en is het bestuur voldoende op de hoogte van het brede pallet van al onze (wettelijke) taken? En datzelfde geldt voor de inwoners: zijn we voldoende in contact met hen? Dat vergt van medewerkers een behoorlijke mate van flexibiliteit en meebewegen. **Het is met name de rol van het management om de brug te vormen tussen bestuur en medewerkers.** Het management heeft zowel een verantwoordelijkheid richting het bestuur als richting medewerkers. Situaties zullen dus steeds vanuit beide perspectieven bekeken moeten worden, rekening houdend met het organisatiebelang en het individueel belang.

Daarnaast heeft het management een voorbeeldfunctie. Als het gaat om samenwerking binnen het managementteam en het vinden van een gezamenlijk belang, zal een leidinggevende verder kijken dan de eigen afdeling. Zowel bij de advisering als bij het verwezenlijken van resultaten vraagt het bestuur van ons een integrale aanpak. Het management is van plan structureel intervisiemomenten hiervoor te organiseren.

Samenwerken heeft niet alleen te maken met belangen. Samenwerken gaat makkelijker met mensen waarmee je een klik hebt, waar je fijn contact mee hebt, waarvoor je graag iets extra's doet. **Wij willen investeren in sociale contacten en goede onderlinge relaties.** Wij geloven erin dat dat ons werk leuker maakt en dat het de kwaliteit van het proces en daarmee ook het resultaat ten goede komt.

De organisatie, dat zijn wij allemaal, niemand uitgezonderd. Het doet er niet toe of je secretaresse, consultant, baliemedewerker, hovenier, adviseur of gemeentesecretaris bent, iedereen is belangrijk en heeft in deze organisatie een rol. Wij stimuleren onderling contact kras door de organisatie, maar respecteren ook de medewerkers die daar minder behoefte aan hebben. We staan open voor nieuwe ideeën die onze band als organisatie versterken, hechten grote waarde aan gezamenlijke personeelsactiviteiten en zoeken daar ook de samenwerking in op met de personeelsvereniging.



Het geheim van samenwerken is communiceren en met elkaar in contact zijn. Een organisatie is zo goed als de kwaliteit van het onderlinge contact. En daarbij gaat het vooral om de manier waarop, niet eens zozeer om de inhoud. Een boodschap sturen is één, de ontvanger bereiken is twee. Hoe frustrerend kan het zijn, als je een presentatie hebt voorbereid en de helft van je publiek is druk met zijn telefoon. Communiceren gaat ook over verwachtingen en rollen. Communicatie kan nooit de verantwoordelijkheid zijn van de communicatieafdeling. Communiceren is onlosmakelijk verbonden aan ieders werk.

Voerendaal is een relatief kleine organisatie. Dat maakt ons daadkrachtig en soms ook kwetsbaar. **We kunnen zaken intern slimmer organiseren en competenties beter benutten door over grenzen van taakvelden en afdelingen heen te stappen.** Soms is dat genoeg, soms ook niet. Dan wordt onderzocht of uitbesteden een optie is of een samenwerking in lichtere vorm. We kunnen ons groter maken door samenwerking op te zoeken in de regio. Dat hoeft niet persé met een gemeente te zijn van vergelijkbare

omvang. Belangrijker is dat de problematiek of het gewenste doel dat we voor ogen hebben vergelijkbaar is. Ook met onze verbonden partijen - GR-en en andere partners - willen wij beter samenwerken op inhoud. **We lopen voorop waar ons dat echt waard is.** En ook al zijn we klein, zolang we geloven in onze eigen overtuiging, zal onze invloed er zijn.

Onze belangrijkste verbinding is uiteindelijk de band met diegenen waarvoor wij als organisatie werken: de inwoners, bedrijven en verenigingen van Voerendaal. Wij realiseren ons dat onze relatie met hen niet volledig gelijkwaardig is. Laten we daar vooral open over zijn. Als overheid hebben wij nu eenmaal een andere positie, maar we zijn zeker niet 'de alwetende overheid'. Hoe wij die positie invullen, is de keuze van ons bestuur. Binnen de kaders die het bestuur ons geeft, omarmen wij initiatieven van harte waarbij een belangrijk uitgangspunt is dat capaciteit, vaardigheden en instrumenten om dit waar te kunnen maken, op orde moeten zijn. Wij laten los waar dat mogelijk is en sturen bij waar nodig. Uit ervaring weten we dat tijdelijke initiatieven vaak veranderen in permanente situaties. Bij de beoordeling van een dergelijk initiatief zullen we dus net zo goed kijken naar de duurzaamheid van de oplossing.

In de geest van de Omgevingswet antwoorden wij op initiatieven met 'ja, tenzij'. Wij beseffen ons dat dit verwachtingen schept. Het is dan ook belangrijk om duidelijk en transparant te zijn in onze rollen en belangen. Daarvoor moeten we onze communicatieve competenties beter inzetten en verwachtingen van inwoners goed geleiden. Alleen dan kunnen wij het vertrouwen in de overheid terugwinnen, verbondenheid in de buurt versterken, de trots op de eigen woonplaats vergroten en bijdragen aan het welbevinden van de mensen die hier wonen.

Afhankelijk van de rol die wij als overheid vervullen - als handhaver, beleidsmaker of dienstverlener - is ruimte voor burgerparticipatie mogelijk. Wij experimenteren op kleine schaal met overheidsparticipatie. In dat geval sluiten wij als gemeente aan bij initiatieven van inwoners of ondernemers, zonder de regie over te willen nemen. Wij stellen ons hooguit stimulerend of faciliterend op en laten de initiatiefnemers in the lead.



De vitale organisatie

Een vitale organisatie is een gezonde organisatie. Wij zijn nog niet topfit, maar onze conditie is ook niet slecht. We zijn uiterst lenig en werken op de toppen van ons kunnen. **De kunst is de juiste balans te vinden.**

Een gezonde balans in vraag en aanbod. Balans in ambities, waan van de dag, reguliere werk en ad hoc acties. Wij zijn een kleine organisatie waarin geen ruimte is gereserveerd voor onvoorziene omstandigheden. Geen ruimte voor personele ongemakken en evenmin voor nieuwe ambities op inhoudelijk vlak. In Voerendaal zitten geen medewerkers klaar op de reservebank. Gelukkig maar. Dit heeft wel een keerzijde. Wanneer zich plotsklaps en gelijktijdig op meerdere fronten onverwachte gebeurtenissen voordoen, komen wij vrij snel in de knel. Daar is de organisatie niet op berekend. Er zullen zich altijd onverwachte zaken blijven voordoen, dat kunnen we niet veranderen. **We kunnen er wél voor zorgen dat Voerendaal een aantrekkelijke werkgever is, met aandacht en waardering voor medewerkers.** Een organisatie die bereid is te investeren in haar mensen. Niet alleen in salaris, maar ook in opleiding, teamontwikkeling, procesontwikkeling, digitale tools, etc.. Dat vereist een investering in tijd én geld. En dat maakt onze organisatie vitaal. **Wij zijn ervan overtuigd dat wij als organisatie dan in staat zijn onverwachte vraagstukken op te pakken en de risico's als gevolg van eenmansfuncties klein te houden.**

Bovendien is niets mis met een portie gezonde werkdruk. Sterker nog, de meeste mensen hebben werkdruk nodig om prestaties te kunnen bereiken. Het wordt pas ongezond als werkdruk leidt tot werkstress. Er is dan sprake van een ongezonde werkdruk door een (structurele) disbalans tussen de eisen die aan het werk worden gesteld en de mogelijkheden om het werk goed uit te kunnen voeren. **Het is zowel in het belang van de organisatie als dat van de medewerker om goed voor elkaar te zorgen en knelpunten zo vroeg mogelijk te signaleren en bespreekbaar te maken.**

De omgeving waarin wij ons bevinden is continu in beweging en brengt voortdurend ontwikkelingen mee die de werkdruk verhogen. Een voorbeeld is de nieuwe Omgevingswet. Een grote verbouwing van wetgeving, waarbij niet alleen processen binnen onze organisatie moeten worden herijkt en besluiten moeten worden voorbereid, maar ook gedrag patronen aanpassing vergen. En ondertussen blijft de winkel gewoon open.

Het voorbije jaar is een periode geweest waarin de dienstverleners aan de balie hebben geëxperimenteerd met het volledig werken op afspraak. Het gemak voor inwoners staat bij eenvoudige standaardproducten voorop. **We zijn flexibel en denken met de klant mee.** Daar waar digitalisering, automatisering of zelfs deregulering mogelijk is, zullen we dat niet nalaten. Bij meer complexe producten of diensten, waar eerder maatwerk aan de orde is, houden we juist het persoonlijk contact met de klant in ere. Mensen mogen ervaren dat wij oprecht aandacht voor hen hebben. Daarvoor hoeven we niet 24 uur per dag bereikbaar te zijn, maar als we iets beloven, komen we dat na. Wij verschuilen ons niet achter regelgeving waar wij niet achter staan, maar handelen uit overtuiging naar de geest van de wet. **Eerlijke dienstverlening, een goed contact én communicatie zijn basisvoorwaarden voor een vitale organisatie.**



We leven in een tijdperk van digitalisering, daar kunnen we niet omheen. Door de Covid-maatregelen is papierloos werken in een stroomversnelling geraakt. Digitalisering gaat gepaard met een onvoorstelbare hoeveelheid aan beschikbare informatie. Naast de immense hoeveelheid, heeft het nieuwe wetgeving opgeleverd op het gebied van digitale veiligheid en privacy. Het beheer van informatiestromen is een van de complexste vraagstukken geworden van organisaties. Mede daarom investeren wij in een goede inrichting van werkprocessen. Door processen zo digitaal in te richten dat op het juiste moment de juiste actie van de juiste medewerker wordt gevraagd, kunnen we structuur aanbrengen en waar mogelijk automatiseren. **De kwaliteit van het proces en van de output is daardoor constant en voorspelbaar.**

De grote informatierijkdom in combinatie met digitalisering biedt kansen voor meer datagedreven werken. Het managementteam gaat meer gebruik maken van beschikbare data als basis voor beslissingen. Aan de hand van dashboards met vooraf vastgestelde prestatie-indicatoren kan veel gerichter en op elk gewenst moment worden gemonitord hoe werkvoorraden zich ontwikkelen, of gewenste resultaten worden

behaald, binnen welke termijn, etc.. Ook de financiële gezondheid van de gemeente, de formatieomvang, ziekteverzuimcijfers, inhuur, verlofsaldi, ze moeten straks allemaal op elk willekeurig moment in onze systemen beschikbaar en raadpleegbaar zijn. Zo werken we naar een goede monitoring van resultaten en volwassen budgetbeheer.

In onze organisatie lopen voortdurend diverse projecten. De ene groter dan de ander, maar allemaal tijdelijk van aard, met een uniek en complex resultaat. Er zijn steeds meerdere disciplines betrokken en de impact ervan is groot. **Deze projecten pakken we professioneel en extern gericht op door projectmatig te werken.** Belangrijke aspecten van projectmatig werken zijn het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en een duidelijke focus op de beeldvormende fase. Het leiden van projecten vraagt om specifieke competenties.



Onze medewerkers

“Treat employees like they make a difference, and they will” (Jim Goodnight).

In onze organisatie staat de medewerker centraal. **Als het medewerkers goed gaat, gaat het de organisatie ook goed. En als medewerkers groeien, groeit de organisatie.** Wij hebben productieve en betrokken medewerkers. Wij zijn niet allemaal hetzelfde, dus iedereen laat dat op zijn eigen manier zien en dat is prima. We hebben een platte structuur met korte lijntjes. We weten elkaar te vinden en kunnen zaken snel en goed regelen. Dat is de kracht van Voerendaal. Verantwoordelijkheden zijn laag in de organisatie belegd, de wens is om nog meer persoonlijk leiderschap te laten ontstaan.

Als we spreken over leiderschap in onze organisatie, dan hebben we het in de eerste plaats over persoonlijk leiderschap van iedereen die voor de gemeente Voerendaal werkt, en daarnaast over leiderschap van de lijn, het managementteam. **In de organisatie die wij willen zijn, werken mensen die de ruimte krijgen én nemen om hun vakmanschap uit te oefenen en continu te ontwikkelen.** Mensen die de kernwaarden van onze organisatie delen en hun kennis, competenties en vaardigheden inzetten om elke dag opnieuw antwoorden te vinden op vragen waar onze omgeving ons voor plaatst. Zonder het vakmanschap en het persoonlijk leiderschap van iedere individuele medewerker zouden we de aansluiting met onze omgeving verliezen en zouden we niet tot groei in staat zijn. Persoonlijk leiderschap betekent ook dat je moet kunnen en durven aangeven wat je nodig hebt om je werkconditie op peil te houden. Kijk altijd eerst wat je zelf kunt doen aan iets waar je tegenaan loopt. Voor goede ideeën is altijd ruimte.

Van het leiderschap van de lijn, het managementteam, verwachten wij een verbindende en richtinggevende rol. Het management wil verder kijken dan ieders ‘eigen’ afdeling en op een integrale manier de organisatie aansturen. Het managementteam is divers van samenstelling en kan elkaar goed aanvullen, maar de individuele competenties worden nog onvoldoende breed ingezet. Het is de verantwoordelijkheid van het management om de bestuurlijke opgaven te vertalen in een kader waarbinnen medewerkers hun professionele autonomie kunnen toepassen. Ook is het de kunst van het management om voortdurend verbinding te maken tussen enerzijds de eisen die onze omgeving aan de organisatie stelt en anderzijds de ontwikkelingen en behoeften binnen de organisatie. Bovenal schept het management de randvoorwaarden om iedere medewerker optimaal te laten groeien en bloeien. Het management is niet verantwoordelijk voor het geluk van medewerkers, maar kan er wel zorgen dat de omstandigheden dusdanig zijn, dat ze het werkgeluk positief beïnvloedt.

Voor wat betreft het faciliteren van de werkplek van de medewerkers, is gekozen voor een flexibele oplossing. We willen zo min mogelijk afhankelijk zijn van omstandigheden die verder reiken dan onze invloed. Medewerkers van Voerendaal die door hun werkzaamheden niet aan een locatie gebonden zijn, zijn al voorzien van draagbare ict-middelen, waardoor zij in principe overal hun werk kunnen doen. Onze verwachting is dat medewerkers nog maar een deel van hun tijd gebruik zullen maken van werkplekken op kantoor. Het kantoor zal vooral gebruikt worden als ontmoetingsplek.

Het vaker werken op afstand vraagt een andere aanpak van leidinggeven en samenwerken. Dit kost meer moeite. Leidinggevendens zullen meer tijd bezig zijn met het voeren van gesprekken om onderliggende behoeften van medewerkers in beeld te krijgen. De scheidslijn tussen werk en privé vervaagd. Dit heeft voordelen, maar ook nadelen. Een goede balans is cruciaal voor het functioneren van de medewerker. Persoonlijk leiderschap en persoonlijke ontwikkeling kan de medewerker daarbij helpen.



Onze organisatie kent een grote variëteit aan medewerkers. We erkennen dat het strategisch vermogen in de organisatie beperkt is en dat geldt ook voor het aantal personen dat flexibel kan worden ingezet op grotere vraagstukken. Daarnaast zien we het aantal medewerkers met specifieke vakkennis afnemen. Deels is dat een gevolg van uitbesteden van specialistische taken, maar dit komt ook door de behoefte aan flexibele inzetbaarheid.

Wij willen af van het denken in functies of taakvelden. We gaan steeds meer denken in rollen en bijdragen. **Iedere medewerker heeft talenten en die gaan we inzetten waar dat nodig is, ook als dat op een andere afdeling is.** Wij zetten nog onvoldoende de personen met de juiste competenties in de rol van projectleider en we nemen niet altijd voldoende tijd om na te denken over wat we doen, waardoor we

verwachtingen niet altijd waar kunnen maken. Daarom ligt er een uitdaging in het anders organiseren van verantwoordelijkheid nemen en opgavegericht werken. Wij zien dat projectleiders en beleidsadviseurs hele verschillende competenties hebben. In de toekomst willen we deze rollen duidelijker scheiden. Afhankelijk van het talent van de medewerker investeren we in de competenties en vaardigheden waar hij of zij in uitblinkt. **We zetten in op competenties en generalisme om integraal opgaven op te pakken.**

De ondersteunende afdeling wordt veel meer een adviserende afdeling. Alle medewerkers zijn primair zelf verantwoordelijk voor hun werk, hun projecten of andere opgaven. Daarbij hoort ook de verantwoordelijkheid op het gebied van onder meer financiën, communicatie en archivering. De ondersteunende afdeling zal medewerkers daar uiteraard wel in adviseren.

Wij willen veel meer dan nu investeren in onze medewerker. Wij willen een aantrekkelijke werkgever zijn. De kracht van onze organisatie zit hem in de breedte van het werkkterrein, in vrijheid en verantwoordelijkheid en in investeren in opleiding én persoonlijke ontwikkeling. **Wij streven naar een gemêleerde en evenwichtige samenstelling van ons personeel, zowel qua leeftijd, achtergrond en talenten.** Jonge medewerkers die nog aan het begin van hun carrière staan, kennen geen wereld zonder internet en moderne ict. Zij hebben een andere verhouding tot werk, zijn gewend in netwerken te denken en communiceren anders. De meer ervaren medewerkers kenmerken zich vaak door multitasken en houden dagelijks meerdere ballen in de lucht, zowel op het werk als privé. Medewerkers in de herfst van hun carrière zijn rijk aan kennis en ervaringen. Wellicht niet zozeer in de digitale wereld, maar jong en oud kunnen veel van elkaar leren.

Persoonlijke ontwikkeling is iets van alle leeftijden. Zelfs na afloop van onze werkzame carrière gaat deze ontwikkeling door. Ook wanneer medewerkers zich in een richting ontwikkelen waardoor onze wegen scheiden, staan wij dat niet in de weg. Het weerhoudt ons niet ervan te investeren in de ontwikkeling van mensen. Wij stimuleren mobiliteit met oog voor continuïteit. Het is een teken van vitaliteit dat mensen in een organisatie in beweging zijn, dat de organisatie vernieuwt en elke medewerker een plek vindt waar hij gelukkig is. Daarmee is de organisatie ook geholpen.



Aan de slag

Onze organisatievisie zullen we vooral samen beleven, ervaren en praktiseren. Wij willen onze gezamenlijke doelen betekenis geven, de verbinding tussen medewerkers, bestuur en gemeenschap versterken en de autonomie van de individuele medewerker stimuleren. Door medewerkers zinvol werk te laten doen, ruimte te geven voor ontwikkeling, met fijne collega's om hen heen en waardering voor wat ieder doet, geloven wij dat we kunnen bijdragen aan het werkplezier van medewerkers en kunnen wij samen de mooiste resultaten bereiken.

De wereld om ons heen is dynamisch en veranderingen zijn niet altijd even goed voorspelbaar. Dat vraagt dat we als organisatie wendbaar zijn en dat we zorgen voor duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

Wat gaat er nu concreet veranderen? En wanneer gaan we dat ook echt merken?

Een visie alleen is niet voldoende om een verandering in gang te zetten. Daarvoor hebben we een concreet plan nodig. In het organisatieplan vertalen we het 'wat' naar het 'hoe'. Hierin beschrijven we wat er gedaan moet worden en door wie. Bij het opstellen van het plan is het belangrijk dat elke medewerker de vertaling kan maken naar zijn of haar eigen werkzaamheden. En dan is het een kwestie van doen...

Veranderen is doen in kleine stapjes. We kunnen eindeloos blijven discussiëren, analyseren of alternatieven afwegen, maar het zetten van stappen om onze visie te realiseren, geeft meer voldoening en is het werkelijke veranderen. Dat betekent durven, proberen, fouten maken en daarvan leren. Kortom, aan de slag!

