

Zo werken wij in Gooise Meren!

februari 2021 (geactualiseerd in juli 2024)

gm gooisemeren



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Organisatiefilosofie	4
2.1	Organisatiemissie	4
2.2	Kernwaarden	4
2.3	Uitgangspunten	5
2.4	Inrichtingsprincipes	5
2.4.1	Inhoudelijke doelen	5
2.4.2	Aansturing	5
2.4.3	Organisatie	6
2.4.4	Leiderschap & voorbeeldgedrag	6
3	Organisatie inrichting	7
3.1	Organogram	7
3.2	Hoofdfuncties	8
3.3	Organisatiecultuur	9
Bijlage 1	Praatplaat	10
Bijlage 2	Organisatiedocumenten – wat staat waar in?	11
Bijlage 3	Organisatiecultuur	12

1

Inleiding

Om goed aan te blijven sluiten op de ontwikkelingen van de omgeving is onze organisatie continue in ontwikkeling. Het hebben van een duidelijke koers en richting helpt bij het creëren van de stabiliteit en biedt een stevige basis om adequaat te kunnen reageren op de veranderende omstandigheden en kansen in onze omgeving. Daarnaast bevordert het hebben van een duidelijke koers en richting een solide en consistente organisatiecultuur, wat essentieel is voor het verankeren van gedeelde waarden en normen binnen onze organisatie.

In *'Zo werken wij in Gooise Meren'* beschrijven we hoe wij (willen) sturen, werken en op hoofdlijnen georganiseerd zijn. Alle medewerkers kunnen dit document raadplegen, maar dit is specifiek geschreven voor het management, HR, de ondernemingsraad en de directie om de juiste koers van de ontwikkeling van onze organisatie uit te dragen. Van dit document is een praatplaat gemaakt die toegankelijker is. Dat document is specifiek gemaakt voor alle medewerkers om met elkaar het gesprek aan te gaan over onze missie, kernwaarden, inrichtingsprincipes, persoonlijkheid en leiderschapsstijl.

Organisatiefilosofie

De politiek-bestuurlijke ambitie (missie) van de Gemeente Gooise Meren is: Samen wonen, werken, ondernemen en recreëren in een groen en historisch gebied. Alles wat we daarbij als ambtelijke organisatie doen, doen wij *voor* of *namens* het college van Burgemeester en Wethouders.

Bij het vervullen van deze missie, veranderen de vragen vanuit de samenleving (overheid, inwoners en ondernemers) voortdurend. Het is aan ons als gemeente om ons hierop flexibel te blijven aanpassen. Zoals de vraag uit de samenleving en het bestuur continu verandert, zo is ook de inrichting van de ambtelijke organisatie continu aan kleine en grote veranderingen onderhevig. Om hier toch een duidelijke lijn in te scheppen, zijn de onderliggende organisatiefilosofie en –uitgangspunten stabiel.

2.1 Organisatiemissie

Binnen de context van het politiek-bestuurlijke mandaat is onze organisatiemissie: wij werken bij onze gemeente doelgericht en met impact voor bestuur, inwoners, en collega's zodat we in Gooise Meren maatschappelijk effect realiseren. We staan midden in de samenleving en gaan open in gesprek met elkaar wanneer onze inwoners een idee of initiatief hebben.

2.2 Kernwaarden

De missie van de organisatie Gooise Meren hebben we vertaald in een aantal interne kernwaarden. Het gaat er dan om hoe we hier met elkaar en met de samenleving omgaan en hoe we dagelijks ons werk willen doen. We vertrouwen, ondernemen en werken samen in een politiek-bestuurlijke omgeving. Dat zijn onze kernwaarden.

Vertrouwen

We vertrouwen elkaar, zodat we verantwoordelijkheid kunnen geven en nemen en ruimte hebben om te leren.

Samenwerken

We kijken verder dan onze eigen afdeling. We zoeken de samenwerking met collega's en externe partijen en gaan met elkaar in gesprek. We plaatsen vraagstukken in een ruime maatschappelijke context en zorgen voor verbindingen binnen de samenleving. We zijn een netwerkende organisatie. We gaan uit van de eigen kracht en de "samenredzaamheid" van de samenleving.

Ondernemen

We werken vanuit een bestuurlijk- en ambtelijk opdrachtgeverschap. We gaan daar actief en actiegericht mee aan de slag, met eigenaarschap om het ook daadwerkelijk te realiseren. We zoeken altijd naar mogelijkheden om te verbeteren. We denken mee om zaken mogelijk te maken, ook als dat buiten de gebaande paden is.

2.3 Uitgangspunten

Gelet op de organisatiemissie zijn de volgende uitgangspunten voor de organisatie van belang:

- We willen goed kunnen aansluiten op vragen vanuit de samenleving
- We willen een toegankelijke dienstverlening voor al onze inwoners
- We willen beschikken over een sterk strategisch sturingsmechanisme
- We willen een horizontale en verticale sturing die elkaar versterken
- We willen een simpele structuur met verantwoordelijkheden én eigenaarschap laag (decentraal)
- We willen dat beleids- en uitvoerende afdelingen integraal en effectief aan het eindresultaat werken
- We willen een ondersteunende en faciliterende rol vanuit onze bedrijfsvoeringsteams

2.4 Inrichtingsprincipes

De uitgangspunten zijn vertaald naar inrichtingsprincipes voor de organisatie. Deze inrichtingsprincipes zijn beschreven vanuit de waarde en niet normatief. We vinden het namelijk beangrijk om vanuit de bedoeling te handelen en niet volgens de letterlijke beschrijving.

2.4.1 Inhoudelijke doelen

Maatschappelijke effecten

De grote maatschappelijke opgaves en de beoogde effecten zijn bepalend voor de manier waarop we de organisatie inrichten en de sturing hebben geregeld. We sturen integraal op beoogde effecten uit het

CUP en de programmabegroting. De complexiteit daarvan vraagt om een organisatie die wendbaar en maximaal flexibel is. Dat vraagt ook een organisatie die in staat is tot loslaten en vertrouwen op anderen.

Vraagstukken

Vraagstukken worden in de lijn procesmatig, programmatisch of projectmatig opgepakt. De organisatie moet het vermogen hebben om in balans te sturen op activiteiten die in de lijnorganisatie (verticaal) opgepakt moeten worden én te sturen via (tijdelijke) samenwerkingsverbanden voor beoogd maatschappelijk resultaat (horizontaal). Samenhang en focus zijn belangrijk.

2.4.2 Aansturing

Directie

De directie (DT) bestaat uit de gemeentesecretaris/ algemeen directeur en directeur. De directie heeft vanuit integraal management een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie en beslist over de wijze waarop deze ingericht is (is daarmee een koersbepalende top). De directie weegt af, bepaalt de koers en biedt ruimte. Daarbij laat zij zich kritisch adviseren. De directie vormt de formele schakel tussen college en ambtelijke organisatie en heeft een sterke bestuurlijke en externe oriëntatie.

De directie draagt zorg voor de voorbereiding van de collegevergaderingen en verstrekt gevraagd en ongevraagd informatie aan het college om hun functie goed uit te kunnen oefenen, draagt zorg voor een gedegen integrale advisering aan het college en adviseert het college bij het nemen van beslissingen en draagt zorg voor de tijdige en correcte

uitvoering van de beslissingen die zijn genomen door het college.

De directie is verantwoordelijk voor de effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen, beslist en adviseert over complexe en strategische vraagstukken op bestuurlijk en concern-breed niveau met een grote politieke en maatschappelijke impact en is verantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie.

Managementteam

Het managementteam (MT) bestaat uit alle managers van de organisatie die allemaal dezelfde bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben. Naast hun leidinggevende rol naar hun afdeling, hebben zij een nadrukkelijk rol richting het bestuur (managerial ontzorgen en faciliteren maar ook strategische adviseren), naar elkaar (sparren, aanspreken en onduidelijkheden oplossen) en zijn zij het strategisch adviesorgaan voor DT. Ook zijn zij medeverantwoordelijk voor het functioneren van de gehele organisatie. Dit houdt in dat zij ook verantwoordelijk zijn om de verbindingen te leggen over de grenzen van hun afdeling heen. Het MT stuurt integraal op beoogde effecten uit de programmabegroting.

Integraal management

Managers zijn integraal verantwoordelijk voor de eigen vakinhoud én de bedrijfsvoeringaspecten (personeel, informatie, juridisch, automatisering, communicatie, organisatie, financiën, huisvesting) en mede verantwoordelijk voor de gehele organisatie. Middelen en systemen zijn ondersteunend aan de primaire processen.

Hulpconstructen

Als voor een MT lid het aantal medewerkers of aantal beleidsterreinen te groot wordt, dan wordt een hulpstructuur ingericht door een teamleider of coördinator toe te voegen. Dit blijft te allen tijde een hulpconstruct en zal dus niet een extra laag in de organisatie gaan vormen. De hulpstructuur kan ook van tijdelijke aard zijn.

2.4.3 Organisatie

Overzichtelijk

De verdeling van het aantal medewerkers en het aantal beleidsterreinen waaraan een manager leiding geeft en de indeling van het aantal management-lagen moeten effectief zijn. De managers hebben voldoende aandacht voor medewerkers.

Wendbaar

De organisatie is wendbaar en maximaal flexibel: het vraagstuk bepaalt de wijze van organisatie. De gemeente hoeft daarbij niet alle taken zelf uit te voeren of te regisseren. Dat wordt door de directie per vraagstuk gezien. Er is samenwerking in uitvoering van taken en afhankelijk van het vraagstuk wordt de rol bepaald (reguleren, regisseren, stimuleren, faciliteren of loslaten). We kennen onze rol en werken daardoor flexibel, efficiënt en effectief.

Verantwoordelijkheden

Verantwoordelijkheden zijn zo laag mogelijk belegd in de organisatie, inclusief de bijbehorende mandaten. Het krijgen van verantwoordelijkheden verplicht tot het nemen van eigenaarschap. Verantwoordelijkheid laag beleggen gaat gepaard met sturing en leiderschap. Wij hebben geen zelforganiserende of zelfsturende teams in onze organisatie.

2.4.4 Leiderschap & voorbeeldgedrag

Leiderschap

Het leiderschap van de directie, managers en team-leiders is bepalend voor het succes van de medewerkers, systemen, structuren en de wendbaarheid van de organisatie. Zij creëren de context waarin medewerkers op hun best presteren. Zij geven de richting, koers en prioriteiten aan.

Loslaten

Sturen op (maatschappelijke) effecten en resultaat (inhoud, organisatie en gedrag). Het management is in staat om los te laten, te vertrouwen op anderen en te sturen op het noodzakelijke.

Leiderschapsstijl

Met onze leiderschapsstijl werken wij continu aan het versterken van onze cultuur. We sturen eenduidig en consistent op het gedrag en geven zelf het goede voorbeeld. Ondanks de diversiteit aan persoonlijkheden en achtergronden, hebben alle leidinggevendenden een gemeenschappelijk begrip van wat acceptabel en gewenst gedrag is binnen de organisatie. Door deze gedeelde perceptie kunnen leidinggevendenden een omgeving creëren waarin medewerkers optimaal kunnen functioneren. Door gezamenlijk vastgestelde richtlijnen, koers en prioriteiten te hanteren, zorgen ze voor consistentie en duidelijkheid, waardoor alle teamleden weten wat er van hen wordt verwacht en hoe ze kunnen bijdragen aan het gezamenlijke succes van de organisatie. Managers geven daarbij richting, ruimte en faciliteren. Nieuwsgierigheid, oprechte interesse en het kwetsbaar opstellen zijn daarbij belangrijke eigenschappen.

Medezeggenschap

Binnen onze leiderschapsstijl is (de informele) medezeggenschap van onze medewerkers een natuurlijke houding van het management.

Organisatie inrichting

De organisatie is zo georganiseerd dat zij slagvaardig en flexibele is en geschikt om in te spelen op veranderende maatschappelijke vraagstukken. Het is een logisch gevolg van de organisatiefilosofie en maakt ontwikkelingen mogelijk.

Organisatie is een gekanteld directiemodel, ingericht met verschillende afdelingen en een team Control.

De afdelingen zijn:

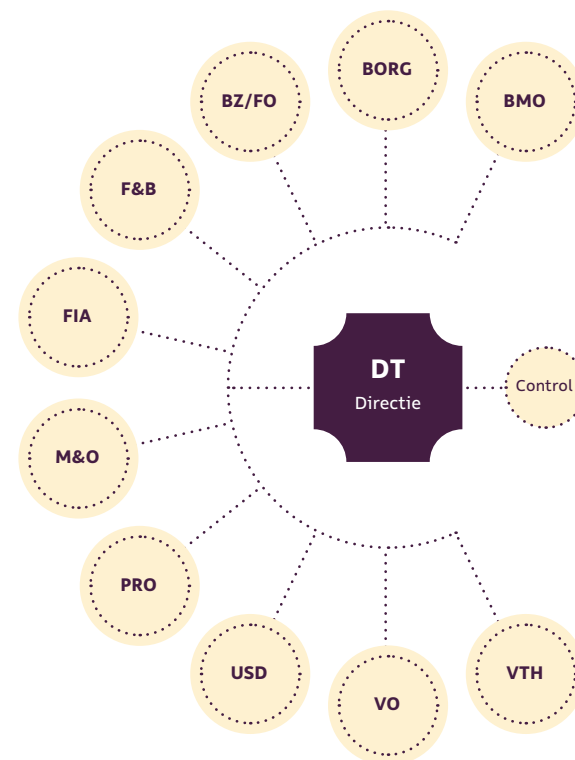
- Bestuurs- en Management Ondersteuning (BMO)
- Beheer Openbare Ruimte en Gebouwen (BORG)
- Burgerzaken en Frontoffice (BZ/FO)
- Financiën en Belastingen (F&B)
- Facilitaire zaken en ICT (FIA)
- Mens en Omgeving (M&O)
- Projecten Gebiedsontwikkeling (PRO)
- Uitvoeringsdienst Sociaal Domein (USD)
- Vluchtelingen Opvang (VO)
- Vergunning, handhaving en toezicht (VTH)

Het team Control maakt geen deel uit van de lijnorganisatie, maar is als 'stafafdeling' apart gepositioneerd. Het team zorgt voor businesscontrol en managementcontrol, vandaar is de focus op controling en beheersing. De vragen die gesteld worden in dit team zijn 'behalen we de gestelde doelen', welke risico's komen we tegen' en 'hoe lossen we dat op' (adviesfunctie). Ook is het contact met de externe accountant hierin belegd (informatiefunctie). De visie op control en de werkwijze is uitgewerkt in de Control visie 2021.

Het team Control bestaat uit de concern controller en de controllers. De controllers worden functioneel aangestuurd door de concerncontroller, maar hebben een zelfstandige adviserende rol naar de organisatie.

3.1 Organogram

Het organogram van de ambtelijke organisatie van het college ziet er als volgt uit:



De gemeenteraad wordt ambtelijk ondersteund door de Griffie. In formele zin maakt de griffie geen onderdeel uit van de ambtelijke organisatie van het college. Zij maakt wel gebruik van de regelingen en voorzieningen van de ambtelijke organisatie.

3.2 Hoofdfuncties

In de organisatie onderscheiden we de volgende hoofdfuncties:

- Algemeen directeur
- Directeur
- Manager
- Teamleider
- Coördinator
- Medewerker

Algemeen directeur/gemeentesecretaris

- is eindverantwoordelijk voor de totale aansturing en bedrijfsvoering van de ambtelijke organisatie en de ondersteuning van het college van burgemeester en wethouders;
- heeft zitting in de directie;
- de directie neemt besluiten waarbij de gemeentesecretaris een doorslaggevende stem heeft als de stemmen staken en eindverantwoordelijk is voor de besluitvorming;
- stuurt hiërarchisch rechtstreeks de directeur aan vanuit het uitgangspunt van gezamenlijke verantwoordelijkheid;
- stuurt – op basis van een portefeuillevverdeling met de directeur – een aantal afdelingsmanagers en de concerncontroller aan.

Directeur

- heeft zitting in de directie;
- stuurt – op basis van een portefeuillevverdeling met de directeur – een aantal afdelingsmanagers en de concerncontroller aan;
- is de eerste plaatsvervanger van de algemeen directeur / gemeentesecretaris.

Manager

Afdelingen hebben één of meerdere managers die (gezamenlijk) als integrale manager(s) mede verantwoordelijk zijn voor het functioneren en de resultaten van de afdeling en mede voor de gehele organisatie.

De manager:

- is lid van het managementteamoverleg en daarmee medeverantwoordelijk voor het functioneren van de gehele organisatie;
- stuurt (gezamenlijk) medewerkers van de afdeling aan; coacht, zorgt voor ontwikkeling, spreekt aan en managet de werkdruk;
- is als ambtelijk opdrachtgever inhoudelijk verantwoordelijk voor de kwaliteit en integraliteit van de producten en processen van de afdeling en/of teams;
- is direct aanspreekbaar voor bestuurders; is verantwoordelijk voor het ophalen van de bestuurlijk opdracht, waarbij de manager actief informeert, positief-kritisch adviseert op koers en strategie en keuzes voorlegt m.b.t. prioritering;
- is medeverantwoordelijk voor de hele organisatie; legt actief verbinding met andere organisatie onderdelen, het managementteam en de directie en overziet de impact van (de producten van) de afdeling naar de rest van de organisatie;

- volgt nieuwe ontwikkelingen en inzichten op het terrein van de afdeling en de implementatie hiervan in de organisatie;
- is verantwoordelijk voor de producten en adviezen van de afdeling en de integrale afstemming binnen en buiten de afdeling;
- adviseert de directie strategisch over de ontwikkelingen in het vakgebied van de afdeling en de effecten op de gehele organisatie. Om deze strategische advisering vorm te geven kunnen ze ondersteund worden door Strategische adviseurs ('Strategen') in de organisatie. Deze zijn gepositioneerd in het team van M&O. Zij bewegen zich door de hele organisatie heen en hun advies beperkt zich niet tot advisering van en over de eigen afdeling alleen maar betreft de hele organisatie.

Hulpstructuur: Teamleider

- waar het aantal medewerkers of het aantal beleidsterreinen voor een manager te groot wordt, kan hij een hulpstructuur inrichten met teamleiders. Eindverantwoordelijkheid voor de afdeling blijft bij de manager liggen;
- de teamleider is verantwoordelijk voor het functioneren van het team, de resultaten, en doelstellingen binnen het team;
- de teamleider stuurt het team hiërarchisch aan en is personeelsverantwoordelijk;
- een afdeling heeft nooit zo veel teamleiders dat er een extra managementlaag ontstaat;
- 'Teamleider' is een specifieke functie in het functiehuis en alle teamleiders hebben dezelfde verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Hulpstructuur: Coördinator

- waar het aantal medewerkers of beleidsterreinen voor een manager te groot wordt, kan hij een hulpstructuur inrichten met coördinatoren. Eindverantwoordelijkheid blijft bij de manager liggen;
- de coördinator is verantwoordelijk voor het coördineren van de werkzaamheden binnen het team, de resultaten en doelstellingen binnen hun team. In alle gevallen blijft de personeelsverantwoordelijkheid bij de manager liggen;
- de coördinator plant en verdeelt de werkzaamheden en verzorgt de afstemming, bewaakt/borgt/ toetst voortgang, kwaliteit en kwantiteit van de werkzaamheden, treedt op als vraagbaak en klankbord voor de medewerkers binnen het betreffende vakgebied, verzorgt vakinhoudelijke ondersteuning en begeleiding van medewerkers bij de uitvoering van de werkzaamheden;
- de coördinator stuurt het team functioneel/vakinhoudelijk aan en is geen hiërarchisch leidinggevende.
- 'Coördinator' is een rol die wordt ingevuld met een coördinatiemodule die wordt toegevoegd aan de eigenlijke functie

Medewerker

De organisatie wordt gevormd door de mensen die er werken, zij maken het verschil.

- medewerkers krijgen ruimte en vertrouwen om te presteren en te leren van fouten. Dat vraagt om eigenaarschap, betrokkenheid en elkaar aanspreken. De medewerker is een zelfstandige, taakvolwassen professional en benadert het werk vanuit een eigen verantwoordelijkheid;

- de medewerker is zich bewust van de wensen en behoeften van onze inwoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen binnen de kaders van het bestuur en ook kaders zoals wet- en regelgeving en P&C mechanismen die in de organisatie leidend zijn;
- de medewerker is lid van een team en werkt samen met alle collega's aan het realiseren van de visie en missie van de gemeente.

3.3 Organisatiecultuur

Om als organisatie succesvol te kunnen zijn is enerzijds duidelijkheid nodig over de bestuurlijke doelen, de missie van de organisatie, de structuur en ieders bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dat moet altijd hand in hand gaan met het gedrag dat wij als organisatie vertonen. Dat gaat niet om het individuele gedrag van elke afzonderlijke medewerkers, maar het collectieve gedrag als gemene deler.

Bij Gooise Meren zeggen mensen overtuigd:

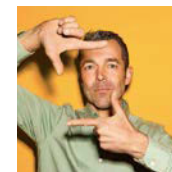
"Ik ken en ben mezelf. Ik vertrouw op mijn kennis en intuïtie." Daaruit vloeit zichtbaar gedrag voort in het werk:

Ik

...ken mijn rol en hou het kort en helder
...ben doortastend, neem beslissingen en voer ze uit
...ben nieuwsgierig en geniet van leren
...investeer in relaties en durf kritisch te zijn
...maak plezier

Toelichting

1 Ik ken mijn rol en hou het kort en helder



Je kent het vraagstuk waar we samen voor gesteld staan en houdt het kort en helder. Je hebt zicht op jouw aandeel en voelt je daar eigenaar van.

2 Ik ben doortastend, neem beslissingen en voer ze uit



Je bent een doortastende, besluitvaardige professional die vragen stelt. Je bent ondernemend en zorgt dat besluiten uitgevoerd worden.

3 Ik ben nieuwsgierig en geniet van leren



Je houdt van experimenteren en bent nieuwsgierig naar wat er om je heen gebeurt. Je staat open voor feedback en pakt de kans om jezelf te ontwikkelen.

4 Ik investeer in relaties en durf kritisch te zijn



Je bent hartelijk, luistert écht, stelt je kwetsbaar op en bent niet bang om eerlijke feedback te geven. Je gaat in discussie en zorgt daarmee voor dynamiek en ontwikkeling.

5 Ik maak plezier



Je hebt lol en staat open voor onverwachte dingen. Je viert successen en deelt complimenten uit. En je bent trots op wat je hebt bereikt!

Bijlage 1 Praatplaat

We werken bij de gemeente doelgericht en met impact voor



het bestuur

dat op basis van:

- wettelijke taken
- coalitieakkoord
- college uitvoeringsprogramma
- lopende projecten

bezig is met het realiseren van...



de inwoners

die (soms noodgedwongen) gebruik maken van onze dienstverlening of iets willen realiseren binnen de bestuurlijke...



collega's

om hen met de systemen, processen en in de samenwerking te ondersteunen, want...

...beoogde maatschappelijke effecten, zodat we in de gemeente Gooise Meren...

medewerkers werken met veel plezier in onze organisatie

...en leveren een bijdrage zodat we in Gooise Meren...

dat vraagt van ons om te werken vanuit de kernwaarden

We **vertrouwen** elkaar, zodat we verantwoordelijkheid kunnen geven en nemen en ruimte hebben om te leren.

We zijn proactief, we **ondernemen** en zoeken naar mogelijkheden om te verbeteren.

We **werken samen** om elkaar te versterken, en de betrokkenheid te vergroten.

daarom is onze organisatie

Onze organisatie is overzichtelijk: we hebben een enkele managementlaag met gelijkwaardige managers. We zijn wendbaar, kennen onze rol en werken daardoor flexibel, efficiënt en **effectief**.

Verantwoordelijkheden (en de bijbehorende bevoegdheden) zijn zo **laag** mogelijk belegd in de organisatie. Dit verplicht tot eigenaarschap en gaat gepaard met sturing en leiderschap.

We werken **integraal** en plaatsen vraagstukken in een ruime maatschappelijke context.

zelf ben je

Je bent je steeds **bewust** van je **rol**. Je werkt resultaatgericht om de bestuurlijke **doelen** te bereiken.

Je bent in gesprekken **open**, luistert actief en bent constructief kritisch.

Je bent **hartelijk** en tegelijkertijd **duidelijk**. Je handelt oprecht en transparant.

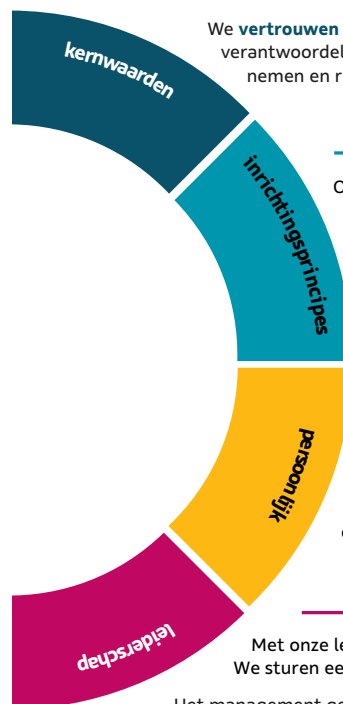
In je team vul je elkaar aan. Er is ruimte, dus **pak je kans** jezelf te ontwikkelen.

de aansturing is passend

Met onze leiderschapsstijl werken wij continu aan het versterken van onze **cultuur**. We sturen eenduidig en consistent op het gedrag en geven zelf het **goede voorbeeld**.

Het management geeft richting, **koers** en prioriteiten aan om **effecten** en resultaten te behalen.

Managers zijn **nieuwsgierig**, vertrouwen op anderen en stellen zich **kwetsbaar** op.

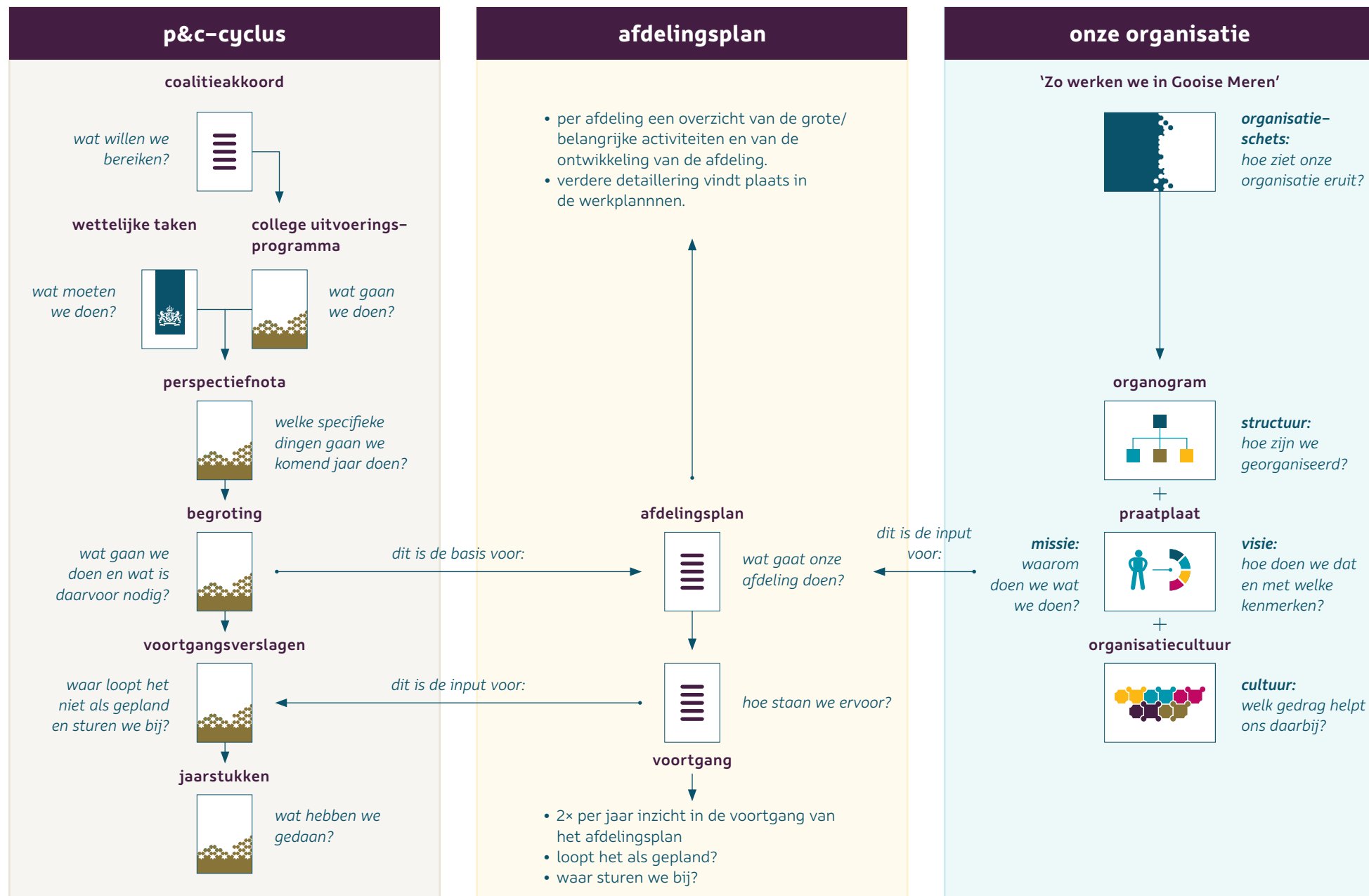


Samen wonen, werken, ondernemen en recreëren in een groen en historisch gebied.

Meer weten? Lees hierover in 'Zo Werken We in Gooise Meren!'

gm gemeente
gooisemeren

Bijlage 2 Organisatiedocumenten – wat staat waar in?



Bijlage 3 Organisatiecultuur

Bij Gooise Meren zeggen mensen overtuigend:
"Ik ken en ben mezelf. Ik vertrouw op mijn kennis en intuïtie."
Daaruit vloeit zichtbaar gedrag voort in het werk.



Samen wonen, werken, ondernemen en recreëren in een groen en historisch gebied.

Meer weten? Lees hierover in 'Zo Werken We in Gooise Meren!'