



**Voor elkaar!**  
Organisatieontwikkelplan 2023



# Leeswijzer

Voor je ligt het Organisatieontwikkelplan Voor elkaar! In dit plan<sup>1</sup> staat beschreven wat de aanleiding en onderbouwing is geweest voor de organisatieontwikkeling en hoe we met elkaar de ambitie ervan willen bereiken. Het plan bevat de verschillende bouwstenen die nodig zijn om te komen tot de inrichting van de nieuwe organisatie. Het plan dient als kompas voor de inrichting en uitvoering van de nieuwe organisatie van de gemeente Someren.

Dit plan is tot stand gekomen door de input van heel veel collega's binnen de gemeente Someren. Ik wil dan ook iedereen bedanken voor hun denk- en slagkracht, inspiratie en kritische en constructieve feedback die ik als zeer waardevol heb mogen ervaren. Ook dank ik Geerts en Partners voor de adviezen gedurende het ontwerpproces. Tot slot bedank ik het kernteam voor het fijne en constructief spiegelen en sparren, maar vooral ook voor het harde werken dat door dit team is verzet.

Dankzij alle sessies, gesprekken en samenwerking met elkaar, is dit plan zorgvuldig en doordacht van de grond gekomen. Ik ben trots op het resultaat dat voor je ligt.

**Judith Koppers - Van der Krabben**  
Gemeentesecretaris gemeente Someren

---

<sup>1</sup> In het plan hanteren we de hij-vorm. Lees hierbij vooral de vorm die bij jou past.



# Inhoud

	Leeswijzer	2
<b>01</b>	<b>Aanleiding</b>	4
<b>02</b>	<b>Besturingsfilosofie</b>	6
<b>03</b>	<b>Missie, visie en doelen</b>	8
<b>04</b>	<b>Organisatiecultuur en kernwaarden</b>	11
	Organisatiecultuur	11
	Kernwaarden	11
<b>05</b>	<b>Visie op samenwerken</b>	13
<b>06</b>	<b>Visie op dienstverlening</b>	14
<b>07</b>	<b>Managementfilosofie</b>	15
	<b>en ambtelijk-bestuurlijk samenspel</b>	
	Managementfilosofie	15
	Ambtelijk-bestuurlijk samenspel	16
<b>08</b>	<b>Cultuur</b>	17
	Onze gewenste cultuur	17
<b>09</b>	<b>Organisatie inrichting</b>	18
	Impact op medewerkers	19
	Inrichtingsprincipes	19
	Doorkijk toekomst	21
	Nieuwe structuur	22
	Rollen, taken en verantwoordelijkheden	22
	Monitoring en evaluatie	25
<b>10</b>	<b>De vervolgstappen</b>	26
<b>11</b>	<b>Verantwoording</b>	27



# 01

## Aanleiding

De Gemeente Someren is een kleine gemeente die te maken krijgt met grote ontwikkelingen en ingewikkelde maatschappelijke opgaven, op het gebied van demografie, technologie, klimaat, energie en veranderende overheidstaken. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld de omgevingswet, digitalisering, duurzaamheid, woningbouw, energietransitie en opgaven op het gebied van dienstverlening.

### **Participerend in plaats van sturend**

Er wordt van gemeenten steeds meer verwacht dat zij participeren met bewoners, ondernemers en organisaties in plaats van bepalend en sturend voor hen te zijn. En dat vraagt iets van ons allemaal. Want als we goed en wendbaar willen inspelen op de ontwikkelingen en opgaven, vraagt dat om een toekomstgerichte gemeente en een toekomstbestendige organisatie met medewerkers en leiders die veerkrachtig zijn. Zowel aan de bestuurlijke- als aan de organisatorische kant.

### **In verbinding met onze omgeving**

Onze organisatie bezit veel lokale kennis. We staan in verbinding binnen een groot lokaal netwerk. Daarnaast hebben we een goede regionale binding en wordt er op verschillende vlakken regionaal samengewerkt. Hierin investeren en dit verder versterken is een kans voor ons. We zijn dienstverlenend en loyaal ingesteld. Er wordt hier op een informele en toegankelijke manier gewerkt en dat biedt kansen om versneld tot resultaten te komen.

### **Sterkten en kansen hebben ook een keerzijde**

Als gemeente kunnen en moeten we strakker en met meer focus omgaan met onze planning, structuur en integraliteit. Ondanks dat we toegankelijk en informeel zijn, vinden we het lastig om elkaar aan te spreken. En in plaats van brandjes blussen, zouden we veel meer moeten werken aan structurele oplossingen en het goed aanpakken en afronden van vraagstukken die op ons af komen. Dat we een kleine gemeente zijn met sterkten en kansen, heeft ook een keerzijde. Op de arbeidsmarkt is het lastig concurreren met grotere gemeenten: het is en blijft een uitdaging personeel te krijgen, ze te blijven boeien en ze binnen te houden. Toenemende juridisering en toenemende complexiteit van het werk binnen de gemeente maken het moeilijk om alle ontwikkelingen goed bij te houden.



### **Bestuurskrachtmeting: aandacht voor o.a. ontwikkeling gemeentelijke organisatie**

Er heeft in de periode tussen december 2021 en mei 2022 een bestuurskrachtmeting plaats gevonden waaruit een aantal focuspunten zijn vastgesteld zoals: aandacht voor de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie, het versterken van de financiële positie en de samenwerking in de regio, met inwoners en maatschappelijke organisaties. Het toekomstbestendig maken van de uitvoeringscapaciteit wordt als belangrijkste bestuurlijke opgave gezien. De conclusies van dit onderzoek onderbouwen mede de legitimatie van de organisatieontwikkeling Voor elkaar! en zijn daarom ook meegenomen bij het schrijven van het organisatieontwikkelplan.

### **Werken vanuit vijf kernwaarden**

Medewerkers zoeken binnen hun werk bij de gemeente naar eigen verantwoordelijkheid en ruimte om het werk goed te kunnen doen. Daar past een leidinggevende bij die ze leidt, coacht en helpt. Daar past een organisatie bij waar we met vertrouwen en plezier kunnen werken met in ons hoofd en hart de kernwaarden: samenwerken, eigenaarschap, betrouwbaarheid, kwaliteit en daadkracht.

### **Een gemeente die voorbereid is op de toekomst**

We zijn op weg naar een toekomstgerichte gemeente en een toekomstbestendige organisatie<sup>2</sup> waar iedereen de ruimte krijgt om professioneel, flexibel en projectmatig te werken. Met bestuur, management en medewerkers die er zelf op uit gaan en in verbinding staan met de omgeving. Medewerkers die integraal denken en samenwerken zonder muurtjes. Met medewerkers die van elkaar willen leren. Waar fouten maken mag, om ervan te leren en zo weer beter te worden. En waar we met plezier aan het resultaat werken, evalueren, bijsturen, leren en verbeteren.

### **Dit doen we samen**

Het samen bouwen aan dit stevige fundament waarop we straks slagvaardig en flexibel de uitdagingen van de toekomst aan kunnen, is de grootste uitdaging waar we als gemeente momenteel voor staan. En dat doet niemand alleen. Dat doen we samen, met elkaar en voor elkaar. Met als uitgangspunt: we doen de goede dingen en die doen we goed.

---

<sup>2</sup> Het organisatieontwikkeltraject is gevisualiseerd in een [animatie](#) waarin we vertellen waar we naar toe gaan en waarom.



# 02

## Besturingsfilosofie

In deze besturingsfilosofie geven we aan hoe we als college samen met de ambtelijke organisatie willen (be)sturen om de gestelde doelen te behalen. Uitgangspunt hierbij is luisteren naar en actief ophalen van vragen uit de samenleving: onze inwoners en bedrijven. We sluiten aan bij de leefwereld, maken verbinding met de verschillende kernen, waarderen de verschillen en sluiten in onze aanpak hierop aan. We denken in kansen en mogelijkheden en bieden snel duidelijkheid. We nemen hierbij onze verantwoordelijkheid, zijn betrouwbaar en rechtvaardig, maar ook authentiek en gericht op vernieuwing. Onze focus ligt op strategische vraagstukken. We nemen de regie. En we staan voor inclusie en diversiteit.

We sluiten aan bij landelijke en regionale ontwikkelingen. Aansluiten betekent voor ons meer dan de letter volgen. Ontwikkelingen vertalen we naar de Somerense situatie en grijpen we aan om er voor ons meer voordeel uit te halen. We hebben grip op deze opgaven en voeren regie in de uitwerking ervan. We participeren actief in de regio en versterken onze positie door in gezamenlijkheid thema's op te pakken.

### We willen een beweging maken:

Van	Naar
Meewerken	(Be)sturen
Controleren	Vertrouwen
Operationeel	Strategisch
Over de samenleving	Met de samenleving
Reactief	Initiatief
Volgend	Weerbaar
Naar binnen gericht	Antennefunctie

De gemeenteraad zien wij als een samenwerkingspartner, die wij faciliteren, zodat hij zijn kaderstellende en controlerende taak kan vervullen. We betrekken de raad actief bij beleidsvorming en geven ruimte in voorstellen voor debat en keuzes maken. Daar hoort ook een goede informatievoorziening bij. Dit doen we vanuit vertrouwen en respect voor elkaars rol en positie.





Om de gestelde doelen te bereiken is een goed ambtelijk bestuurlijk samenspel vereist. Wij geven richting en de ambtelijke organisatie voert uit, waarbij eigenaarschap wordt getoond. Daarnaast nodigen wij de ambtelijke organisatie uit ons te adviseren met een actieve antenne naar de buitenwereld, zowel gevraagd als ongevraagd. We zijn een betrouwbare organisatie en willen ook een lerende organisatie zijn. Dit betekent dat bestuur en ambtelijke organisatie een goede communicatie hebben, elkaar aanspreken en feedback geven. Dit doen we op proces, inhoud én rolvastheid.

Het bestuur en de ambtelijke organisatie zijn elkaars sparringpartners en zijn in staat plaatsvervangend te denken in elkaars rol.

De ambtelijke organisatie opereert zelfstandig en heeft een stevige antenne voor politieke en publicitaire aandachtspunten. Zij doet aan proactieve informatievoorziening aan het bestuur. Het bestuur informeert de ambtelijke organisatie actief over ontwikkelingen die van invloed zijn op de uitvoering van het werk.

De ambtelijke organisatie is creatief in haar advisering en zorgt voor een duidelijk voorstel. Argumenten die een rol hebben gespeeld in de afweging van het besluit zijn duidelijk zichtbaar. In het voorstel staan alternatieven voor het advies en de consequenties ervan.



# 03

## Missie, visie en doelen

### Missie: waar staan wij voor?

De gemeente Someren is er voor de inwoners, bedrijven en organisaties van de gemeente, waarbij we werken en handelen vanuit de Samenleving Dichtbij. Een gemeente die van iedereen is, die er woont, werkt, leeft of verblijft. Waarin iedereen mee kan doen aan de maatschappij en inwoners zelf bijdragen aan een fijne leefomgeving.



### Visie: waar willen we naar toe?

Wij willen een flexibele en lerende organisatie zijn, die midden in de samenleving staat. We weten dat de maatschappij verandert en wij bewegen mee. Daarbij staan de inwoners en de buitenwereld centraal en werken we vanuit de bedoeling. Dit betekent als organisatie het goede doen, waarde creëren, geluk vergroten en de inwoner beter helpen. Wij willen een organisatie zijn, waarin inwoners vertrouwen hebben; daarvoor werken en communiceren wij op een heldere en betrouwbare manier. Om doelen te bereiken, werken we samen met iedereen die daarvoor nodig is. Wij werken met trots en plezier aan de opgaven uit de samenleving, passend bij de mogelijkheden van deze tijd.

### Doelen: hoe willen we dit bereiken?

#### Een lerende organisatie

Wij willen een organisatie zijn, die meebeweegt. Die erin slaagt om zich steeds aan te passen aan veranderingen en ontwikkelingen. Medewerkers gaan met elkaar in gesprek over de manier waarop ze hun werk doen. We maken gebruik van elkaars kwaliteiten en leren van elkaar. We spreken elkaar aan op houding en gedrag, waarbij we ons kwetsbaar op durven te stellen. Als we deskundigheid van buiten halen, doen we dit om er als organisatie van te leren en sterker te worden (learning on the job).







### Gericht op de samenleving

We werken steeds meer van buiten naar binnen. We halen op wat er in de samenleving speelt en nemen dit mee in ons beleid en uitvoering. Wat vraagt de inwoner? Wat heeft die nodig? Wij denken daarin mee en kijken samen wat wel kan. Dit vraagt om proactieve medewerkers, medewerkers met lef en durf. Medewerkers die buiten de gebaande paden durven te treden. Die actief hun netwerken opbouwen, deze onderhouden en verbinden met elkaar.

### Balans ruimte en kaders

Voor de opgaven hebben we medewerkers met lef en durf nodig. We wachten niet achter ons bureau op de vraag, maar gaan naar buiten toe. We halen op wat er speelt in de samenleving en vertalen dit naar ons beleid en manier van werken. Binnen de met elkaar afgesproken kaders hebben de medewerkers de ruimte en vrijheid om hun werk in te vullen. Ook buiten de gebaande paden treden en out of the box denken en doen horen hierbij. We geven prioriteit aan het intern en extern samenwerken en vraagstukken worden integraal benaderd. Er wordt gestuurd op resultaten. Medewerkers prioriteren het eigen werk en geven aan wat kan en wat niet kan.



### Inspirerend werkgever

We willen medewerkers binden en boeien. Daar hoort ook een eigentijds arbeidsvoorwaardenpakket bij. Onze medewerkers zijn vakbekwaam, professioneel en betrokken. Om dit zo te houden vraagt dat om continue ontwikkelen en leren. Dit geldt niet alleen voor de individuele medewerker, maar ook voor de organisatie als totaal. Het management coacht en faciliteert. Medewerkers worden geprikkeld en gestimuleerd om aan hun persoonlijke groei te werken. Het management is verantwoordelijk voor de juiste match tussen medewerkers en functie.



### Sturen en loslaten

Het management stuurt op resultaten, faciliteert en coacht. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. De bestuurlijke doelen zijn leidend en worden door de organisatie vertaald in team- en persoonlijke plannen. Hierbij is het bestuur van het WAT en de organisatie van het HOE. Medewerkers hebben eigen verantwoordelijkheid, eigen budget, werken vanuit heldere kaders en binnen een afgesproken tijdpad.



### Persoonlijk leiderschap

Onze medewerkers laten persoonlijk leiderschap zien door zelf regie te pakken op hun werk. Ze realiseren hun doelen door de inzet van de eigen kwaliteiten en talenten, voelen zich verantwoordelijk voor hun takenpakket en weten wat er van hen wordt verwacht. Onze medewerkers weten wat hun persoonlijke drive is en kennen hun sterke punten en valkuilen. Ze maken overwogen en bewust keuzes en nemen regie op hun eigen loopbaan.



# 04

## Organisatiecultuur en kernwaarden



### Organisatiecultuur

Organisatiecultuur is de verzameling van normen, waarden en gedrags-uitingen die worden gedeeld door de leden van de organisatie en die de leden aan elkaar en aan de organisatie bindt. De organisatiecultuur is vaak zichtbaar in verschillende aspecten van een organisatie zoals werkuren, overlegvormen en structuur. Cultuur is het geheel van gemeenschappelijke normen en waarden van een groep mensen en hun gedrag als uiting daarvan.

### Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn de belangrijkste waarden van onze organisatie. De vijf kernwaarden zijn: samenwerken, eigenaarschap, betrouwbaarheid, kwaliteit en daadkracht. Wij streven ernaar om deze kernwaarden in onze houding en gedrag te laten zien. Kernwaarden werken pas goed als we dit in houding en gedrag intrinsiek laten zien. En dat is onderdeel van onze cultuur. Samen maken we de cultuur van gemeente Someren.



### Samenwerken

We werken samen met een open houding naar elkaar. We denken in oplossingen en mogelijkheden, niet in problemen. We pakken zaken samen op met onze omgeving, partners en inwoners. Om van elkaar te leren, kijken we zowel terug als vooruit. Waar je samen aan begint, maak je samen af.



### Eigenaarschap

We voelen en nemen de verantwoordelijkheid bij de werkzaamheden die we doen. We kennen onze rol, weten wat hierbij van ons wordt verwacht en houden regie over ons takenpakket. We bereiden de stappen in het proces goed voor en stimuleren iedereen die betrokken is. We reflecteren op het proces en op het resultaat.



### Betrouwbaarheid

We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen, op een integere manier. We houden ons aan de wet en behandelen iedereen gelijk binnen dezelfde kaders. We zijn open en transparant over onze werkwijze. We zijn helder en duidelijk in onze communicatie en indien nodig met onderbouwing.

### Kwaliteit

We gaan in het kader van onze dienstverlening voor de best haalbare resultaten. We denken binnen de kaders van de wet met elkaar mee. We formuleren heldere doelen en zorgen voor een effectief en efficiënt proces. We streven naar continue verbetering.



### Daadkracht

We leveren een bijdrage aan de uitdagingen die de gemeente Someren heeft. We wisselen onze ideeën en meningen met elkaar uit op een respectvolle manier. We luisteren naar elkaar en nemen dan gemotiveerde en duidelijke beslissingen. We maken een plan met een duidelijk begin en eind. We stellen prioriteiten.



# 05

## Visie op samenwerken

Bij alles wat je doet, weet je wat er van je wordt verwacht en wat je bijdrage is aan het gezamenlijke eindresultaat. Bij alles wat je doet, is je rol en verantwoordelijkheid van jezelf en de ander duidelijk. Je rol kan verschillend zijn bij verschillende werkzaamheden en projecten. We houden ons aan die rol. En nemen waar nodig de tijd en ruimte om met elkaar te sparren en te brainstormen.

Onze houding is positief, open, motiverend, geïnteresseerd en respectvol. We werken vanuit onderling vertrouwen en je voelt je vrij om elkaar aan te spreken. We denken in oplossingen en mogelijkheden, niet in problemen. We denken mee met initiatieven. We pakken de dingen samen op met onze omgeving, partners en inwoners. We communiceren op een heldere en betrouwbare manier. Waar je samen aan begint, maak je samen af. Om van elkaar te leren, kijken we zowel terug als vooruit.







# 06

## Visie op dienstverlening

Als gemeente willen we dat onze dienstverlening aansluit op wat er van ons wordt gevraagd. We willen aansluiten op wat er speelt in de samenleving en inspelen op de ontwikkelingen die op ons afkomen. Dat vraagt om een flexibele en wendbare organisatie. Daarom ligt er een visie op dienstverlening waarin staat hoe wij als gemeente Someren, nu en in de toekomst, de dienstverlening gaan bieden aan inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties.

### **Inclusieve gemeente**

De visie op dienstverlening heeft een toegevoegde waarde op onze missie om een gemeente te willen zijn van iedereen die hier woont, werkt, leeft of verblijft. Een gemeente waarin iedereen mee kan doen. We zorgen dat onze basis op orde is en blijft, zodat we wendbaar zijn en in staat zijn om de dienstverlening aan te passen als de ontwikkelingen daarom vragen. We vinden het belangrijk dat iedereen toegang heeft tot onze dienstverlening en ook weet hoe men hier gebruik van kan maken. In onze dienstverlening willen we dichtbij zijn. En zoeken daarom ook de verbinding door aan te sluiten bij de vragen en behoeften van onze inwoners, ondernemers en organisaties.

### **Digitale dienstverlening**

Digitalisering is niet meer weg te denken in de samenleving, en ook niet in onze dienstverlening. In het contact met inwoners, ondernemers en organisaties geven wij de voorkeur aan digitale dienstverlening. Daar waar het meer passend is, maken we ruimte voor persoonlijk contact en bieden we ondersteuning aan diegenen die het nodig hebben.

### **Duidelijke communicatie**

Bij een goede dienstverlening hoort goede communicatie. Voor ons als gemeente betekent dit dat we tijdig communiceren, open en transparant zijn en begrijpelijke taal gebruiken in onze dienstverlening naar inwoners, ondernemers en organisaties.



# 07

## Managementfilosofie en ambtelijk-bestuurlijk samenspel



### Managementfilosofie

We zijn een betrouwbare organisatie en willen ook een lerende organisatie zijn. Dit betekent dat het bestuur en de ambtelijke organisatie een goede communicatie hebben, elkaar aanspreken en feedback geven. Dit doen we op proces, inhoud én rolvastheid. Het bestuur en de ambtelijke organisatie zijn elkaars sparringpartners en zijn in staat plaatsvervangend te denken in elkaars rol. Het bestuur en het management vertonen hierin voorbeeldgedrag.

De ambtelijke organisatie opereert zelfstandig en heeft een stevige antenne voor politieke en publicitaire aandachtspunten, met andere woorden, van de organisatie mag worden verwacht dat zij doet aan proactieve informatievoorziening naar het bestuur. Het bestuur informeert actief de ambtelijke organisatie over ontwikkelingen die van invloed zijn op de uitvoering van het werk en werkt samen met de ambtelijke organisatie aan ontwikkelingen die van grote invloed zijn. Het management stimuleert een werkomgeving waarin open communicatie en elkaar aanspreken natuurlijk en vanzelfsprekend gaan.

Integraal werken wordt bevorderd door open te staan voor ideeën en suggesties en door het aanmoedigen van onderlinge samenwerking tussen collega's over de teams heen, waarbij er veel aandacht is voor programmatisch/projectmatig werken.

De ambtelijke organisatie is creatief in haar advisering en zorgt voor een duidelijk voorstel waar we kijken naar de mogelijkheden en werken vanuit de bedoeling. Argumenten die een rol hebben gespeeld in de afweging van het besluit zijn duidelijk zichtbaar. In het voorstel staan alternatieven voor het advies en de consequenties ervan.



**We willen met de ambtelijke organisatie een beweging maken:**

Van	Naar
Zeggen	Doen
Voorlichten	Communicatie
Nee, maar	Ja, tenzij
Binnen	Buiten
Ad hoc	Focus
Systeemwereld	Leefwereld
Werkgericht	Sensitief



**Ambtelijk-bestuurlijk samenspel**

Bestuur en organisatie werken samen in een open sfeer met respect voor elkaar en ieders rol en verantwoordelijkheid. De organisatie adviseert en het college besluit. Het college gaat over het WAT en de organisatie over het HOE. Het college stelt doelen en bepaalt de middelen die daarvoor worden ingezet. Wij ondersteunen de bestuurders door hen vanuit onze deskundigheid professioneel en onafhankelijk te adviseren. Verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt in een heldere mandaatregeling.

Wij zorgen voor heldere en integrale adviezen, waarin argumenten die bij de afweging een rol hebben gespeeld en keuzemogelijkheden zichtbaar zijn gemaakt. Besluiten winnen aan kracht wanneer bestuurlijke en ambtelijke verantwoordelijkheid elkaar op de juiste wijze weten te vinden. Het is van belang dat de adviserende ambtenaar op de hoogte is van de opvatting van de bestuurder/het bestuur. Dat betekent dat wij de bestuurders in een vroegtijdig stadium bij beleidsontwikkelingen betrekken. De organisatie is verantwoordelijk voor de uitvoering van het vastgestelde beleid.

Wij voeren het gekozen beleid loyaal uit op de meest effectieve en efficiënte manier. Bij politiek of financieel gevoelige punten, koppelen wij terug naar het college, dat immers bestuurlijk verantwoordelijk blijft, ook voor de uitvoering.



# 08

## Cultuur



### **De organisatieontwikkeling Voor elkaar! kent twee verandersporen:**

- Het harde spoor: de strategie, de processen en de organisatiestructuur.
- En het zachte spoor: leiderschap, organisatiewaarden en cultuur.

Jij en ik vormen de cultuur van de gemeente Someren. Mensen vormen samen de identiteit van een organisatie. En om de ambitie van de organisatieontwikkeling te kunnen bereiken, is het belangrijk dat we continue aandacht blijven geven aan cultuur. Dit doen we door een aantal bewegingen in gang te zetten en interventies te organiseren voor medewerkers en leidinggevenden op organisatie- en teamniveau, zodat we zo stap voor stap de gewenste cultuur kunnen bereiken die aansluit op de ambitie van de organisatieontwikkeling: met elkaar klaar zijn voor de toekomst en voor de opgaven die voor ons liggen.

### **Onze gewenste cultuur**

#### **We werken in een omgeving:**

- Waar mensen zich welkom en thuis voelen en waar met plezier wordt gewerkt.
- Waar het open en transparant is en waar je als medewerkers je grenzen mag opzoeken.
- Waar fouten maken mag en waar je mag leren en groeien.

#### **Het is een plek:**

- Waar je mag zeggen wat je denkt en voelt.
- Waar we handelen vanuit onze visie, missie en kernwaarden.
- Waar we elkaar op een respectvolle manier aanspreken.

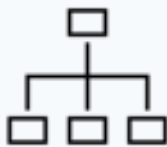
#### **Waar medewerkers trots zijn:**

- Op wie we zijn als organisatie.
- Wat we doen voor onze omgeving en op de eigen bijdrage hieraan.



# 09

## Organisatie inrichting



We willen een organisatie zijn die de gewenste verandering ondersteunt. De verdere ontwikkeling van onze organisatie wordt zichtbaar in onze manier van werken. Het in de praktijk brengen van onze vijf kernwaarden vraagt met name om aanpassingen in onze cultuur, in onze houding en gedrag en in onze werkprocessen (de manier waarop wij werken met elkaar).

Als we willen dat onze medewerkers centraal staan in onze organisatie en zij de ruimte en verantwoordelijkheid krijgen om veel nadrukkelijker samen te werken met onze inwoners, bedrijven en partners in de gemeente, hoort daar een aansturing bij die dit mogelijk maakt.

Om onze inwoners centraal te kunnen stellen en een optimale dienstverlening te kunnen leveren aan onze klanten, hebben we een toegankelijke en transparante structuur nodig, waarbij helder is waar men terecht kan voor onze producten en diensten. En waarbij men ook snel en integraal antwoord krijgt. Om flexibel te kunnen zijn en eigenaarschap te tonen, hebben we een structuur nodig waarin projectmatig werken vanzelfsprekend wordt, waar we gaan werken met programma's en waarbij ons strategisch vermogen wordt versterkt. Daarbij helpt het ons ook een aantrekkelijke en moderne werkgever te worden, waar ruimte is voor persoonlijke groei en ontwikkeling. We werken vanuit vertrouwen met elkaar.

Met de inrichtingsprincipes voor de nieuwe organisatie brengen we onze basis op orde. De rollen, taken en verantwoordelijkheden van medewerkers en leidinggevendenden zijn voor iedereen helder. Projectmatig werken wordt steeds meer ingebed binnen de teams. Deze manier van werken draagt bij aan meer integraal werken met elkaar. Er wordt sterk gestuurd, met de focus op processen, planning en prioritering. Zo zorgen we ervoor dat we met de goede dingen bezig zijn en blijven en deze dingen ook goed doen met elkaar. We anticiperen gemakkelijker op landelijke en regionale ontwikkelingen. En er is meer focus op strategie voor de lange termijn.





### **Impact op medewerkers**

De individuele medewerker gaat door de realisatie, volgens de inrichtingsprincipes, een aantal zaken ervaren. Door de inzet van teammanagers wordt de afstand tussen medewerkers en leidinggevendenden kleiner. En er wordt beter gestuurd op processen, planning en prioritering.

#### **Door sterkere sturing op processen, planning en prioritering:**

- Zien we een geleidelijke afname van de werkdruk;
- Zijn we met de goede dingen bezig en doen we die ook goed;
- Komt er meer ruimte voor groei en ontwikkeling.

#### **Verder:**

- Programmatisch en projectmatig werken worden onderdeel van het werk en zijn geen extra belastende taken meer;
- Werken we steeds meer integraal samen;
- Wordt de administratieve last geleidelijk verminderd.

#### **En door met de goede dingen bezig te zijn en deze ook goed te doen, hebben we:**

- Meer plezier in het werk.

### **Inrichtingsprincipes**

Bij de inrichting van de organisatie zetten we de klant centraal. Naast dit leidende principe hebben we nog een aantal uitgangspunten geformuleerd, die vorm geven aan de nieuwe structuur en de uitgangspunten met betrekking tot sturing binnen de organisatie.

#### **Clusteren vergelijkbare werkzaamheden**

Bij de samenstelling van de teams is het van belang om inhoudelijk vergelijkbare werkzaamheden bij elkaar te brengen, zowel vanuit het perspectief van de klant als het vergroten van de efficiency. Bij de clustering van werkzaamheden brengen we ook beleid en uitvoering bij elkaar. Voordeel hiervan is dat het gehele proces van ontwikkeling van beleid tot uitvoering bij één team ligt, waarbij de feedback vanuit de uitvoering meteen kan worden opgepakt binnen hetzelfde team. De wisselwerking tussen beiden wordt hiermee bevorderd.

#### **Effectieve organisatie**

De organisatie wordt zo effectief en efficiënt mogelijk ingericht, waarbij bureaucratie zoveel mogelijk wordt vermeden en de huidige korte lijnen in de organisatie blijven bestaan. De mandatering ondersteunt dit. Om een wendbare organisatie te creëren, beperken we het aantal hiërarchische lagen in de organisatie tot maximaal drie.



### Verantwoordelijkheid in de organisatie

Inzetten op meer eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap betekent vooral iets voor de medewerkers zelf. Het krijgen en nemen van meer verantwoordelijkheden vraagt om ander gedrag van medewerkers, management en bestuur. Bestuur en management geven medewerkers de kaders en de richting mee: bestuur gaat hierbij over het WAT en het management gaat over het HOE. Het vertrouwen en de handelingsruimte om slagvaardig te kunnen zijn, horen daarbij.

### Focus management

De domeinmanager is primair verantwoordelijk voor de ontwikkeling van teammanagers en is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het resultaat van het domein. De teammanager is primair verantwoordelijk voor de ontwikkeling van zijn team en medewerkers. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de kwaliteit van het resultaat van het team. Zowel de domeinmanager als de teammanager hebben affiniteit met de inhoud, maar zijn geen inhoudsdeskundige. Beiden zijn verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de eigen eenheid binnen de gemaakte afspraken en kaders. Het management in zijn geheel werkt vanuit de gedachte van gezamenlijke verantwoordelijkheid en is aanspreekbaar op het eigen handelen en staat open voor feedback.

### Teams van circa 20 personen

Medewerkers hebben veel verantwoordelijkheid en ruimte om de inhoud van hun werk vorm te geven. Bij de vorming van de teams wordt rekening gehouden met span of attention, zodat elke medewerker voldoende aandacht krijgt om zichzelf verder te ontwikkelen en te groeien, zowel als professional en als mens. We vormen zoveel mogelijk duo's in het werk om de kwetsbaarheid te verkleinen.

### Versterken integrale en projectmatige samenwerking

Samenwerken over de grenzen van het eigen team heen, is vanzelfsprekend. Integraal en projectmatig werken maakt de structuur van de organisatie minder belangrijk. We werken vanuit een lijnorganisatie waarin de structuur ondersteunend is aan het projectmatig werken. Het management is verantwoordelijk voor het inbedden en borgen van het projectmatig werken binnen de organisatie. Er is geen projectenbureau. Projecten worden binnen de teams integraal opgepakt. Afhankelijk van de hoeveelheid structurele projecten wordt bepaald wie binnen de teams de rol van projectleider oppakt. De rollen, taken en verantwoordelijkheden van het management in het vormgeven van projecten, staat beschreven in de taakverdeling management en staf zoals bijgevoegd aan het voorstel (documentnr: 200489502). De uitwerking hiervan in de verdere ontwikkeling van de rollen, taken en verantwoordelijkheden in het projectmatig werken binnen onze organisatie, is indicatief en niet limitatief. Onze lijnstructuur is dan ook geen blauwdruk voor de komende 10 jaar. Waar nodig is, wordt deze tussentijds aangepast met altijd onze klant centraal. Het management stimuleert integraliteit en neemt daar verantwoordelijkheid in.



### Versterken strategisch vermogen en invoeren van programma's

Someren heeft meer strategisch vermogen en ontwikkelkracht nodig om de bestuurlijke opgaven te kunnen realiseren. Strategisch beleid richt zich op ontwikkelingen die belangrijk en actueel zijn en die zo mogelijk om een programmatische aanpak vragen. Dit vraagt om initiatief, actief deelnemen in regionale verbanden, sturing op de verbonden partijen en het ophalen van kennis uit onze netwerken. Op meerdere plekken in onze organisatie is beperkt strategisch vermogen aanwezig in beleidsfuncties. Ondersteunend aan het MT en het college, is in de nieuwe organisatie plek voor een kleine Concernstaf waarin o.a. de rol van een Concerncontroller is opgenomen. Bij grote complexe opgaven die een sterk teamoverstijgend karakter hebben, kunnen we ook specifiek capaciteit inzetten op het aansturen van het programma. Het programmamanagement stuurt op het gewenste eindresultaat en op de samenwerking tussen de verschillende programmaonderdelen.

### Doorkijk toekomst

De voorgestelde lijnstructuur is geen blauwdruk voor de komende 10 jaar. Het verloop van de organisatieontwikkeling is afhankelijk van in- en externe ontwikkelingen. Dat betekent bv. dat de structuur op termijn kan wijzigen of het aantal management- en staffuncties omdat de organisatie of de omgeving daarom vragen. Ook de structuur en samenstelling van de teams binnen de domeinen zouden kunnen wijzigen. We ontwikkelen naar een organisatie waarin programmatisch en projectmatig werken een steeds prominentere rol hebben. Dit zou kunnen betekenen dat de lijnorganisatie op den duur plaats kan maken voor een matrixorganisatie.



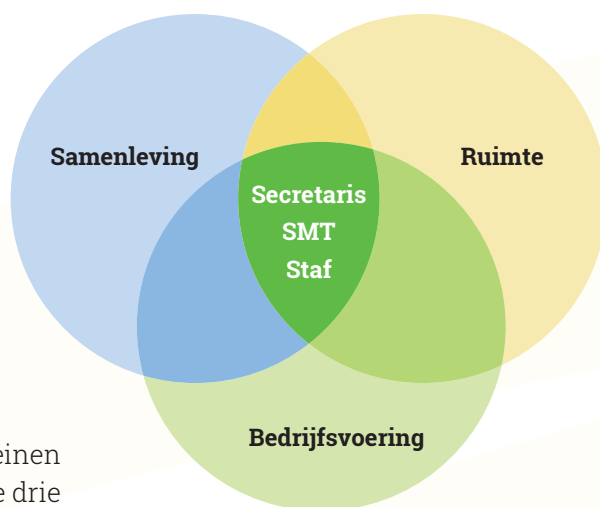
### Nieuwe structuur

De nieuwe structuur van de gemeente Someren bestaat uit 3 domeinen, met in totaal 8 teams. De domeinen worden aangestuurd door een domeinmanager; de domeinmanagers vormen samen met de gemeentesecretaris/algemeen directeur het managementteam. De kleine Concernstaf ondersteunt het bestuur en management.

De domeinen zijn:

- **Samenleving**
- **Ruimte**
- **Bedrijfsvoering**

Bedrijfsvoering ondersteunt en faciliteert de inhoudelijke onderdelen van de organisatie. Zonder deze ondersteuning kunnen de andere domeinen niet optimaal functioneren en focussen op hun taak richting onze inwoners. Bedrijfsvoering is daarom net zo belangrijk als de inhoudelijke domeinen en alle drie de domeinen zijn gelijkwaardig aan elkaar. Hiernaast zijn de drie domeinen ten opzichte van elkaar gevisualiseerd.



### Rollen, taken en verantwoordelijkheden

In de nieuwe organisatie maken we onderscheid in een aantal rollen op het gebied van management en proces. Het management is verantwoordelijk voor de aansturing van een organisatie-onderdeel. De programmamanagers en projectleiders zijn verantwoordelijk voor de aansturing van de programma's en projecten.

### Rollen, taken en verantwoordelijkheden management

De rollen, taken en verantwoordelijkheden van het management staan beschreven in de taakverdeling management zoals bijgevoegd aan het voorstel met documentnummer 200489502.

### Gemeentesecretaris/algemeen directeur

De gemeentesecretaris vervult een aantal rollen. Zo is hij de eerste adviseur van het college en verantwoordelijk voor een goede voorbereiding en uitwerking van de besluitvorming. Als algemeen directeur is hij eindverantwoordelijk voor de aansturing en resultaten van de organisatie. Ook vervult de gemeentesecretaris een voortrekkersrol bij de (door)ontwikkeling en innovatie van de gehele organisatie en draagt zorg voor het doeltreffend, doelmatig en rechtmatig functioneren van de ambtelijke organisatie. De gemeentesecretaris geeft actief inhoud aan samenwerkingsrelaties met externe partijen, die zijn gerelateerd aan bestuurlijke ambities.



Tot slot vervult de gemeentesecretaris de rol van bestuurder in de zin van de Wet op de Onderremingsraden en is direct leidinggevende van de domeinmanagers en de medewerkers van de Concernstaf.

### Domeinmanager

De domeinmanager is als lid van het Strategisch managementteam (SMT) medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van de organisatie. Hij is daarnaast verantwoordelijk voor 1 of meer organisatiebrede programma's. Binnen het eigen domein is hij verantwoordelijk voor de kwaliteit van de producten en diensten en de resultaten van het eigen domein. Hij is eindverantwoordelijk voor een doel-treffende, doelmatige en rechtmatige uitvoering van de taken in zijn domein. De domeinmanager is de leidinggevende van de teammanagers binnen het domein. Hij is sparringpartner, coacht en stimuleert. Hij maakt afspraken met de teammanagers over resultaten en inzet van middelen. Hij koppelt regelmatig de stand van zaken van strategische dossiers terug aan het SMT en bestuur. Daarnaast vervult de domeinmanager de rol van strategisch adviseur aan bestuur en portefeuillehouder(s), geeft actief inhoud aan samenwerkingsrelaties met externe partijen, die zijn gerelateerd aan de bestuurlijke ambities.

### Teammanager

De teammanager is als integraal manager verantwoordelijk voor de kwaliteit van de door zijn team te leveren producten en diensten, inclusief de kwaliteit van de bedrijfsvoering, het procesmanagement en de advisering aan het bestuur. Hij geeft leiding op een wijze die recht doet aan onze vijf kernwaarden en is het aanspreekpunt voor de medewerkers. Hij coacht en stimuleert zijn medewerkers en hij spreekt ze aan zowel in het geval van positieve als negatieve resultaten en hij verbindt. Binnen de kaders, die voor de gehele organisatie gelden, is de teammanager bevoegd tot het inzetten van menskracht en middelen binnen de beschikbaar gestelde begrotingsruimte. De teammanager stimuleert de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en geeft ruimte voor het volgen van opleidingen. Hij is ook verantwoordelijk voor het bewaken van de te realiseren productie, hij rapporteert en legt verantwoording af hierover, evalueert en stuurt bij.

### Strategisch managementteam (SMT)

Het strategisch managementteam bestaat uit de gemeentesecretaris en de drie domeinmanagers. De concerncontroller is vanuit zijn onafhankelijke positie adviseur van het SMT. Het SMT streeft naar een managementstijl die coachend en stimulerend is, waarbij wordt gestuurd op resultaten. Waarbij medewerkers de ruimte krijgen om binnen de gestelde kaders eigenaarschap te tonen. Feedback geven en ontvangen en je kwetsbaar op durven stellen, zijn vanzelfsprekend geworden. Een stijl die alleen mogelijk is als het SMT een voorbeeldfunctie op die aspecten vervult, vertrouwen geeft, open en transparant handelt, duidelijk en helder communiceert, gericht is op integraliteit en samenwerken. Het SMT, met de gemeentesecretaris als voorzitter, heeft de volgende hoofdtaken:





- Treedt op als kartrekker van organisatiebrede verandertrajecten;
- Stelt kaders en normen vast voor de ambtelijke organisatie over de bedrijfsvoering, efficiency, effectiviteit en kwaliteit van producten;
- Stuurt integraal, zorgt voor voortgangsbewaking en legt verantwoording af over de mate waarin de doelen zijn bereikt;
- Adviseert het college bij zijn strategieontwikkeling;
- Bepaalt de ontwikkelagenda op het gebied van de bedrijfsvoering en de daarmee samenhangende prioriteiten;
- Geeft inhoud aan de randvoorwaarden op het gebied van personeel, organisatie, ICT, financiën, huisvesting, medezeggenschap en overleg.

Daarnaast heeft het strategisch managementteam structureel overleg met de griffie om het proces richting de raad goed te laten verlopen. En heeft het SMT structureel overleg met de OR. Besluitvorming gebeurt zoveel mogelijk op basis van consensus, als overeenstemming ontbreekt dan heeft de gemeentesecretaris de doorslaggevende stem.

#### **Rollen, taken en verantwoordelijkheden Concernstaf**

De **concerncontroller** maakt onderdeel uit van de Concernstaf en heeft de taak om vanuit een onafhankelijke positie management en bestuur te adviseren, te informeren en te rapporteren over de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het functioneren van de organisatie. Hij adviseert over en ontwikkelt (strategisch) beleid op het gebied van control op bestuurlijk- en concernniveau. De rol is om die reden rechtstreeks onder de gemeentesecretaris gepositioneerd.

#### **Rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen het domein**

Mensen maken de organisatie. Ze zijn dan ook ons belangrijkste kapitaal. Zij zorgen er elke dag weer voor dat alle taken succesvol worden uitgevoerd. In de nieuwe organisatie krijgen onze medewerkers meer ruimte en vrijheid, maar ook meer verantwoordelijkheid. Aandacht voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling is hierbij van groot belang.

Vanuit de organisatie, haar doelen en strategie vervullen onze medewerkers rollen en wordt bepaald gedrag van hen verlangd (competentiemanagement). Wij vragen dan ook bepaalde competenties van onze medewerkers, passend bij de rol die ze vervullen. Medewerkers gaan actief op zoek naar de vraag achter de vraag. Ze vragen zich tijdens hun werk af of zij het goede doen en of hetgeen zij doen bijdraagt aan de missie en de visie van de organisatie. Binnen een aantal vakgebieden in de organisatie hebben we daarom behoefte aan verzwaring van werkzaamheden.



Dit geldt voor de volgende vakgebieden:

- **Ruimte**
- **Duurzaamheid**
- **Communicatie**
- **Organisatie**
- **Financiën**

Er wordt zowel naar de mens gekeken (iedereen heeft eigen wensen en persoonlijke doelen) als naar de professional (de talenten en drijfveren). Het goede gesprek voeren met onze medewerkers is daar de basis voor. Het blijft een uitdaging om via het gesprek de talenten en drijfveren van onze medewerkers boven tafel te krijgen, te laten bloeien en te benutten (talentmanagement). Om de talenten en drijfveren in beeld te brengen is het belangrijk hiervoor een instrument ter ondersteuning van de medewerker als de leidinggevende in te gaan zetten. Het wordt dan voor zowel leidinggevendenden als medewerkers makkelijker om het gesprek met elkaar te voeren. Het helpt om de juiste match te maken, maar ook de persoonlijke ontwikkeling vorm te geven. Dit alles doen we om medewerkers in hun loopbaanlijn breed inzetbaar te laten zijn, gekoppeld aan de persoonlijke binding, motivatie en competenties van de persoon zelf.

### **Monitoring en evaluatie**

Om de wendbaarheid van de organisatie optimaal te faciliteren worden interne en externe ontwikkelingen continue gevolgd en maken we op gezette momenten een vertaalslag naar wat dit betekent voor de invulling en inrichting van onze organisatie. Uiterlijk vóór de behandeling van de kadernota 2027 in 2026 wordt uitvoerig een organisatiebrede evaluatie uitgevoerd.





# 10

## De vervolgstappen

### **De winkel blijft gewoon open**

Tijdens de implementatie van het organisatieontwikkelplan en de invoering van de nieuwe structuur, blijft de winkel gewoon open. De dienstverlening aan onze klanten mag niet in het geding komen. Sterker nog, we hopen gedurende de invoering al verbeteringen te kunnen doorvoeren, die voor onze klanten meteen merkbaar zijn.

### **Tijdelijke hybride situatie**

Er zal bij de kanteling van de organisatie een tijdje sprake zijn van een hybride situatie. Sommige teams kunnen al vlot starten in de nieuwe samenstelling met hun teammanager. Bij andere teams zal dit mogelijk langer duren in verband met de aanstelling van de teammanager. Elke domeinmanager krijgt de opdracht mee om voor het eigen organisatieonderdeel het volgende uit te werken:

- **Wat is de visie en aanpak van het domein, passend binnen de missie en visie van de organisatie?**
- **Welke taken worden in het domein uitgevoerd en waar zoeken we de samenwerking over het domein heen?**
- **Hoe richten we binnen het domein de overlegstructuur in?**

### **Advies OR**

De OR heeft advies uitgebracht ingevolge artikel 25 lid 1 sub e WOR over de belangrijke structuurwijziging in de organisatie.

### **Brief aan medewerkers**

Alle medewerkers, met uitzondering van de managers en medewerkers met een functie waarop de module coördinatie van toepassing is, ontvangen een brief als aanvulling op hun arbeidsovereenkomst. In deze brief is vastgelegd dat zij hun functie behouden. Dit betekent dat dit geen verdere consequenties heeft voor de arbeidsovereenkomst en de inhoud van de functie.

### **Sleutelfuncties**

De functies van domeinmanager, teammanager en concerncontroller worden aangewezen als sleutelfuncties. Voor deze functies geldt dat iedereen werkzaam bij onze gemeente hierop kan solliciteren, waarbij op basis van geschiktheid geselecteerd gaat worden.

### **Uiterlijk 1 januari 2024**

Streven is om per 1 januari 2024 in de nieuwe structuur te werken.



# 11

## Verantwoording

Dit organisatieontwikkelplan Voor elkaar! is gemaakt dankzij de input van veel collega's.

### **Besturingsfilosofie**

Is opgesteld in samenspraak met de burgemeester en vervolgens besproken en vastgesteld in het college.

### **Missie en visie**

Door de gemeentesecretaris werd in kleine groepen medewerkers input opgehaald voor de missie en visie. De input is gebruikt voor het opstellen van een eerste concept. Dit is vervolgens voorgelegd aan management en de Koplopersgroep. De Koplopersgroep is een groep medewerkers die aan de voorkant meedenkt op de onderdelen van het organisatieontwikkelplan en aan de achterkant toetst of hetgeen is opgeschreven klopt met wat we met elkaar hebben besproken.

### **Kernwaarden**

Onder alle medewerkers is een enquête uitgezet om de kernwaarden op te halen (de respons op de enquête was 70%). De vijf kernwaarden zijn geladen door de Koplopersgroep en afgestemd met collega's binnen de organisatie. De Koplopersgroep draagt zelf ideeën aan over de manier waarop we hiermee aan de slag gaan binnen de organisatie.





### **Visie op samenwerken**

De werkgroep Samenwerken heeft beschreven hoe wij als organisatie met elkaar willen samenwerken. De bevindingen zijn getoetst bij MT en coördinatoren. Daarna is de werkgroep met een roadshow de organisatie doorgegaan om daar de toets te doen. Daar is een definitieve visie op samenwerken uitgekomen.

### **Visie op dienstverlening**

Hierbij is aangesloten bij het al lopende project met betrekking tot het opstellen van de visie op dienstverlening. Ook hier is een groot deel van de organisatie bij betrokken geweest om te komen tot een definitieve visie.

### **Managementfilosofie**

Deze filosofie is in een aantal sessies met het management opgesteld.

### **Opstart cultuurtraject**

Cultuur is er altijd en gaat niet weg. Het klinkt door in elke stap die we hebben genomen in het opstellen van dit organisatieontwikkelplan. De uitkomsten van iedere ophaalsessie voor de vorming van het plan hebben we meegenomen bij de vertaling naar de gewenste cultuur. Daarnaast hebben er verschillende sessies met MT, coördinatoren, Koplopersgroep en medewerkers plaatsgevonden in het kader van cultuur. En gaan er nog meer interventies plaats vinden om de aandacht vast te blijven houden op cultuur.

### **Inrichting van de organisatie**

In een werksessie met MT, coördinatoren en de Koplopersgroep hebben we informatie opgehaald voor het schrijven van de uitgangspunten van de organisatie en de inrichting van de organisatie. Daarnaast is al het voorgaande, dat werd opgehaald in de vorming van het organisatieontwikkelplan, input geweest voor het opstellen van deze organisatie inrichting.





**Gemeente Someren**  
**Voor elkaar!** Organisatieontwikkelplan 2023  
Versie juli 2023