

Organisatiefilosofie

7 juli 2020

Inhoud

1.	Inleiding.....	4
1.1	Voor wie?.....	4
1.2	De aanpak	4
1.3	Het vervolg: blijven ontwikkelen.....	4
1.4	Leeswijzer: opbouw van deze organisatiefilosofie.....	5
2.	Richten: kernwaarden en rolinvulling organisatie.....	7
2.1	Missie, visie en kernwaarden van Maashorst.....	7
2.1.1	Onze missie.....	7
2.1.2	Onze visie.....	7
2.1.3	Onze kernwaarden.....	7
2.2	Wat betekenen de kernwaarden voor de organisatie?.....	8
2.3	Relatie bestuur en organisatie.....	9
3.	Inrichten: strategie, cultuur, personeel, managementstijl en systemen.....	10
3.1	Strategie.....	10
3.2	Cultuur.....	11
3.3	Personeel en medezeggenschap.....	12
3.3.1	Onze organisatie.....	12
3.3.2.	Onze collega's	12
3.3.3.	Medezeggenschap	13
3.4	Managementstijl	13
3.5	Systemen.....	14
4.	Inrichten van de organisatie: structuur	15
4.1	Inrichtingsprincipes	15
4.2	Structuur nieuwe organisatie.....	16
4.2.1	Opbouw organisatie gemeente Maashorst	16
4.2.2	Teams en teammanagers	16
4.2.3	Programmatisch en projectmatig werken.....	17
4.2.4	Directie.....	18
4.2.5	Ondersteuning directie.....	19

5.	Tot slot	20
5.1	De gemeente Maashorst: een organisatie in ontwikkeling	20
5.2	Vervolg.....	20
5.3	Communicatie	21
5.4	Personele gevolgen.....	21
5.5	Evaluatie.....	21

1. Inleiding

Dit document geeft een weergave van de organisatiefilosofie en de hoofdstructuur van de gemeente Maashorst. Deze organisatiefilosofie bouwt voort op de *Besturingsfilosofie* en is bedoeld om de ambitie en het perspectief voor de nieuwe organisatie te schetsen. De hoofdstructuur is de manier waarop de taken en afdelingen binnen de nieuwe gemeente zijn verdeeld en samenhangen. Het geeft de verschillende eenheden en bijbehorende verantwoordelijkheden weer.

1.1 Voor wie?

Deze organisatiefilosofie is primair bedoeld voor bestuur en ambtelijke organisatie. Het schetst de wijze waarop de organisatie wordt ingericht om de ambities van de gemeente Maashorst te realiseren. Het geeft invulling aan hoe de nieuwe organisatie eruit komt te zien qua strategie, structuur, personeel, management en cultuur.

1.2 De aanpak

Deze organisatiefilosofie is tot stand gekomen door een gezamenlijk, intensief en leerzaam proces, waaraan de colleges, leidinggevendenden, medezeggenschap en vele collega's in de ambtelijke organisaties een bijdrage hebben geleverd. De werkgroep Organisatie & Cultuur heeft in korte tijd veel interactieve sessies georganiseerd met collegeleden, managementteams en collega's. Daarbij is gesproken over de kernwaarden van de gemeente Maashorst en vragen als: wat vraagt dit van de organisatie? En van leidinggevendenden? Ook via een enquête gaven collega's hun input. Bovendien heeft de werkgroep op diverse manieren inspiratie vanuit andere organisaties opgehaald. Leerervaringen uit andere (recent) heringedeelde gemeenten en organisaties met innovatieve organisatie-concepten namen we mee in de uitwerking.

Dit alles vond plaats in een beperkte tijdspanne, waarbij vanwege COVID-19 en alle daarmee samenhangende maatregelen diverse geplande inspiratiesessies en fysieke bijeenkomsten onverwacht kwamen te vervallen. Het bleek een toonbeeld van flexibiliteit en wendbaarheid, waarin iedereen zich richtte op de mogelijkheden om desondanks een (meer digitaal) interactief proces met brede betrokkenheid te doorlopen en een gedragen organisatiefilosofie op te stellen. We zijn dan ook trots op de inzet en het resultaat dat in deze bijzondere periode tot stand is gekomen.

1.3 Het vervolg: blijven ontwikkelen

In deze organisatiefilosofie schetsen we hoe de nieuwe organisatie er het beste uit kan zien om de ambities uit de toekomstvisie en de kernwaarden van de gemeente te realiseren. Dat betekent echter nog niet dat we die situatie al hebben bereikt; op dit moment en op het moment van de herindelingsdatum.

We bouwen de organisatie van de gemeente Maashorst met (een groot deel) van de collega's uit de organisaties van Landerd en Uden. Het uitgangspunt binnen de geldende wet- en regelgeving is dat we de medewerkers van de beide organisaties een plek geven in de nieuwe gemeente.¹

¹ Zie Herindelingsadvies gemeente Maashorst, paragraaf 4.3.

Het kost tijd en energie om onze collega's volledig toegerust te laten zijn op hun rol en taken. We hechten er dan ook aan om, vooruitlopend op en ook na de herindelingsdatum ons te blijven ontwikkelen. Door continu te toetsen of we nog de goede dingen doen en of bijsturen nodig is.

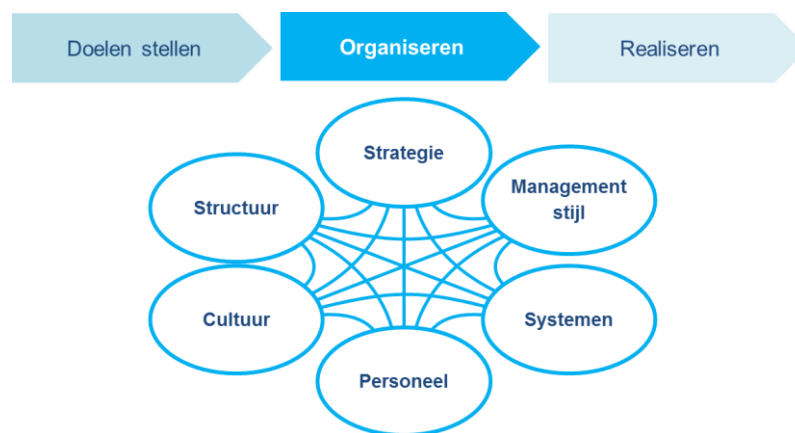
1.4 Leeswijzer: opbouw van deze organisatiefilosofie

Om te komen tot een ontwerp van de organisatie van de gemeente Maashorst en de voorliggende organisatiefilosofie op te stellen is het DOR-model gehanteerd. Van de bestudeerde modellen, helpt het DOR-model het beste om de processen en de inrichting van een organisatie te beschrijven. Daarbij is het relatief eenvoudig en volledig en biedt het voldoende flexibiliteit om de vertaling te maken uit de Toekomstvisie en besturingsfilosofie van de gemeente Maashorst.

Volgens het DOR-model zijn organisaties in essentie terug te brengen in drie kernprocessen:

- Doelen stellen: het richten van de organisatie
- Organiseren: het inrichten van de organisatie
- Realiseren: het verrichten van werkzaamheden en leveren van producten en diensten

Bij doelen stellen gaat het om het vertalen van de missie naar doelen voor de organisatie. Doelen die richting geven aan het handelen. Bij organiseren gaat het om het inrichten van de organisatie. Andere woorden hiervoor zijn structureren (in de ruime betekenis van het woord) of voorwaarden scheppen. Organiseren is het creëren van condities zodat de organisatie haar primaire taken kan vervullen. Het DOR-model gebruikt hiervoor zes bouwstenen (zie figuur).



Toelichting van de zes bouwstenen van organisatie:

- **Strategie:** de manier waarop doelen worden nagestreefd.
- **Cultuur:** het geheel van gemeenschappelijke normen en waarden van een groep mensen en hun gedrag als uiting daarvan.
- **Personeel:** het geheel van karakteristieken en vaardigheden van medewerkers én waarom medewerkers willen werken voor deze organisatie.
- **Managementstijl:** het geheel van kenmerkende gedragspatronen van het management, ook wel leiderschap genoemd.
- **Systemen:** de systemen, regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt.
- **Structuur:** de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Realiseren gaat over het uitvoeren van het werk, het leveren van producten en diensten, waarvoor een organisatie aan de lat staat.

In deze organisatiefilosofie ligt allereerst het accent op het organiseren (inrichten) van de nieuwe organisatie Maashorst. Daarbij volgt het in zijn opbouw de elementen van het DOR-model en bestaat daarmee uit de volgende hoofdstukken:

- Hoofdstuk 2 beschrijft de kernwaarden van de gemeente Maashorst en de betekenis daarvan voor de organisatie: het richten van de organisatie.
- Hoofdstuk 3 gaat nader in op het inrichten van de organisatie, namelijk op de strategie, cultuur, personeel, managementstijl en systemen.
- Hoofdstuk 4 bevat de (hoofd)structuur van de organisatie en gaat in op aspecten als inrichtingsprincipes en opbouw van de organisatie.
- Tot slot gaat hoofdstuk 5 in op het vervolg en de ontwikkeling van de organisatie Maashorst.

2. Richten: kernwaarden en rolinvulling organisatie

Dit tweede hoofdstuk gaat in op de hoofdlijnen van het richten van de gemeente Maashorst. Het geeft een vertaling van de missie, visie en kernwaarden van Maashorst naar de rolinvulling van de organisatie.

2.1 Missie, visie en kernwaarden van Maashorst

In de Besturingsfilosofie van Maashorst staan onze missie, visie en kernwaarden omschreven. Deze staan hieronder nogmaals, met in de volgende paragrafen een toelichting op hun betekenis voor de collega's in de organisatie van de gemeente Maashorst.

2.1.1 Onze missie

In de gemeente Maashorst is het heerlijk wonen, werken en recreëren. Daar zorgen we samen voor. We spelen in op de behoeften van onze gemeenschap. Daarbij hebben we oog voor de diversiteit van onze zes kernen. We zijn een betrouwbare partner voor inwoners, ondernemers, organisaties en onze partners in de regio. En zetten ons in voor goede voorzieningen en de ontwikkeling van ons prachtige natuurgebied.

2.1.2 Onze visie

We staan als gemeente Maashorst midden in de maatschappij. We bepalen koers, zijn er als het nodig is en laten los waar het kan. We geloven in de kracht en het talent van onze inwoners, ondernemers, organisaties en collega's. Die benutten we ook graag. Daar waar nodig bieden we maatwerk en zijn we flexibel en wendbaar. We tonen lef en zijn ondernemend en resultaatgericht.

2.1.3 Onze kernwaarden

Ondernemend & Lef: We denken in kansen en mogelijkheden

In de gemeente Maashorst durven we anders te zijn dan anderen en kiezen op onderwerpen bewust om voorop te lopen. We denken in kansen en mogelijkheden en durven onze nek uit te steken. Er is ruimte om te experimenteren. Lef hebben betekent aan de andere kant ook keuzes maken en 'nee' durven te zeggen. We zien dat niet iedere situatie hetzelfde vraagt. Het volgen van protocollen is geen doel op zich: wanneer een situatie om een uitzondering vraagt, durven we op basis van deskundige afwegingen af te wijken en maatwerk te leveren. Niet "*ja, maar*", maar "*ja, en...*".

Omgevingsbewust: We weten wat er speelt

We weten wat er leeft onder onze inwoners en luisteren naar de behoeften en de vragen die er zijn. We willen dat iedereen zich fijn voelt, zich onderdeel voelt van onze samenleving. We zijn zichtbaar als gemeente, mensen weten ons te vinden, we staan in contact met elkaar. Ook gebruiken we de mogelijkheden die data ons biedt. We zetten de kennis, input van de omgeving en data in om de juiste keuzes te maken in waar we samen mee aan de slag gaan. De wet- en regelgeving verliezen we hierbij niet uit het oog.

Samen: We werken samen voor en mét onze partners

We pakken de dingen samen met onze omgeving, onze partners en onze inwoners op. We nemen de lead waar dat nodig is, geven ruimte aan initiatieven van onze inwoners, organisaties, ondernemers en andere partners. We hebben vertrouwen in het oordeel van onze inwoners en durven los te laten. We spreken duidelijk af wie wat oppakt, wat ieders rol is en houden het gezamenlijk doel steeds voor ogen. Ook binnen het gemeentebestuur, met onze collega's en in regio werken we samen: met en voor elkaar.

Eigenaarschap: We tonen en nemen verantwoordelijkheid

In de gemeente Maashorst voelen we ons eigenaar voor de onderwerpen waarvoor we als gemeente aan zet zijn. We tonen en nemen onze verantwoordelijkheid, ieder vanuit eigen rol, taak en professionaliteit. We staan voor ons vak, leveren kwaliteit en zijn aanspreekbaar op resultaten. Daarbij hebben we niet alleen oog voor onze eigen takenpakket: samen zijn wij de gemeente Maashorst en we kijken niet weg. We handelen proactief en dienstverlenend.

Open: We zijn transparant en duidelijk

De gemeenste Maashorst is betrouwbaar, oprecht en duidelijk. We komen afspraken en verwachtingen na, richting inwoners, organisaties, ondernemers, collega's en bestuur. En we gaan respectvol met elkaar om. We leggen uit wat we doen, waarom we dat doen en communiceren daar duidelijk over. We geven inzicht in de keuzes die we maken. We staan daarbij open voor feedback, durven hier proactief naar te vragen en hier vervolgens ook naar te handelen. Als we iets niet goed hebben gedaan zijn we hier op aanspreekbaar en gaan we het gesprek met elkaar aan.

2.2 Wat betekenen de kernwaarden voor de organisatie?

Ondernemend en lef

Collega's in de gemeente Maashorst gaan erop uit, binnen de organisatie en daarbuiten. We denken in kansen en mogelijkheden en doen en denken ook buiten bestaande kaders. We pakken zaken soms anders dan anders aan, steken onze nek uit, durven te experimenteren en leren daarvan. We zien dat niet iedere situatie hetzelfde vraagt. Het volgen van protocollen is geen doel op zich: wanneer een situatie om een uitzondering vraagt, vertrouwen we op de professionele blik van onze organisatie om maatwerk te leveren. Lef hebben betekent ook keuzes maken en "nee" durven te zeggen.

Omgevingsbewust

We zijn in staat om te luisteren naar onze inwoners, organisatie, ondernemers en partners in de regio en weten wat daar speelt. Collega's in de gemeente Maashorst zijn actief in hun netwerk: we weten de juiste mensen te vinden, stellen de juiste vragen en verzamelen relevante data en informatie. En kunnen dat plaatsen in de context van de gemeente Maashorst en binnen de koers die we samen varen. We zijn in staat in te spelen op wat nodig is. We zijn flexibel en in staat om te gaan met onzekerheid in processen waarin de uitkomst vooraf nog niet bekend is.

Samen

We zoeken naar de verbinding en persoonlijk contact. Met onze collega's, inwoners, organisaties, ondernemers en partners in de regio. Doordat we extern actief zijn in diverse netwerken hebben we een goed beeld waar we in gezamenlijkheid willen optrekken en hoe we de rollen daarbij kunnen verdelen. We zijn daarbij in staat om te gaan met diverse belangen en vanuit daar de juiste afweging te maken. In het samenwerken met anderen, binnen en buiten de organisatie, denken we na over wie wat oppakt, wat ieders rol is en maken hierover afspraken met elkaar.

Eigenaarschap

Medewerkers van de gemeente Maashorst hebben de regie en tonen verantwoordelijkheid voor hun werk: we voelen en tonen ons eigenaar voor het resultaat. Daarbij denken we vanuit het perspectief van de gemeente Maashorst als geheel: hebben niet alleen oog voor ons eigen takenpakket, maar kijken verder dan dat. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. We hebben oog voor het talent van onze collega's en geven onze collega's ruimte zich te ontplooien, verantwoordelijkheid te nemen en uitdaging te hebben in het werk. Leidinggevenden ondersteunen en coachen medewerkers hierin, ze geven ruimte en vertrouwen en bieden tegelijkertijd de randvoorwaarden die medewerkers nodig hebben.

Open

Onze collega's gaan vanuit een open houding met elkaar en anderen in gesprek. We gaan respectvol met elkaar om, staan open voor inbreng en ideeën en geven helder aan waarom we bepaalde keuzes maken. Daarbij houden we altijd de opgaven van de gemeente Maashorst voor ogen. Onze communicatie is duidelijk en transparant. We zijn als organisatie duidelijk in wat we doen, hoe we dat doen, wat het oplevert en wat ieders bijdrage daaraan is. Collega's staan open voor feedback en durven die te geven en te ontvangen. Leidinggevenden geven hierin het goede voorbeeld en stimuleren het gesprek. Zo dragen we samen bij aan het realiseren van de doelen van de gemeente Maashorst!

2.3 Relatie bestuur en organisatie

Het bestuur zorgt voor heldere en uitvoerbare kaders en opdrachten. Het bestuur is duidelijk over de resultaten die worden verwacht van de ambtelijke organisatie. Daarom spart en stemt het bestuur op strategisch niveau periodiek af met het management van de gemeente Maashorst. Hiermee houden bestuur en management elkaar scherp over de voortgang in het realiseren van ambities en de koers van de gemeente Maashorst.

Er is een wederzijdse, positief-kritische houding ten opzichte van elkaar, vanuit een interesse naar wat de ander aan tafel beweegt. Het bestuur en de organisatie vertrouwen en versterken elkaar. Ambtenaren stellen kritische vragen aan het bestuur, adviseren het bestuur vanuit hun eigen professionaliteit en zijn benaderbaar en aanspreekbaar. Ambtenaren krijgen van het bestuur en het management de ruimte en het vertrouwen om zaken op te pakken. Het management en de medewerkers pakken hun rol in de gemeente en de regio en is hier zichtbaar aanwezig om het belang van de gemeente Maashorst te vertegenwoordigen.

3. Inrichten: strategie, cultuur, personeel, managementstijl en systemen

In dit hoofdstuk gaan we in op een aantal bouwstenen van de organisatie Maashorst die, ondanks continue ontwikkeling, de basis zijn en blijven vormen. Want: we realiseren dat organiseren een ontwikkelproces is dat nooit af is, vanwege de dynamische omgeving en veranderende opgaven waarin gemeenten opereren en meebewegen.

In de volgende paragrafen gaan we achtereenvolgens in op strategie, cultuur, personeel, managementstijl en systemen in de organisatie van de gemeente Maashorst.

3.1 Strategie

De manier waarop doelen bereikt worden.

De gemeente Maashorst heeft de basis op orde en kan daardoor ontwikkelen

De gemeente Maashorst heeft veel ambities, is ondernemend en toont lef. Hier is een goede, solide basis voor nodig. Onze ambtelijke organisatie heeft de basis op orde en kan vanuit die gedegen basis aan de voorkant keuzes maken in de prioriteiten en alle collega's faciliteren en stimuleren. Dit zorgt ervoor dat we goede dienstverlening kunnen bieden en dat er ruimte ontstaat voor vernieuwing en innovatie.

Programmatisch werken

Wij geloven dat het werken met programma's goed aansluit bij het inspelen op actuele ontwikkelingen en opgaven in onze samenleving. Onze organisatie werkt op onderdelen meer en meer samen bij het realiseren van de opgaven. We hebben daarom behoefte aan (tijdelijke en flexibele) netwerken en werkverbanden, waarin we samen slagvaardig en gefocust aan de slag gaan om een opgave te verwezenlijken. Programma's beantwoorden aan die behoefte. Deze helpen Maashorst om te gaan met strategische doelen en complexe vraagstukken. We kiezen voor programmatisch werken als er sprake is van een strategisch vraagstuk, met een zekere mate van onvoorspelbaarheid en complexiteit en als wendbaarheid een vereiste is. Werken met programma's helpt ons om te focussen op de doelen die er de komende tijd écht toe doen, die helpen de strategie van de organisatie te realiseren waaraan mensen zich willen verbinden. We betrekken hier in- en extern de mensen bij die nodig zijn om het vraagstuk samen aan te pakken, met een gewenst resultaat als gevolg.

Integraal werken

Onze organisatie is bijna net zo complex als de gemeente zelf. In het belang van de samenleving is het onze opgave om voortdurend de samenhang der dingen te zien en activiteiten af te stemmen, op elkaar en op de externe omgeving. De collega's van de gemeente Maashorst hebben het vermogen én het plezier met anderen (integraal) samen te werken en samen te komen tot resultaten, innovatie en ontwikkeling. Dit doen we vanaf het begin: de tijd die we vooraf investeren door intern samen te werken verdienen we terug aan de achterkant. We realiseren ons dat er bij samenwerking sprake is van een afweging van belangen, die strijdig kunnen zijn. We hebben hierbij vertrouwen in elkaars professionaliteit en blijven open het gesprek met elkaar aangaan.

Leren en ontwikkelen

In de nieuwe gemeente Maashorst zijn we ondernemend en tonen we lef. Hierbij hoort ook dat er fouten gemaakt mogen worden en dat we dit gebruiken om van te kunnen leren. We vragen ons continu met een positief-kritische houding af: 'hoe kunnen we het samen beter doen'. Binnen de gemeente Maashorst staan we altijd open voor dit gesprek. Er is binnen de gemeente Maashorst dan ook volop ruimte voor leren en ontwikkelen. Ons opleidingsprogramma faciliteert dit en leidinggevenden bieden hier de ruimte voor.

Digitaal werken

Onze collega's kunnen plaats- en tijdonafhankelijk werken. We werken daar waar het 't meest effectief is qua tijd en plek. Het digitaal werken is een middel om onze collega's te ondersteunen om zo goed mogelijk hun werk te kunnen uitvoeren en hen tegelijkertijd ruimte en flexibiliteit te bieden. Daarnaast zijn onze processen zowel binnen onze organisatie als in het contact met de samenleving daar waar het kan digitaal. Hierbij hebben we oog voor die doelgroepen waarbij digitale dienstverlening niet passend is.

3.2 Cultuur

Cultuur is het geheel van gemeenschappelijke normen en waarden van een groep mensen en hun gedrag als uiting daarvan.

Een organisatiecultuur is ongrijpbaar, maar toch is die er. De cultuur wordt gevormd door de mensen, hun onderlinge interactie en het totale collectief.

In de gemeente Maashorst komen er twee organisatieculturen samen in één organisatie. Onze kernwaarden vormen daarbij de basis van de nieuwe organisatie en daarmee ook de basis van onze nieuwe cultuur. Hoewel deze organisatiefilosofie geen uitgebreide analyse van de huidige of de gewenste cultuur geeft, bevat ze wel diverse kenmerken van de gewenste cultuur(ontwikkeling) binnen de gemeente Maashorst.

Wij investeren in de ontwikkeling van de kernwaarden, bijbehorende houding en gedrag van collega's en daarmee de organisatiecultuur van de gemeente Maashorst. Onze leidinggevenden spelen een belangrijke rol ten aanzien van voorbeeldgedrag. Ook ons HR-instrumentarium ondersteunt deze gewenste organisatieontwikkeling. De komende tijd groeien de gemeenten Landerd en Uden al toe naar een gezamenlijke organisatiecultuur. In aanloop naar de herindeling besteedt de werkgroep Organisatie en Cultuur extra aandacht aan deze 'zachte kant'. Op basis van de kernwaarden van de gemeente Maashorst schijft de werkgroep Organisatie en Cultuur een actieplan voor de vorming van de organisatiecultuur van de gemeente Maashorst. De werkgroep gaat samen met de collega's in Landerd en Uden aan de slag om toe te werken naar deze nieuwe organisatiecultuur. Zo maken we een voortvarende start op weg naar de definitieve herindeling. Een gezamenlijke cultuur is op 1 januari 2022 echter nog geen feit. Vanaf dat moment blijven we continu aandacht houden voor de verdere ontwikkeling van onze organisatiecultuur.

3.3 Personeel en medezeggenschap

De karakteristieken en vaardigheden van collega's en medezeggenschap.

“Onze mensen zijn ons sociale kapitaal”, “organiseren is mensenwerk” en “mensen maken de organisatie” zijn gevleugelde uitspraken die zeker ook gelden voor de nieuwe gemeente Maashorst: zonder de kwaliteiten van onze collega's kunnen we geen invulling geven aan onze ambities.

3.3.1 Onze organisatie

We zijn een aantrekkelijke werkgever en kunnen daarom goede collega's binnenhalen én behouden. Ons personeelsbeleid sluit hierbij aan qua opleiding en ontwikkeling, loopbaanmogelijkheden en primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Tevens is ons personeelsbeleid flexibel, zodat we maatwerk kunnen bieden. Daarnaast zorgen we voor kwalitatief goede basisfaciliteiten, zoals huisvesting en ICT.

We geven vertrouwen aan onze collega's door verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie te beleggen. We bieden ruimte voor de eigen professionaliteit en intrinsieke motivatie. Collega's worden gestimuleerd om door te groeien en zich te ontwikkelen, zowel op inhoud als op leidinggevend vlak. Ook is er ruimte voor collega's om andere taken en rollen op te pakken buiten hun reguliere werkzaamheden. Dit op vlakken waar hun interesse ligt en hun competenties en vaardigheden goed bij aansluiten. Hiermee benutten we kennis, vaardigheden en interesses van onze collega's optimaal en realiseren we eigenaarschap in de organisatie.

Aantrekkelijk werkgeverschap gaat ook om het bieden van duidelijkheid en een goede basis waar vanuit collega's door de gehele organisatie de verbinding met elkaar zoeken. Al onze collega's hebben dan ook een duidelijke plek binnen de ambtelijke organisatie als onderdeel van een team. Hier is ruimte voor (inhoudelijke) begeleiding en coaching, onderlinge vervangbaarheid en hier ligt ook de basis voor een veilige en plezierige werkomgeving. Vanuit de teams vervullen onze collega's hun rol (of meerdere rollen) en nemen ze deel in programma's en/of netwerken met partners in de regio. Om dit goed te kunnen doen zijn er duidelijke verwachtingen en afspraken tussen bestuurders, leidinggevend en medewerkers, onderling, met de regio én met de samenleving.

3.3.2 Onze collega's

In de gemeente Maashorst werken mensen die zich betrokken voelen bij de gemeente Maashorst. Collega's voelen zich verantwoordelijk en nemen proactief hun verantwoordelijkheid. Wij voelen ons eigenaar voor het resultaat: wij zijn gemotiveerd om gewenste en afgesproken resultaten te behalen. Daarbij denken we vanuit het perspectief van de gemeente Maashorst als geheel. We zoeken daarbij de verbinding en het persoonlijke contact met andere collega's, inwoners, organisaties en ondernemers. Het omgaan met diverse belangen en vanuit daar de juiste afweging maken, in een politiek- bestuurlijke omgeving, is een belangrijke kwaliteit. Ook het duidelijk communiceren over de keuzes die we maken en waarom we dit doen staan hoog in het vaandel bij de gemeente Maashorst.

We zijn niet bang om af en toe buiten de bestaande kaders te denken en te doen en stellen ons flexibel en wendbaar op. We reageren proactief op ontwikkelingen en passen de manier van werken aan als omstandigheden daarom vragen. Daarbij werken we altijd vanuit een inhoudelijke professionaliteit, waarbij we ons continu blijven ontwikkelen op ons vakgebied om de best mogelijke bijdrage te leveren aan de gemeente Maashorst. Op deze manier maken we als individu en samen het verschil.

Hierbij valt te denken aan de volgende competenties: eigenaarschap, omgevingsbewust, flexibel, initiatiefrijk, proactief, sterke communicatieve vaardigheden, creatief, empathisch vermogen, onbevooroordeeld.

We realiseren ons dat we een nieuwe organisatie voor de gemeente Maashorst gaan vormen, met collega's vanuit de gemeenten Landerd en Uden. Dit betekent voor iedereen een omschakeling. We helpen onze collega's om daar de benodigde stappen in te zetten.

Bovenstaande aspecten krijgen hun verdere uitwerking in ons personeelsbeleid, arbeidsvoorwaarden en functieprofielen.

3.3.3 Medezeggenschap

Wij zoeken samen met onze medezeggenschap naar de optimale balans tussen het hebben van een aantrekkelijke werkomgeving en het behalen van resultaten, dienend aan de doelen van de organisatie. Dit doen we door de belangen van iedereen in de organisatie met elkaar in evenwicht te brengen, met respect voor ieders positie en verantwoordelijkheid. De medezeggenschap is een belangrijk orgaan in de gemeente Maashorst. We hebben een open en transparante relatie met onze medezeggenschapsorganen en hanteren korte lijnen. We maken goede afspraken met elkaar over de formele en informele rollen en verantwoordelijkheden van de werkgever en van de medezeggenschap. De inrichting van onze medezeggenschap past bij het type organisatie dat we willen zijn. We organiseren medezeggenschap dicht bij de betrokken medewerkers en staan open voor nieuwe vormen en structuren.

Van wezenlijk belang is dat medewerkers betrokken worden bij de gang van zaken binnen de organisatie en organisatieontwikkelingen. Medewerkers kunnen hierin participeren of een actieve bijdrage leveren, bijvoorbeeld in het trekken van organisatie-brede thema's.

Op die manier zorgen we voor draagvlak en motivatie. Samen met de ondernemingsraad bekijken we hoe we die medezeggenschap vormgeven.

3.4 Managementstijl

De kenmerkende gedragspatronen van het management op elk niveau.

Onze leidinggevenden zetten de – door het bestuur bepaalde – koers voor de gemeente Maashorst uit. Ze motiveren en inspireren collega's en dagen hen uit tot innovatieve ideeën en om met creatieve oplossingen te komen. Leidinggevenden vervullen een voorbeeldfunctie en ondersteunen de ontwikkeling van onze collega's als het gaat om eigenaarschap, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Ze vormen de schakel tussen de te realiseren doelen en in te zetten middelen.

De managementstijl van leidinggevenden in Maashorst is:

Open, zichtbaar en toegankelijk

De leidinggevenden zijn inspirerend en enthousiasmerend richting medewerkers. Ze zijn zichtbaar en benaderbaar. Ze zetten zich in voor goede onderlinge verbinding (korte lijnen) en kennen hun netwerk binnen en buiten de organisatie en gemeente Maashorst. Leidinggevenden hebben een oprechte interesse in een ander (ten aanzien van inhoud en persoon). Ze durven hun kwetsbaarheid te tonen en zorgen voor een cultuur waarbij collega's elkaar aanspreken. Zowel wanneer iets goed gaat of wanneer iets beter kan. Ze stimuleren een open opstelling voor feedback: in het vragen, geven en ontvangen ervan.

Vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid geven

Leidinggevend en vertrouwen op de professionaliteit van hun medewerkers en geven hen de vrijheid om hun werkzaamheden zelfstandig uit te voeren. Ze geven de ruimte om te experimenteren en te leren van fouten. Collega's kunnen hun professionele mening geven en eigen initiatief tonen.

Leidinggevend nemen collega's mee in ontwikkelingen, coachen hen en begeleiden hen in het nemen van verantwoordelijkheid. Leidinggevend zijn klankbord, sparringpartner en staan open voor vragen.

Daadkrachtig, koersvast en duidelijk

Leidinggevend zijn duidelijk: in welke ambities wel, en welke niet worden gerealiseerd en over wat zij van anderen verwachten en van hen verwacht mag worden. Daarbij mag "nee" of "dat weet ik niet" ook een antwoord zijn. Ze acteren voortvarend en daadkrachtig, waarbij ze zich richten op de ontwikkeling van de gemeente Maashorst (en de organisatie). Leidinggevend zijn koersvast en bieden ruggensteun aan collega's: ze staan voor en achter collega's wanneer dat nodig is.

3.5 Systemen

De regels, procedures en faciliteiten waarmee het dagelijks functioneren gestuurd en ondersteund wordt.

Onze systemen dragen bij aan het realiseren van de ambities van de gemeente Maashorst, evenals aan onze kernwaarden. Deze organisatiefilosofie en de daarin verwoorde uitgangspunten vormen het kompas voor de uitwerking van andere systemen, bijvoorbeeld door werkgroepen als Dienstverlening, Personeel, Informatisering en Automatisering en Huisvesting. Deze werkgroepen werken (op onderdelen) de systemen van Maashorst nader uit. We leveren daarbij producten op die ondersteunend zijn aan onze kernwaarden en organisatiefilosofie. Aanvullend zijn een aantal uitgangspunten van belang:

Fysieke ontmoeting

Integraliteit en samenwerking zijn de belangrijke kenmerken van de manier waarop wij met elkaar samenwerken. De organisatiestructuur helpt om onze werkzaamheden effectief en efficiënt uit te voeren. We werken in toenemende mate digitaal, ook binnen onze nieuwe gemeente. Tegelijkertijd realiseren we ons dat een belangrijk deel van onze werkwijze staat of valt met het organiseren van fysieke ontmoetingen en andere manieren om samenwerking te stimuleren. Een centrale werklocatie kan daaraan bijdragen. In de nieuwe organisatie zorgen we voor voorzieningen als een (centrale) locatie waar ontmoeting en samenwerking fysiek kan plaatsvinden en diverse overlegvormen mogelijk zijn, bijvoorbeeld voor overleggen binnen een gezamenlijk programma of een projectstart-up.

Betrouwbaar en flexibel

Onze processen, intern beleid (personeel, inkoop, juridisch etc.), systemen en faciliteiten richten we flexibel in. Dit zodat we wendbaar zijn en kunnen voldoen aan de steeds veranderende eisen, de diversiteit van de werkzaamheden en onze ambities. We zijn een betrouwbare partner en werken flexibel in de kernen, thuis en op onze gemeentelijke locatie(s). Daarom plaatsen en verspreiden we onze informatie digitaal. Daarbij hebben we ook oog voor doelgroepen waarbij digitale informatie niet passend is. Ook moeten onze systemen en faciliteiten gebruiksvriendelijk en betrouwbaar zijn en duidelijke communicatie in- en extern faciliteren.

De basis op orde

De basis moet 'op orde' zijn zodat we op elk moment over de juiste informatie beschikken om de juiste beslissingen te kunnen nemen en actie te ondernemen. Wij zijn en blijven in de gemeente Maashorst *in control*.

4. Inrichten van de organisatie: structuur

Dit hoofdstuk gaat in op de organisatiestructuur van de gemeente Maashorst. We beschrijven onder andere de inrichtingsprincipes en opbouw van de organisatie en gaan in op de wijze waarop taken en verantwoordelijkheden verdeeld zijn.

4.1 Inrichtingsprincipes

Aan de organisatiestructuur van de gemeente Maashorst stellen we een aantal voorwaarden, de zogenoemde inrichtingsprincipes. Algemene inrichtingsprincipes en principes voor de clustering van taken in de organisatie. Op basis van deze voorwaarden, in deze paragraaf toegelicht, volgt de organisatiestructuur (volgende paragrafen).

Algemeen

De structuur:

- is passend bij de opgaven waar Maashorst voor staat;
- maakt het mogelijk om flexibel en wendbaar te zijn;
- faciliteert de realisatie van onze kernwaarden, integrale samenwerking en korte lijnen tussen collega's;
- is duidelijk en goed te begrijpen: de structuur faciliteert;
- is ondersteunend in het zijn van een aantrekkelijke werkgever;
- draagt bij aan (doorgroei)mogelijkheden voor collega's en hun professionele ontwikkeling;
- maakt het mogelijk om makkelijk te schakelen tussen de lijnorganisatie, programma's en projecten.

Clustering

- Logische samenhang: er is een logische samenhang in de clustering van eenheden. Daarbij is inhoud leidend, niet de omvang van een eenheid.
- Compacte eenheden: teams zijn bij voorkeur klein (rond de 20 collega's). Maatwerk en hulpstructuren zijn mogelijk. Samenhang is leidend.
- Programma's: een programma(matrix)-organisatie voor realisatie van opgaven en de strategische koers van de gemeente.
- Verbinding tussen (of tegen elkaar aan organiseren van) beleid en uitvoering: een duidelijke samenhang tussen beleidsmatige en uitvoerende taken.
- Koppeling tussen interne en externe dienstverlening: er is sprake van een consistente dienstverlening naar buiten.
- Clustering van ondersteunende diensten: collega's van ondersteunende eenheden (bijvoorbeeld P&O, financiën) zijn vanuit een eigen eenheid gekoppeld aan inhoudelijke teams (advies-/consulentfuncties).

Voor alle collega's in de organisatie is omgevingsbewust en samen met anderen werken van belang. Het is een rol die iedere collega in de organisatie vervult en waar iedereen ook tijd voor beschikbaar heeft. In de organisatiestructuur van de gemeente Maashorst is hiervoor geen afzonderlijke functie voor voorzien.

Structuur ondersteunend aan kernwaarden

Een structuur is geen doel op zich, maar is een middel om de ambities van de gemeente te realiseren. Daarnaast is de structuur ondersteunend aan de kernwaarden van de gemeente Maashorst. Zo is eigenaarschap een kernwaarde van Maashorst, wat vraagt om een structuur waarin bevoegdheden en verantwoordelijkheden laag in de organisatie zijn belegd. Op deze wijze bekijken we steeds of de keuzes die we maken als het gaat om de structuur dienend zijn aan onze kernwaarden en doelen.

4.2 Structuur nieuwe organisatie

In deze paragraaf: de opbouw van de organisatie van de gemeente Maashorst en de rollen die we daarin onderscheiden.

4.2.1 Opbouw organisatie gemeente Maashorst

De gemeente Maashorst kent een organisatiestructuur met de volgende centrale kenmerken:

- Teams, die de basis vormen voor de organisatie en worden aangestuurd door teammanagers;
- Programmatisch werken, van waaruit we integraal aan programma's werken;
- Directieteam, bestaande uit een algemeen directeur/gemeentesecretaris en drie directeuren.

Met deze opbouw van de organisatie Maashorst realiseren we korte lijnen, doordat teams direct onder de directie vallen. In combinatie met programmatisch werken zorgt dat voor een flexibele en wendbare organisatie, waarin snelle op- en afschaling mogelijk is wanneer een situatie of opgave daarom vraagt, zonder dat er belemmerende structuren zoals sectorale indelingen of kaders zijn.

Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie, wat eigenaarschap faciliteert. Teammanagers zijn verantwoordelijk voor zowel inhoud als bedrijfsmatige taken (onder andere personeelsgesprekken, budget, kwaliteit en resultaat) in hun teams, evenals voor integrale samenwerking met andere teams. Voor de directie is er ruimte om zich te richten op strategische thema's, programma's en integraliteit in opgaven en vraagstukken. Door een directieteam, met een gezamenlijke verantwoordelijkheid, komt de focus op de gemeente Maashorst als geheel te liggen. Hiermee kunnen we invulling geven aan de kernwaarde Samen.

Om de verbinding te realiseren tussen de directie en de teams, hebben de directeuren ieder een domein (ruimte, sociaal of dienstverlening) als aandachtsgebied. Ze staan in verbinding met een aantal teams met logische samenhangende clustering van taken. De directeuren kunnen daarmee zorgen voor inhoudelijke verbinding en voeling hebben met wat er speelt in de teams in hun domein. Zo bewaakt het directieteam gezamenlijk de integraliteit. Binnen de domeinen stemmen de teammanagers onderling en waar wenselijk met de betreffende directeur af. Niet alleen om zo de lijnen tussen teams en directie kort te houden, maar ook om de samenhang binnen de domeinen te borgen.

4.2.2 Teams en teammanagers

We clusteren onze taken en werkzaamheden op een (inhoudelijk) logische en samenhangende manier in teams. Daarbij onderscheiden we drie 'domeinen' (ruimte, sociaal en dienstverlening), waarbinnen deze teams een plek krijgen. De inhoudelijke samenhang komt tot uitdrukking in de samenstelling van de teams en de focusgebieden van de directie.

Het algemene uitgangspunt voor een team is een omvang van circa 20 medewerkers. Maar: we hebben nadrukkelijk oog voor de diversiteit in teams. Het ene team is het andere niet als het gaat om bijvoorbeeld interactie met omgeving en type werkzaamheden. Dit betekent dat variatie in clustering, werkwijze, aansturing, en teamgrootte mogelijk is en dat dit zich in de jaren na de herindelingsdatum verder kan ontwikkelen.

Onze medewerkers hebben hun 'thuisbasis' in een team. Dit zal voor de ene medewerker het merendeel van zijn of haar tijd betreffen en voor een andere medewerker – vanwege betrokkenheid in een programma – incidenteel zijn. Door hier op voorhand expliciet over te zijn en dit te borgen in onze organisatie dragen we bij aan de flexibiliteit, wendbaarheid én externe oriëntatie van onze organisatie. De verantwoordelijkheid voor dossiers of projecten ligt zo laag mogelijk in de organisatie en geven medewerkers de ruimte om op basis van hun interesse en competenties en vaardigheden bepaalde rollen en taken op te pakken.

Teammanagers

Teammanagers dragen zorg voor goed lopende teams. Ze geven uitvoering aan de strategie van de gemeente Maashorst, die is doorvertaald naar het team waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Ze zijn in staat om over de grenzen van zijn of haar eigen team te kijken en bij te dragen aan integrale oplossingen voor vraagstukken.

Teammanagers zijn integraal verantwoordelijk voor het functioneren hun het team. Dit wil zeggen: zowel voor de inhoud (realisatie van doelen, werkwijze, verbinding met omgeving) als voor de bedrijfsmatige taken (onder andere personeelsgesprekken, budget, kwaliteit en resultaat). Ze hebben affiniteit met de inhoud van de werkzaamheden binnen het team, maar het accent ligt op coachen van, begeleiden van, ontwikkeling van en sparren met collega's. Ook fungeert de teammanager als ambtelijk opdrachtgever voor projecten binnen zijn/haar eigen team en als filter richting het bestuur als het gaat om prioritering van tijd en capaciteit.

Hierbij valt te denken aan de volgende competenties: mens- en ontwikkelgericht, affiniteit met de inhoud, samenwerken, integraliteit, daadkrachtig, koersvast, resultaatgericht en stimuleert veiligheid en vertrouwen.

4.2.3 Programmatisch en projectmatig werken

We werken in de gemeente Maashorst met programma's. Wat verstaan we hieronder? Een programma is een tijdelijke samenwerking met een heldere opdracht en verbinding met de hoofdlijnen van college- en raadprogramma's. Dit programmatisch werken draagt bij aan de integraliteit, wendbaarheid en flexibiliteit van onze organisatie. Het stimuleert ondernemerschap en eigenaarschap en het maakt dat we samen met onze partners gericht kunnen werken aan het behalen van onze doelstellingen. Programma's zijn complex en multidisciplinair met een hoge politieke, financiële, maatschappelijke en/of organisatorische impact en met grote invloed op de omgeving of de samenleving.

Naast programma's zijn er in de organisatie van Maashorst ook projecten. Projecten verschillen van programma's doordat ze minder omvangrijk zijn qua scope en tijd en vaak gereed zijn bij realisatie van een (concreet en vooraf bekend) resultaat. Projecten spelen zich vaker dan programma's af binnen de inhoudelijke domeinen, maar kunnen ook domein overstijgend zijn. Projecten kunnen zowel onderdeel zijn van een programma als een zelfstandig project zijn.

De organisatie van programma's en projecten

Voor het werken met programma's is een heldere opdracht van groot belang. Deze opdracht wordt bestuurlijk vastgesteld. Er is bij een programma dan ook altijd sprake van een bestuurlijk opdrachtgever (portefeuillehouder). De leden van het directieteam fungeren als ambtelijk opdrachtgever, waarbij zij de programma's onderling verdelen. Een programmamanager, de ambtelijk opdrachtnemer, stuurt het programma aan. Medewerkers en teammanagers uit de lijnorganisatie nemen deel aan het programma voor de inbreng van inhoudelijke kennis en uitvoering.

Voor projecten is het, net zoals bij programma's, van belang dat er vooraf een duidelijk opdracht en projectplan is. Afhankelijk van de complexiteit en de scope van het project is een directeur of teammanager opdrachtgever. Het project wordt in voorkomende gevallen bestuurlijk vastgesteld. Medewerkers uit de lijn nemen deel aan projecten voor de inbreng van inhoudelijk kennis en vertaling richting de uitvoering.

Zowel programmamanagers als projectleiders zijn gepositioneerd in de lijn maar kunnen werken op diverse plekken in de organisatie. Daarbij heeft het directieteam aandacht voor de capaciteit die programma's en projecten vragen vanuit de organisatie en zorgt ervoor dat dit beschikbaar is waar nodig.

4.2.4 Directie

De directie bestaat uit vier leden, namelijk de algemeen directeur/gemeentesecretaris en drie directeuren (met ieder hun aandachtsgebied op de domeinen ruimte, sociaal en in- en externe dienstverlening).

Directieteam

De directie neemt besluiten op basis van gezamenlijkheid en collegialiteit. Indien nodig neemt de gemeentesecretaris als eindverantwoordelijke besluiten. Het directieteam is verantwoordelijk voor de organisatie als geheel (concern). Dit uiteraard binnen de inhoudelijke en budgettaire kaders die het eindverantwoordelijke gemeentebestuur – college en raad – stelt.

Het directieteam beschikt over strategische denkkraft en zet de koers uit voor de organisatie. Het weet op hoofdlijnen wat er speelt in de organisatie en is (eind)verantwoordelijk voor het bedienen van het college. Het directieteam stelt kaders, prioriteert en stuurt op zaken die de hele organisatie aangaan zoals organisatieontwikkeling, financiën, systemen en personeel. Ook organisatie-brede programma's vallen onder de verantwoordelijkheid en aansturing van de directie. Het directieteam verdeelt op basis van kennis, competenties en interesses de taken en verzorgt samen het gezicht naar buiten en binnen.

Hierbij valt te denken aan de volgende competenties: inspirerend en dienend leiderschap, visie, strategische denkkraft, politieke antenne, bestuurlijke sensitiviteit, collegialiteit, samenwerking stimulerend, koersvast, externe oriëntatie, communicatieve vaardigheden.

Algemeen directeur – gemeentesecretaris

De algemeen directeur is hiërarchisch leidinggevende van de drie directeuren en is eindverantwoordelijk voor de totale organisatie en de aansturing en besluiten van de directie. Is sparringpartner van het bestuur, adviseert en informeert het bestuur gevraagd en ongevraagd en draagt bij aan een zorgvuldige besluitvorming. Daarnaast treedt de algemeen directeur op als WOR-bestuurder.

Directeuren

De drie directeuren hebben ieder een andere inhoudelijke focus (voor domein en betreffende teams: ruimte, sociaal en dienstverlening), maar hebben verder dezelfde rol. Zij opereren op strategisch niveau, zijn strategisch adviseur voor het bestuur en zorgen voor de verbinding tussen bestuur en organisatie. Ze bevorderen en bewaken de integraliteit en samenwerking in de lijn. Ze geven leiding aan, coachen en begeleiden de teammanagers uit zijn/haar domein. Verder treden ze op als ambtelijk opdrachtgever voor de programma's van de gemeente Maashorst.

4.2.5 Ondersteuning directieteam

Om de directie in staat te stellen haar verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie in te vullen, ondersteunen de directiesecretaris en de concerncontroller hen.

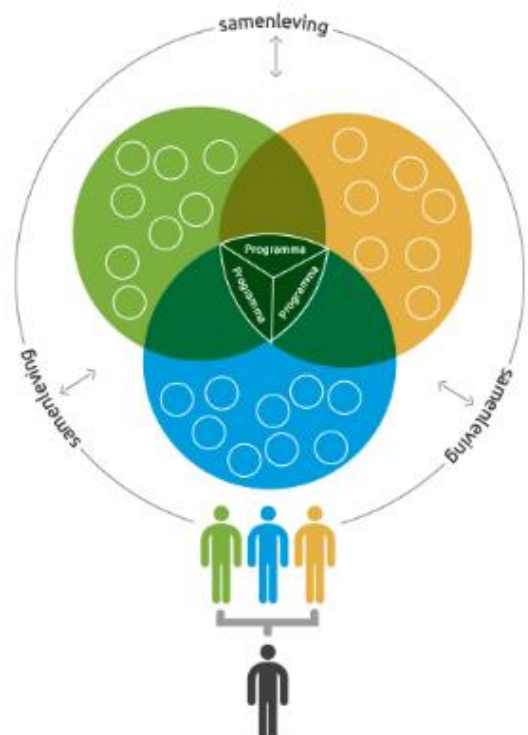
Directiesecretaris

De directiesecretaris ondersteunt, ontzorgt en adviseert de directie op zowel interne als externe vraagstukken en processen. De directiesecretaris fungeert als rechterhand en sparringpartner van de directie. De directiesecretaris adviseert over besluitvormingsprocessen en de volledigheid van voorstellen en vormt een belangrijke verbindende functie tussen directie en organisatie. Het directieteam is en blijft daarbij verantwoordelijk voor de organisatie en strategie. Daarnaast beschikt de directiesecretaris over organisatie- en uitvoeringsvermogen om zaken te regelen en te organiseren.

Concerncontroller

De concerncontroller zorgt ervoor dat de directie in control is: dat gestelde kaders en gemaakte afspraken worden nagekomen in de organisatie. Dit betreft control in brede zin: financiën, juridisch, ICT, kwaliteits- en risicomanagement (auditrol). De concerncontroller heeft daarvoor een onafhankelijke positie en bijbehorende escalatiebevoegdheid richting directie en college. Hij/zij draagt zorg voor de door de directie gevraagde (periodieke en geïntegreerde) voortgangs- en sturingsinformatie vanuit de teams over de realisatie van doelen, de besteding van middelen en de kwaliteit van werkprocessen.

Zowel de concerncontroller als de directiesecretaris vallen hiërarchisch onder een van de leden van het directieteam. Daarnaast zijn in de teams diverse functies (op afroep) ter ondersteuning van de directie beschikbaar, waaronder: directiesecretariaat, strategische adviseurs (in organisatieontwikkeling, communicatie, beleidsthema's) en programmamanagers. Deze functies worden in de lijnorganisatie gepositioneerd vanwege hun verbinding met de inhoud en betreffende collega's, wat bijdraagt aan een goede advisering richting de directie.



concept

5. Tot slot

Tot slot een aantal laatste zaken die we mee willen geven, waaronder ook een doorkijk naar het vervolg: deze organisatiefilosofie ligt er, en nu?

5.1 De gemeente Maashorst: een organisatie in ontwikkeling

De gekozen organisatiestructuur is zorgvuldig afgewogen en vormgegeven op basis van input vanuit beide organisaties, ervaringen en inspiratie van elders en de manier waarop het aansluit bij de kernwaarden van de nieuwe gemeente Maashorst. Met deze structuur hebben we een stevige basis om een goede start te maken als gemeente Maashorst.

Dit betekent niet dat we op 1 januari 2022 al volledig staan waar we zouden willen staan. Er is nog een aantal ontwikkelopgaven waar we op weg naar de herindelingsdatum en ook daarna in moeten investeren. Zo zijn onze kernwaarden en de daarbij behorende houding, gedrag en competenties nog niet voor iedereen vanzelfsprekend of aanwezig.

We gaan onze collega's begeleiden om dat te bereiken. Hetzelfde geldt voor programmatisch werken, want dat is een (deels) andere manier van werken ten opzichte van hoe het nu in de huidige organisaties gaat. We formuleren de komende tijd een aantal ontwikkellijnen en daarbij een voorstel hoe we die ontwikkeling kunnen faciliteren. Tegelijk doen we vanaf 2022 ervaringen en nieuwe inzichten op. In de eerste jaren na de herindeling is er ruimte, tijd en aandacht voor de (door)ontwikkeling van de organisatie (filosofie en -structuur) en bijstelling op onderdelen daar waar het nodig is.

5.2 Vervolg

Zoals in hoofdstuk 1 beschreven, doorliepen we samen een interactief proces waarbij veel betrokkenen de gelegenheid hebben gehad om input te leveren. Dat heeft geleid tot voorliggend stuk. Het gezamenlijk college Maashorst stelt de organisatiefilosofie en hoofdstructuur vast, met inachtneming van het advies van de SOR.

Een eerste vervolgstap na het vaststellen van deze organisatiefilosofie is de hoofdstructuur verder uit te werken en door te vertalen in een fijnstructuur, ofwel de samenstelling van de teams. De werkgroep Organisatie & Cultuur geven dit vorm op basis van input op van medewerkers, teamleiders en MT leden uit Landerd en Uden. Tevens gaat de werkgroep Organisatie en Cultuur aan de slag met het zetten van de eerste stappen richting een organisatiecultuur voor de gemeente Maashorst. We hebben daarbij aandacht voor de 'zachte kant' van de herindeling.

Deze organisatiefilosofie geeft de uitgangspunten en kaders voor diverse andere documenten die het ontwerp en de inrichting van onze nieuwe gemeente betreffen, zoals de organisatiestructuur, het dienstverleningsconcept, plan voor Informatisering en Automatisering en huisvestingsplan. Diverse werkgroepen zijn verantwoordelijk voor de totstandkoming van deze producten én voor het proces wat hieraan voorafgaat. Daarbij zorgen we voor een brede betrokkenheid, onder andere vanuit de gemeenteraden, colleges, collega's en medezeggenschap.

5.3 Communicatie

Dit document legt een belangrijke basis onder onze nieuwe organisatie. We hechten er dan ook aan om onze collega's hierin mee te nemen. Dit doen we door hen via het intranet, de nieuwsbrief en bijeenkomsten te vertellen over onze organisatiefilosofie.

5.4 Personele gevolgen

Op basis van deze documenten zijn de individuele personele gevolgen nog niet inzichtelijk. Dat volgt na verdere uitwerking in een detailstructuur en bijbehorende functies. Wel is duidelijk dat als het gaat om cultuur, competenties en werkwijzen we (deels) andere dingen vragen van onze collega's dan voorheen. We vinden het belangrijk om onze collega's nu en na de herindelingsdatum hierin mee te nemen en te begeleiden. Aan de hand van de belangrijkste ontwikkelopgaven komen we met een plan hoe hiermee om te gaan.

5.5 Evaluatie

Een organisatiefilosofie of -structuur: het is geen doel op zich. Het zijn hulpmiddelen om onze doelen te realiseren en weer te geven welke organisatie we willen zijn. Het is ook niet zo dat er maar één structuur mogelijk is. We hebben echter gekozen voor de structuur waarvan we denken dat die het beste past bij de gemeente Maashorst met haar ambities en opgaven.

Het is denkbaar dat een van onze uitgangspunten in de praktijk onwerkbaar blijkt te zijn, of dat aspecten in de organisatiestructuur anders uitpakken in de realiteit dan op papier waren bedacht. Om die reden spreken we met elkaar af, passend bij een wendbare organisatie, dat we circa 1,5 jaar na de herindelingsdatum evalueren en eventuele knelpunten oplossen. En indien eerdere bijstelling nodig blijkt te zijn, gaan we daar ook samen mee aan de slag.