Visie organisatie en manier van werken

Gemeente
Sittard-Geleen
Born

Inhoudsopgave

Inleiding **2**

Samen duurzaam **4**

De mens staat centraal! **10**

Zelfstandige professionals **13**

Flexibele huisvesting **23**

Implementatie en communicatie **29**

Bijlage: Just-do-it initiatieven **32**

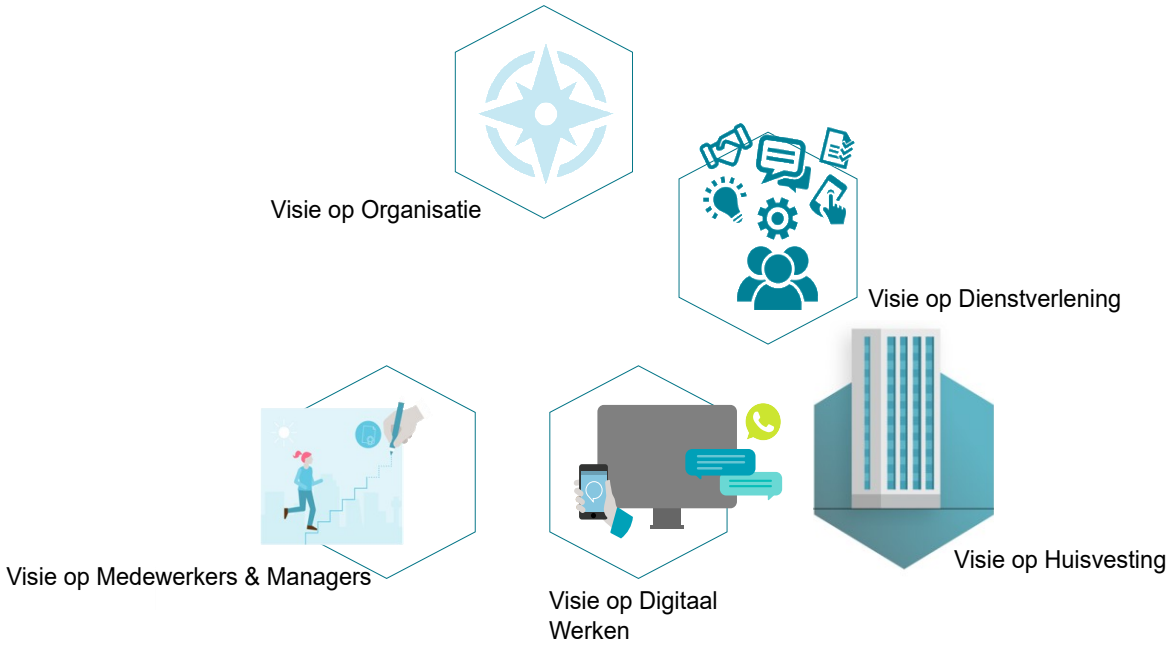
Versie: 3.1

9 september 2021

Inleiding

Wij, de gemeente Sittard-Geleen, hebben de ambitie om op andere manier samen te gaan werken om maatschappelijke waarde te realiseren. Dit visiedocument beschrijft hoe wij als gemeente willen werken en onze diensten willen verlenen. De visie wordt integraal benaderd.

De eerste visie - die op de organisatie - laat zich lezen als een korte, heldere samenvatting. De in die eerste visie weergegeven ambities, de beschrijvingen van de nieuwe manieren van organiseren en samenwerken en de nieuwe rollen zijn richtinggevend geweest voor de vier overige visies. De vier overige visies zijn wat praktischer en meer programmatisch van aard. Het programmatische karakter wordt onder andere tot uitdrukking gebracht in de sets met principes waar de hoofdstukken over dienstverlening, HR, ICT en huisvesting worden samengevat. Die principes zijn bedoeld als ‘sleutels’ voor de vertaling van de visies naar beleid en uitvoering. De principes zijn niet één op één te herleiden uit de tekst, de tekst zelf heeft echter wel geïnspireerd tot de principes. De principes worden vertaald naar praktisch uitvoerbare en haalbare oplossingen die passen bij ons als gemeente Sittard-Geleen.



Dit visiedocument geeft een verdieping op de visieposter “Wij werken samen voor Sittard-Geleen” en duidt de samenhang tussen de verschillende documenten die wij als gemeente de afgelopen jaren hebben opgesteld.

Visievormingsproces

Dit is de derde versie van het visiedocument. De eerste versie werd in mei 2020 door de directie opgesteld. De eerste versie is daarna besproken met het College (in juni 2020), met de teammanagers (in oktober/november 2020) en met de OR (in december 2020). De suggesties voor aanpassing en aanvulling die naar voren zijn gebracht door het College, de OR en de teammanagers zijn in deze derde versie verwerkt.
De eerste versie van het visiedocument was grotendeels voor de start van de coronacrisis opgesteld. Deze crisis heeft ertoe geleid dat er een heel ander beeld is ontstaan ten aanzien van digitalisering, thuiswerken en de huisvesting. En dan met name het gebruik van de huisvesting en de functie die dit heeft voor zowel onze bestuurlijke als ambtelijke organisatie. Dat geldt natuurlijk niet alleen voor de gemeente Sittard-Geleen, maar voor alle overige 354 Nederlandse gemeenten in Nederland. Die nieuwe beelden over het post-corona digitaal werken, thuiswerken en huisvesting worden veelal onder de term ‘het hybride werken’ samengebracht. Een combinatie van fysiek en digitaal (samen)werken op kantoren en elders, zoals thuis of in de wijk.
Mede gezien de belangrijke maatschappelijke rol die wij als gemeente hebben, is het belangrijk om post-corona werken breder te zien dan ‘hybride werken’ voor ambtenaren. Ook de dienstverlening die van ons wordt gevraagd is onderhevig aan de maatschappelijke ontwikkelingen die plaatsvinden.
Deze derde versie van het visiedocument voorziet in een beschrijving op hoofdlijnen van het hybride werken in deze breedste zin van de context voor de gemeente Sittard-Geleen en hoe daartoe te komen. Uiteraard wordt er periodiek gekeken of de visie nog accuraat is, of de stappen die wij zetten bijdragen en evalueren we de resultaten.

Dit visiedocument is richtinggevend en biedt een lange termijn perspectief. Daar kunnen we vandaag de dag en in de nabije toekomst op acteren. De korte termijn acties noemen wij ‘Just-Do-It’ initiatieven. Deze zijn opgenomen als bijlage bij deze visie.
In de derde versie zijn de diverse rollen, die de inwoners, ondernemers, instellingen innemen t.o.v. de gemeente evenwichtiger uitgewerkt, (naast klant ook partner, ingezetene en gebruiker). Dit doet ook beter recht aan de diverse rollen die we als overheid hebben. Met de term klant worden alle ‘gebruikers’ en ‘bezoekers’ van onze dienstverlening bedoeld. Niet alleen onze inwoners, burgers, maar ook alle andere partijen en personen die met ons als gemeente in contact zijn en komen.
De eerste versie van het visiedocument voorzag nog niet in een beschrijving op hoofdlijnen van de beoogde implementatie- en communicatiestrategie. Deze derde versie voorziet daar wel in.

Samen duurzaam

Opgavegericht samenwerken

Visie op de organisatie

Ambities en uitgangspunten in relatie tot corona
De ambities en uitgangspunten zoals weergegeven in de eerste versie van het visiedocument zijn corona-proof gebleken. Corona lijkt in de gehele breedte van de maatschappij vooral de ontwikkelingen die al ingezet en voorspeld waren te versnellen en hiervoor ook de ruimte te bieden. De visie op onze organisatie en onderliggende visies zijn ontwikkeld vanuit een toekomstperspectief. We hebben een aanscherping aangebracht door de toekomstvisie Sittard-Geleen 2030 mee te nemen in deze visie.
De afgelopen jaren zijn vanuit verschillende contexten al veel goede bouwstenen voor een heldere, richtinggevende visie op de organisatie aangedragen. Het komt er nu op aan de samenhang tussen die bouwstenen te duiden. En waar nodig keuzes te maken. Of eerder impliciet gemaakte keuzes te expliciteren. Wij denken daarmee de op gang gebrachte ontwikkelingen te kunnen verbreden en te kunnen verdiepen. Om na het einde van de corona-pandemie echt door te kunnen pakken.

De Ambities
Voor de beschrijving van de ambities, de spreekwoordelijke stip op de horizon, grijpen we terug op de ambities zoals geformuleerd op de poster *Wij werken samen voor Sittard-Gelee*n, het coalitieakkoord van 2018, het addendum van februari 2020 en de toekomstvisie 2030.

1. We zorgen voor een betere hantering van de dynamiek in de buitenwereld. We gaan nieuwe, meer **eigentijdse bestuursstijlen** ondersteunen en met nieuwe (digitale) technieken werken aan een duurzame toekomst. Dat is nodig om het teruglopende vertrouwen van inwoners en organisaties in politiek en bestuur te herwinnen. Kernwoorden daarbij zijn transparantie en integriteit aan de ene kant, inspraak, participatie en samenwerking aan de andere kant.

2. Zowel de staat van de gemeente als de ontwikkelingen in de samenleving leiden tot een aantal **integrale opgaven** die om een eigentijds antwoord vragen. Samen zetten we stappen in onze werkwijze en maken we duidelijk wat we hierin van elkaar kunnen verwachten. We werken samen vanuit de behoefte (de bedoeling) van de klant, ongeacht of dit iemand van buiten is of iemand van de eigen organisatie.

3. We organiseren van buiten naar binnen in een veerkrachtige stad met een veerkrachtige organisatie. **De samenleving verandert.** Veranderingen en ontwikkelingen in onze samenleving hebben invloed op onze manier van leven in de toekomst. De gemeente Sittard-Geleen wil niet alleen meebewegen, maar ook anticiperen op die veranderingen.

4. Het directieteam draagt primair de zorg voor een gezonde balans tussen ambitie en betaalbaarheid. Want werken aan een structureel **sluitende begroting** blijft een belangrijke prioriteit.

5. De forse bezuinigingen die zijn doorgevoerd bieden de ruimte om nu weer bescheiden te investeren in de gemeente. Werken aan een **nieuw elan** en een positief imago voeren daarbij de boventoon. We willen trots kunnen zijn op ons werk en de resultaten die we bereiken. We

willen gezien worden als een flexibele, wendbare en slagvaardige organisatie met de blik naar buiten.

Als je even afstand neemt van de specifieke context van Sittard-Geleen en je deze ambities beschouwt, kun je vaststellen dat de eerste drie ambities - *eigentijdse bestuursstijlen*, *integrale antwoorden voor integrale opgaven en anticiperen op een veranderende maatschappij* - door veel Nederlandse gemeenten worden nagestreefd. Dat ligt ook voor de hand. Ze zijn de logische consequenties voor het lokaal bestuur in Nederland van brede maatschappelijke ontwikkelingen.

De vierde en vijfde ambities - *financiën duurzaam op orde* en *nieuw elan/positief imago* - zijn meer specifiek voor onze eigen gemeente.

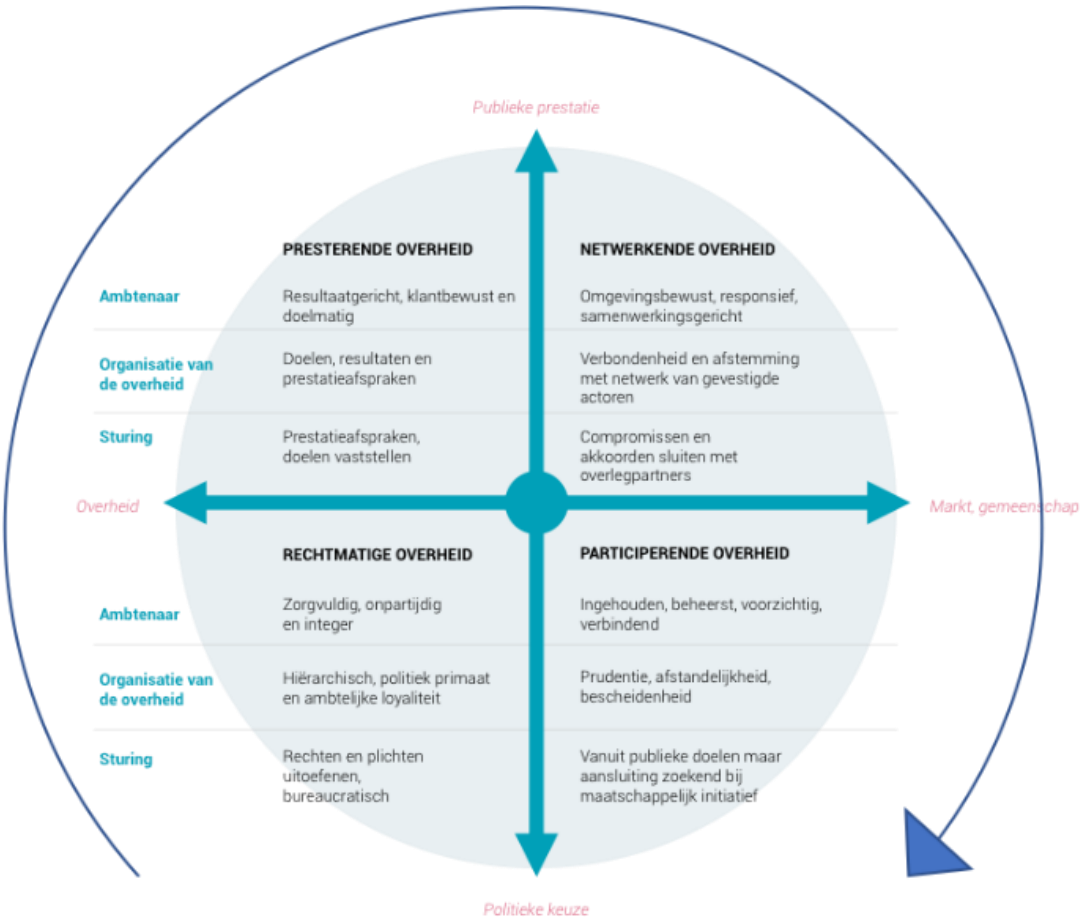
De vierde - *financiën duurzaam op orde* - zien we als randvoorwaardelijk. Bij de verdere ontwikkeling van onze organisatie is spaarzaamheid geboden. We moeten actief blijven zoeken naar mogelijkheden om verdere professionalisering en kostenbesparingen - al dan niet op termijn - hand in hand te laten gaan. Die randvoorwaarde geldt dus ook als het gaat om modernisering van onze digitale en fysieke werkomgeving, ons HR-beleid en onze dienstverlening

De vijfde ambitie - *nieuw elan/positief imago* - zien we vooral als het resultaat van de doorontwikkeling van onze organisatie. Met de modernisering van onze digitale en fysieke werkomgeving, ons HR-beleid en onze dienstverlening moeten we dat onderdeel van onze ambitie realiseren. We zullen zeker enkele gerichte projecten initiëren ter ondersteuning van ons imago. Maar de realisatie van dit vierde deel van de ambitie zien we vooral als bewijs dat het ons gelukt is de eerste drie ambities te realiseren. En met ‘ons’ bedoelen we dan nadrukkelijk niet ‘ons als directieteam’ maar ons als hele ambtelijke organisatie.

De derde ambitie – *anticiperen op een veranderende maatschappij* – zien we als essentieel onderdeel om als organisatie gereed te blijven voor het heden en de toekomst. Door samen met onze burgers en samenwerkingspartners op te trekken en onszelf ruimte te bieden om mee te bewegen met de ontwikkelingen die door de maatschappij gestuwd worden, in welk tempo dan ook, blijven we meebewegen en blijven wij als organisatie waarde toevoegen.

Nieuwe rollen
We staan goed voorgesorteerd. Want de afgelopen vijf jaar is in onze organisatie een ontwikkeling op gang gekomen die helemaal in lijn is met deze ambities. De beweging die aanvankelijk startte als ESEO2 is verbreed tot een action learning programma gericht op de ontwikkeling van nieuwe manieren van samenwerken.

Er zijn uiteenlopende theorieën en methoden voorbijgekomen, maar het onderstaande model is een sleutelconcept gebleken. Het model schetst hoe de overheid er door de jaren heen steeds meer rollen bij heeft gekregen. De ontwikkeling start in het kwadrant linksonder bij de rechtmatige overheid en verloopt dan met de klok mee. Een belangrijk aspect van die ontwikkeling is dat de nieuwe rollen niet in plaats van de oude komen, maar ernaast. En dat de waarden van de voorgaande rollen ook in de daaropvolgende rollen relevant zijn. Ook een netwerkende en participerende overheid moet de rechtmatigheid en doelmatigheid borgen. En een rechtmatige en presterende overheid dient ook oog te hebben en in verbinding te staan met wat er voor wat de inwoners daadwerkelijk toe doet en wat er nodig is. Het gaat in alle gevallen om wederkerigheid in de relatie tussen overheid en inwoners. De rollen zijn daarmee niet alleen anders, maar ook complexer geworden.



Schakelen tussen de vier rollen en wederkerigheid
Zoals vrijwel alle gemeenten zijn we van oudsher vooral ingericht op onze rollen als rechtmatige en presterende overheid. De rechtmatigheid van het overheidshandelen is van oudsher door hiërarchisch toezicht op de naleving van regels en procedures georganiseerd. Daar werd project- en programmamanagement aan toegevoegd als een overheid met tijdelijke, complexe opgaven werd geconfronteerd.

De sterk toegenomen noodzaak om als overheid in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en aan te sluiten bij de leefwereld van onze inwoners is niet alleen terug te zien in de nieuwe rollen van netwerkende en participatieve overheid, maar ook in de meer traditionele rollen van rechtmatige en presterende overheid. De rol van netwerkende en participatieve overheid vraagt expliciet om aan te sluiten bij de logica van de omgeving omdat hier het primaat bij de gemeenschap en de markt ligt. Om in die rollen succesvol te kunnen zijn, zullen we ‘van buiten naar binnen’ moeten denken en handelen.

Maar ook in de rol van rechtmatige en presterende rol is het steeds belangrijker in verbinding te treden met onze inwoners zonder daarbij de rechtmatigheid of doelmatigheid los te laten. Dit betekent dat we binnen de kaders die de rechtmatigheid en doelmatigheid aan ons stelt, en die daarin voor een deel de interne logica van onze organisatie bepalen, de ruimte dienen op te zoeken in het contact met onze inwoners over onze dienstverlening in brede zin.

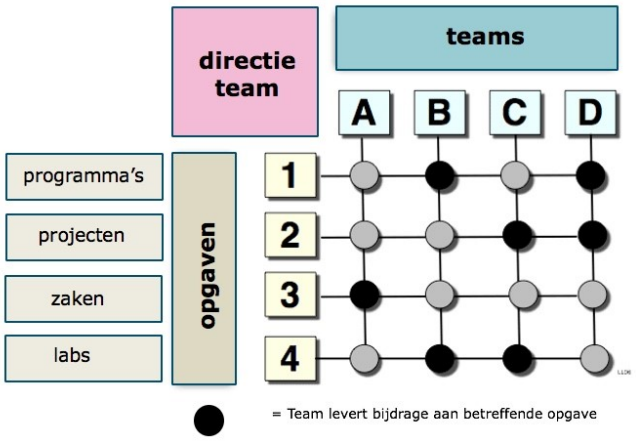
In de kern gaat het erom, ongeacht vanuit welke rol we als overheid acteren, verbinding aan te gaan met de omgeving en invulling te geven aan wederkerigheid in de relatie tussen overheid en inwoners. Het vraagt om goed te kunnen schakelen tussen de verschillende rollen. Met andere woorden: het is

aan ons om in onze rollen, vertrekkend vanuit de logica van onze omgeving, ook op een of andere manier recht te doen aan de logica van onze eigen organisatie. Dat is wat we bedoelen met van buiten naar binnen denken.

De afgelopen vier-vijf jaar hebben we de nodige ervaring op kunnen doen in rollen waar de logica van onze omgeving leidend is. Terugkijkend op die ervaringen kunnen we vaststellen dat die nieuwe rollen om een hele nieuwe manier van werken vragen. Zolang het in de samenwerking met externen allemaal niet te ingewikkeld wordt, komen we daar nog wel uit. Maar het moet niet te spannend worden. Want als het spannend wordt, vallen we nog te snel terug op onze eigen interne logica. We gaan weer van binnen naar buiten denken. Het directieteam ziet het ontwikkelen van het vermogen om die terugval te voorkomen als een van de belangrijkste opgaven voor de komende 2-3 jaar. Gelukkig staan we ook wat dat betreft goed voorgesorteerd.

Nieuwe vormen van organiseren
De afgelopen jaren zijn we stapje voor stapje, en lang niet altijd even bewust, bezig geweest met de opbouw van een matrix-structuur. We zijn meervoudig gaan organiseren. We zijn verticaal (hiërarchisch) organiseren gaan combineren met verschillende vormen van horizontaal (opgavegericht) organiseren. We organiseren binnen de organisatie.
In aanvulling op onze hiërarchische structuur met twee managementlagen (team, directie) hebben we domeinregisseurs gepositioneerd. Die gaan de regie voeren over majeure, complexe, strategische dossiers die zich manifesteren als team-overstijgende opgaven. Ze zijn geselecteerd op hun vermogen ‘out of de box te denken’. Het is aan hen om vanuit die *mindset* maatschappelijke impact te realiseren in complexe strategische opgaven.
Daarnaast zijn strategische beleidsadviseurs en businesscontrollers benoemd. Weliswaar vooralsnog binnen de verticale structuur, maar het is nadrukkelijk aan hen de horizontale dwarsverbanden te leggen die nodig zijn om onze strategische en tactische advieskracht te versterken.

We hebben in onze netwerkende en participatieve rol met verschillende werkvormen van horizontaal organiseren ervaringen opgedaan. Zo zijn bijvoorbeeld de ‘action learning aanpak’ van Grip op loslaten, maar ook de co-creatieve manier van samenwerking in de ‘Stadslabs’ en de totstandkoming van de Toekomstvisie 2030 manieren van (samen)werken en horizontaal organiseren die we verder willen verankeren in onze manier van werken. We leren in die trajecten niet alleen te denken en te handelen vanuit de logica van onze omgeving, maar ook het grensverkeer tussen de logica van onze omgeving en de logica van onze eigen organisatie te regisseren.
We zullen dit de komende jaren samen met burgers, bedrijven en maatschappelijke partners hier in de regio verder uitbouwen om zo tot een eigen methodieken portefeuille te komen. Wat ons betreft doen we dat niet alleen door hier in de regio met z’n allen het wiel opnieuw uit te gaan vinden, maar vooral ook door samen een slimme selectie te maken uit wat er door de 354 overige gemeenten in Nederland allemaal al ontwikkeld is.



Terwijl we aan de ene kant bezig zijn ons op verschillende manieren horizontaal te organiseren, zijn we aan de andere kant bezig onze verticale organisatie bij de tijd te houden. We blijven als organisatie veerkrachtig en bewegen mee. De beweging om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen, levert een positieve ontwikkeling op en die willen we verder voortzetten.
De directie bepaalt de strategische opgaven (binnen de kaders van het coalitieakkoord) en creëert de randvoorwaarden voor uitvoeren. Alle taken en verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Maar het in balans houden van de opgaven en randvoorwaarden in samenspraak met het bestuur is de kernopgave van het directieteam.

Kenmerkend voor al deze ontwikkelingen is dat we niet redeneren vanuit de structuur, maar vanuit een visie op de organisatie en de opgaven van de gemeente, het coalitieakkoord en het addendum. Daar waar nodig richten we ons op het op orde brengen van de basis. We doen het stap voor stap en houden de veranderopgave behapbaar.

Nieuwe vormen van samenwerken
De aandacht is de laatste twee jaar vooral uitgegaan naar het opdoen van ervaring met verschillende vormen van externe samenwerking vanuit onze netwerkende en participerende rol. Wij ondersteunen als directieteam die ontwikkeling van harte. Maar we willen wel, meer dan de afgelopen twee jaar, ervoor waken dat die aandacht niet ten koste gaat van de verbetering van de horizontale samenwerking in onze rechtmatige en presterende rollen. Want horizontaal samenwerken doen we in die rollen al veel langer in meldingen, cases, projecten en programma's. Immers, voor het merendeel van de collega's zijn dat de meest voorkomende vormen van horizontale samenwerking. En ook daar is nog een wereld te winnen. Bijvoorbeeld door serieus werk te maken van het optimale gebruik van zaaksystemen.

We werken vanuit de bedoeling. Niet alleen als het gaat om de inhoud van ons werk, maar ook als het gaat om de manier waarom we ons werk organiseren. De aard van de maatschappelijke opgave bepaalt welke vorm van horizontale samenwerking het beste past. Maar met de juiste keuze van de methode van multidisciplinair, horizontaal samenwerken ben je er nog niet. Zeker zo bepalend zijn afspraken die je maakt over de praktische invulling van zo'n horizontale samenwerkingsvorm. Op dat punt is in onze gemeente nog veel ruimte voor verdere professionalisering. De belofte die 'organiseren binnen de organisatie' in zich heeft, wordt daardoor nog niet voldoende gerealiseerd. Ook daar willen we nu op doorpakken. Door ook in die rollen te moderniseren, te digitaliseren en te experimenteren met eigentijdse vormen van vergunningverlening, handhaving en dienstverlening.

Het uitgangspunt om te blijven ontwikkelen in de richting van een gemeente die vooral regie voert, een bestuur dat bestuurt en uitvoeringstaken waar mogelijk uitbesteedt, blijft onverkort actueel.

De hiervoor beschreven ambities en uitgangspunten zijn richtinggevend geweest voor de ontwikkeling van onze visies op HR, onze digitale en fysieke werkomgeving en onze dienstverlening in de volgende hoofdstukken van dit visiedocument.

Principes

- Samen met inwoners, ondernemers en partners in onze gemeente en regio werken we aan maatschappelijke opgaven.
- Hoe we het intern regelen is ons probleem, maar we zorgen ervoor dat onze organisatie op inwoners, ondernemers en partners eenvoudig en transparant overkomt.
- We redeneren vanuit de logica van onze omgeving en passen daar onze werkwijze op aan.
- Het in balans houden van opgaven en randvoorwaarden is de kernopgave van het directieteam.
- Vernieuwing is niet alleen in nieuwe rollen leren opereren, maar ook ons denken en doen in klassieke rollen vernieuwen.
- We gaan spanningen niet uit de weg, maar proberen de onderliggende dynamieken te doorgronden en groeien daardoor.

De mens staat centraal!

Visie op dienstverlening

Inleiding
In de eerste versie van de visie op dienstverlening lag de nadruk op het begrip klant. Hierdoor bleven de andere rollen, die de inwoners/ondernemers/organisaties innemen (en bijbehorende dienstverlening) onderbelicht. In deze versie is dat evenwicht hersteld, waardoor de visie bij de uitvoering van alle gemeentelijke rollen (presterende overheid, netwerkende overheid, participerende overheid en rechtmatige overheid) een kompas kan zijn. In de kern gaat het erom, ongeacht vanuit welke rol we als overheid acteren, in onze dienstverlening verbinding aan te gaan met de omgeving, aan te sluiten bij wat er in de leefomgeving van onze inwoners speelt en invulling te geven aan wederkerigheid/ gelijkwaardigheid in de relatie tussen overheid en inwoners.
De manier van dienst verlenen is in de afgelopen periode met name door Covid-19 veranderd. Van fysiek en dichtbij, naar digitaal en functioneel. Post-covid gaat zorgen voor een nieuwe balans van digitale en fysieke dienstverlening waar alle mensen die wij bedienen centraal staan. Het wordt een periode van samen leren, ontwikkelen en aanpassen op de continu veranderende wensen van de verschillende klanten, inwoners, ondernemers, maatschappelijk partners en organisaties.

Mensen staan centraal in onze dienstverlening. We leveren dienstverlening gastvrij en op maat, toegespitst op de verschillende rollen, behoeften en verwachtingen van de inwoners, ondernemers en organisaties. Fysiek en digitaal, passend bij de vraag en manier waarop onze professionals hier een goede invulling aan kunnen geven. We denken vanuit zijn leefwereld (de bedoeling), van buiten naar binnen en bieden een optimale oplossing die in de praktijk werkt. We kijken eerst naar het effect dat we willen bereiken en daarna pas naar de wetsartikelen (omgekeerde toets).

Zes ijkpunten voor onze dienstverlening

De inwoner/ondernemer kiest zelf hoe, waar en wanneer hij contact met ons zoekt. We zijn voor iedereen (online) bereikbaar. De dienstverlening is gastvrij, begrijpelijk en toegankelijk, zodat iedereen met ons zaken kan doen. We organiseren de fysieke contacten, daar waar de dienst het beste verleend kan worden. Welk kanaal (digitaal of fysiek) ook wordt gekozen, men voelt zich welkom en gewaardeerd.

Wij waarderen de initiatieven uit de samenleving en gaan de gelijkwaardige samenwerking aan. Wij stimuleren dat de samenleving zelf taken oppakt. Wij gaan daarbij uit van de eigen verantwoordelijkheid en talent van de inwoner/ondernemer en helpen waar het nodig is. Wij organiseren ons rondom opgaven, waarbij de inwoner/ ondernemer één organisatie ervaart en één aanspreekpunt heeft. Vragen behandelen wij integraal. Daarom werken wij multidisciplinair samen, over de grenzen van teams heen.

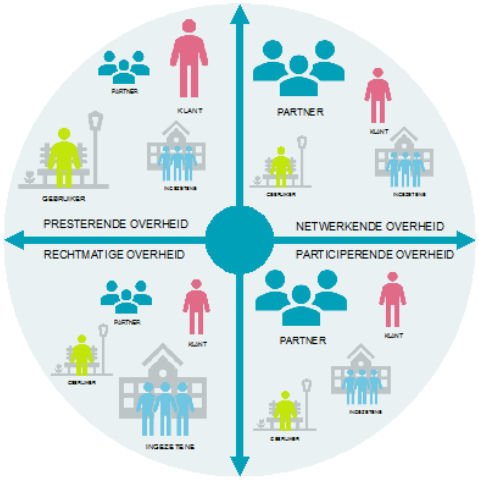
Wij maken gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden, landelijke standaarden en oplossingen, en stellen als gemeente geen onnodige eisen bovenop de landelijke en Europese wetgeving. Wij houden het

aantal regels tot een minimum en vereenvoudigen de regels tenzij de opgave vraagt om complexere maatregelen. We streven naar eenvoud: we bieden - zo veel als mogelijk - standaard en uniforme oplossingen die meervoudig te gebruiken zijn. We houden onze processen tegen het licht en stellen steeds de vraag: wat heeft de samenleving hieraan? We maken het niet onnodig complex. We gaan daarbij uit van vertrouwen in onze inwoners/ondernemers. We blijven alert en treden op wanneer nodig.
Dienstverlening is van ons allemaal. De kwaliteit van onze externe dienstverlening is een spiegel voor de wijze waarop wij intern met elkaar samenwerken en omgaan (de interne dienstverlening).

Verschillende rollen, differentiatie in dienstverlening

We onderkennen dat de inwoner/ondernemer/organisatie verschillende rollen heeft en dat wij zelf verschillende rollen hebben, waardoor differentiatie in dienstverlening nodig is.

Rollen	Type verhouding
Partner	**Realiseren** van gezamenlijke producten voorbeeld: Beleid en realisatie
Klant	**Leveren** van standaard producten voorbeeld: paspoort
	Wegwijzen naar samengestelde producten voorbeeld: WMO voorziening, horecavergunning
Ingezetene	**Toezien** op het naleven van wet- en regelgeving voorbeeld: handhaving
Gebruiker	**Zorgen voor** een veilige, schone, leefbare stad voorbeeld: groenvoorziening



Partners
Als inwoners, ondernemers of organisaties samen met onze gemeente beleid of een nieuw product ontwikkelen, zijn we gelijkwaardige 'partners' van elkaar. Het initiatief kan van beide kanten komen. Met partners trekken we gezamenlijk op. We creëren draagvlak door samen te werken aan nieuwe of verbeterde producten/beleid. Als een inwoner of ondernemer een idee heeft dat een maatschappelijk belang dient, kan hij of zij voor de realisatie hiervan rekenen op samenwerking met de gemeente.

Klant
Als het gaat om standaard producten, zijn voor de zelfredzame inwoner, ondernemer en organisatie (afnemer/klant) gemak en snelheid belangrijk. We bieden onze producten daarom online aan waar het kan en met persoonlijk contact waar dat vanuit de logica en mogelijkheden van de ontvanger nodig is. We begeleiden mensen, die er zonder hulp niet uit komen en organiseren de meest optimale klantreis naar het gewenste resultaat. We maken hierbij gebruik van de omgekeerde toets.
Als het gaat om complexere combinaties van producten, die vaak verdeeld zijn over verschillende teams denken we mee en krijgt de inwoner/ondernemer een advies op maat.

Ingezetene
We zien toe op het naleven van de wet- en regelgeving. Een inwoner zal dat niet altijd als dienstverlening ervaren, maar het is soms noodzakelijk voor de gemeente om inwoners en ondernemers (preventief) op regels te wijzen. En zo nodig aan overtreding hiervan consequenties te verbinden. De omgeving (buren of bezoekers) is daar meestal blij mee. Als een gemeente toezicht houdt en handhavend optreedt, weet je dat je in een stad woont waar gestreefd wordt naar een veilige en schone omgeving en aanpak van overtredingen.

Gebruiker
We dragen als gemeente een grote verantwoordelijkheid voor de openbare ruimte en gemeentelijke voorzieningen. Inwoners zijn in dit geval 'gebruikers'. Bijvoorbeeld van een openbare groenvoorziening in de buurt. Ze hebben er recht op dat deze toegankelijk en schoon is. Inwoners en ondernemers kunnen eenvoudig en snel meldingen over de openbare ruimte doorgeven. We motiveren gebruikers om de openbare ruimte verantwoordelijk te gebruiken.

We stemmen onze processen af op deze rollen door te werken met de VNG serviceformules

- **Snelservice- of flitsformule: Simpel & Snel**
  De snelservice- of flitsformule is gericht op snelle en simpele service richting de (zelfredzame) klant.
- **Wegwijs- of ontwerpformule: Samen & Op maat**
  De wegwijs- of ontwerpformule is gericht op complexe vraagstukken, waarbij de adviseurs van de gemeente samenwerken met de klant aan de meest passende oplossing. De inwoner of ondernemer is bekend, voelt zich gehoord en begrepen.
- **Co-creatie- of ontwikkelformule:** Co-creatie & partnerschap
  Als een inwoner of ondernemer een idee heeft dat een maatschappelijk belang dient, kan hij of zij voor de realisatie hiervan rekenen op samenwerking met de gemeente.
- **Toezichtformule:** Alert & Rechtvaardig
  De toezichtformule is gericht op het snel en eerlijk optreden bij overtreding van regels.
- **Beheerformule: Schoon, Heel & Veilig**
  De beheerformule is gericht op de verantwoordelijkheid van de gemeente voor een veilige, schone en hele omgeving en de collectieve voorzieningen.

Binnen het werken met deze VNG serviceformules stellen we ons steeds vaker bewust de vraag hoe we de verantwoordelijkheden organiseren en waar we de procesregie neerleggen. We gaan er niet vanzelfsprekend van uit dat de procesregie altijd bij de gemeente ligt. We willen als gemeente steeds meer verantwoordelijkheid bij de inwoners leggen. Zeker in het geval van de ‘co-creatie of ontwikkelformule’, maar ook bijvoorbeeld bij de ‘beheerformule’ kunnen we voor nieuwe vormen van horizontale samenwerking kiezen en de procesregie buiten de gemeente leggen bij een initiatiefnemer of partner, zoals bijvoorbeeld in de Stadslabs al daadwerkelijk gebeurd.

Principes dienstverlening

- Dienstverlening is van ons allemaal.
- De mens staat centraal!
- We werken samen aan en organiseren ons rondom opgaven.
- We stimuleren initiatieven van de samenleving, waarbij we de samenwerking aangaan en de procesregie voeren.
- We kiezen de juiste service module om de inwoner/ ondernemer zo goed mogelijk te helpen.
- We bedienen iedereen gastvrij op het kanaal naar keuze.
- We gaan uit van vertrouwen en implementeren zo min mogelijk regels.
- We streven naar eenvoud en bieden begrijpelijke en toegankelijke dienstverlening.
- Wij maken gebruik van landelijke standaarden en oplossingen.
- Wij bieden onze diensten- zoveel als mogelijk- tijd en plaatsonafhankelijk aan.
- Onze ijkpunten zijn:
  1. We stellen de inwoner/ ondernemer centraal
  2. We helpen snel en efficiënt
  3. Men ervaart één organisatie
  4. De kanalen sluiten naadloos op elkaar aan
  5. Onze diensten zijn gemakkelijk af te nemen
  6. We zijn persoonlijk in onze benadering

Zelfstandige professionals

Visie op medewerkers en managers (HR)

Inleiding
Centraal in de visie op medewerkers en managers staat ‘de zelfstandige professional’. En precies die zelfstandigheid is het afgelopen jaar van cruciaal belang gebleken. Half maart 2020 veranderde onze manier van werken van het ene op het andere moment ingrijpend. We werden onverwacht geconfronteerd met wat misschien wel de meest ingrijpende organisatieverandering in ons werkend leven gaat worden. Maar we hebben ons van onze beste kant laten zien. Met kunst en vliegwerk zijn in no-time letterlijk honderden thuiswerkplekken gerealiseerd. En als snel bleek dat onze zelfstandige professionals vanuit hun zolderkamertjes en aan hun keukentafels onze gemeente heel goed draaiend wisten te houden. Vertrouwen in deze professionals van belang. Niet alleen in deze situatie, maar ook blijvend. Zo floreert de professional, onze organisatie en blijven we meebewegen met de maatschappelijke vraagstukken die voor ons liggen.

Hogere eisen
Zoals we in onze visie op de organisatie hebben beschreven, zijn de nieuwe rollen die we ons als gemeente eigen moeten maken niet alleen anders, maar ook complexer. En door het ontstaan van de nieuwe rollen, is het werk in onze traditionele rollen ook complexer geworden. Omdat we ook in onze rechtmatige rol en presterende rol steeds vaker mee moeten kunnen met de logica van onze omgeving. Want anno 2021 is goed omgaan met de uitzonderingen zeker zo belangrijk als het netjes toepassen van de regels. En maatschappelijke omstandigheden legitimeren steeds vaker dat we naast onze standaard dienstverlening ook maatwerk leveren. Dit zal nu, maar zeker in de toekomst, steeds vaker van ons gevraagd worden.

Ook het flexibel organiseren – het combineren van verticaal en horizontaal organiseren - maakt het werk er bepaald niet eenvoudiger op. Steeds meer medewerkers werken in verschillende rollen aan verschillende opgaven onder verschillende managers.

Of we het nu leuk vinden of niet, het eerlijke verhaal is dat er hogere eisen aan ons worden gesteld en dat de lat de afgelopen tien-vijftien jaar een stuk hoger is komen te liggen. Niet alleen voor ons samen, maar ook voor ons als individuele medewerkers en managers. We zullen niet alleen als (voetbal)team beter moeten gaan spelen, maar ook als individuele (voetbal)spelers. En dat betrekken we als directieteam – als coach langs de zijlijn - nadrukkelijk ook op onszelf.

En met beter spelen, bedoelen we nadrukkelijk niet harder werken of meer van hetzelfde leveren. Het gaat erom dat we onze houding, de *mindset* van waaruit we werken veranderen. We moeten tot nieuwe antwoorden komen op persoonlijke vragen als: Wat wordt er van mij verwacht? Wanneer kan ik tevreden zijn over mijn werk? Hoe ga ik met kansen en risico’s om? Wat draag ik bij? En welke competenties moet ik ontwikkelen om niet alleen mijzelf te verbeteren, maar ook het presteren van het team en de teams waarin in samenwerk. Het samenkomen van de individuele prestaties en voorkeuren en het presenteren als team en organisatie is een belangrijk onderwerp van gesprek. Het individu en het team als geheel maakt afspraken over de manier van werken en hoe zij hier samen mee omgaan om op een gezonde manier het beste resultaat te behalen.

We moeten het zelf doen
In onze visie op veranderen hebben we ook beschreven dat we als gemeente goeddeels voor dezelfde ontwikkelopgave staan als het merendeel van de overige 354 gemeenten in Nederland. Dat betekent dat er veel direct toepasbare kennis en ervaring voor handen is bij andere gemeenten, in andere bestuurslagen, bij kennisinstellingen zoals universiteiten en hogescholen en bij commerciële dienstverleners. We hebben daar als gemeente gebruik van gemaakt en dat zullen we ook blijven doen.

Maar al die externe inbreng kan niet meer dan ondersteunend zijn. De essentie van de benodigde ontwikkeling moet uit onszelf komen. En ook hiervoor geldt weer: niet alleen uit onszelf als collectief, maar ook uit onszelf als individuele medewerkers en managers. Individuele medewerkers en managers kunnen daarbij natuurlijk gebruik maken van alles wat de gemeente ze aanreikt om hen bij deze ontwikkeling te helpen. De afgelopen jaren hebben we gelukkig gezien dat veel medewerkers en managers enthousiast oppakken wat ze krijgen aangereikt. En dat een aantal collega's ook heel goed in staat is zichzelf en collega's te helpen om als professional te groeien.

Kort cyclisch ontwikkelen
Het komt er nu op aan deze positieve ontwikkeling te verbreden en te verdiepen. Dat betekent dat we ook de collega's in beweging gaan brengen die er nog niet aan toe gekomen zijn werkpatronen te vernieuwen, anders tegen risico's aan te kijken, vanuit kansen te gaan redeneren en lerend te gaan werken.

Dat doen we door iedereen ontwikkelmogelijkheden te bieden; kort cyclisch, op maat en meestal als onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. Maar dat niet alleen. We zorgen er ook voor dat iedereen - ook wijzelf - op een of andere manier hulp krijgt bij het vaststellen van het eigen ontwikkelpotentieel, de persoonlijke ontwikkeldoelen en het beoordelen van de voortgang van de professionele groei.

De uitgangspositie: een tweeledig beeld
Onder de titel *Waardering en weerbaarheid, invulling geven aan hoogwaardigheid* verscheen eind 2016 de laatste integrale diagnose van onze organisatie. Het valt ons op dat de bevindingen met betrekking tot medewerkers en managers zoals toen geformuleerd, begin 2021 nog steeds goeddeels van toepassing zijn. Het beeld is nog steeds tweeledig.

Aan de ene kant:
Gemeentelijke organisaties hebben een aantal typische kenmerken die ook in Sittard-Geleen terug te vinden zijn[1]:

- Gemiddelde leeftijd is hoog
- Lange dienstverbanden
- Hoge, afhankelijke loyaliteit in plaats van volwassen, professionele loyaliteit
- Eerder politieke dan zakelijke leiderschapsstijl.
- In combinatie met een (ook na 1 januari 2020) sterke rechtspositie leidt dat ertoe dat er te weinig uitstroom is van groepen met een beperkte(re) inzetbaarheid.

Op verschillende plekken in de organisatie bestaan persoonlijke en inhoudelijke tegenstellingen die te weinig aandacht hebben gekregen en die veel te lang onbesproken zijn gebleven. Daardoor is op verschillende plaatsen in de organisatie 'oud zeer' ontstaan. Dat oud zeer maakt dat een deel van de medewerkers het lastig vindt met veranderingen om te gaan en toe te werken naar de gevraagde professionele loyaliteit. Dat laatste - toewerken naar professionele loyaliteit - is voor medewerkers die

[1] Bron: Waardering en weerbaarheid, invulling geven aan hoogwaardigheid, 2016

langer in dienst zijn sowieso al geen vanzelfsprekendheid omdat gedurende langere tijd een meer persoonlijke loyaliteit van hen gevraagd werd.
En wat het management betreft: Managers zijn veel, vaak te veel, op operationeel niveau bij de inhoud betrokken terwijl ze vooral op escalatieniveau moeten acteren en meer aandacht moeten hebben voor de ontwikkeling van medewerkers vanuit de context van de dagelijkse werkzaamheden (coachende stijl van leidinggeven). Daardoor komen ze tijd te kort. Mede omdat men zich niet altijd bewust is dat team- en medewerkers-ontwikkeling een 24/7 job is.

Aan de andere kant:
Opleidingsniveau, denkniveau, reflectieve houding en betrokkenheid laten een organisatie zien met gekwalificeerd personeel waar veel andere organisaties trots op en blij mee zouden zijn. Dat betekent dat er een goed potentieel is voor ontwikkeling. Maar net zoals een groep uitstekende spelers niet bij voorbaat een goed elftal vormt, komt intrinsiek talent en potentieel niet vanzelf tot bloei. Het besef om samen aan onze opgaves te werken en hier samen in te ontwikkelen is belangrijker dan ooit tevoren.

Kortom: De organisatie heeft grote behoefte aan de overgang naar een positieve leiderschapsstijl. Er is een begin gemaakt met de ontwikkeling daarvan, maar ook die ontwikkeling behoeft bestendiging, verbreding en verdieping.

Integraal werken en managen[2] *
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. Coördinatie en integratie binnen de gemeente betekent: breed kijken, over teams, projecten en programma's heen. Coördinatie brengen wij tot stand doordat medewerkers integraal uitvoeren en adviseren en het management integraal stuurt.

Integraal management betekent dat leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor producten, processen, mensen en middelen, en dus voor de bedrijfsvoering, dienstverlening, (strategisch) personeelsbeleid, en organisatieverandering in hun team. Daarvoor is ook inhoudelijke integraliteit nodig. Leidinggeven is bij ons geen neutrale of waardevrije activiteit. Managers zijn op strategisch en tactisch niveau betrokken op de inhoud en staan dus ook voor inhoudelijke opvattingen, als het gaat om visie en koers. Integraal management houdt verder in dat van 'de staven' verwacht wordt- voor zo ver het hun ondersteunende verantwoordelijkheden betreft - dat ze 'de lijn' (managers en medewerkers) als hun interne klanten beschouwen en werken vanuit de behoeften van deze interne klanten.
Daar staat tegenover dat 'de staven' van 'de lijn' de ruimte moeten krijgen voor hun eigen professionaliteit. Het belang van die ruimte en dat vertrouwen is nog nooit zo treffend verwoord als door de naamgever van het automerk Ford: "Als ik gevraagd had wat mij klanten wilden, hadden ze gezegd: doe mij maar een sneller paard."

Van medewerkers verwachten wij dat zij met een brede kijk hun taken oppakken en daar zelf verantwoordelijkheid voor nemen. Voor integraal werken is het team steeds minder vaak de collegiale basiseenheid; die schaalt steeds verder op in de richting van project- en programmateams, de organisatie en de samenleving. Stap voor stap zullen onze horizontale samenwerkingsvormen steeds belangrijker worden. Ook als professionele thuisbasis en mentale ankerpunten.

---

[2] De teksten in de paragrafen met een *** markering hebben we ontleend aan de besturingsfilosofie en het bedrijfsconcept van de gemeente 's-Hertogenbosch. We staan als directie hier achter en we vinden het belangrijk dat we visies, ideeën en uitgangspunten als 'eigen' kunnen ervaren ook als die niet door ons zelf zijn bedacht of verwoord. Onze eigen identiteit brengen we eerst en vooral bij de implementatie tot uitdrukking.

Doordat onderwerpen zelden los van elkaar kunnen worden gezien, moeten onze producten samenhang vertonen. Een dossier mag niet geïsoleerd worden aangepakt, maar moet ook niet te complex worden. Het is aan het management om het juiste niveau van samenhang te bepalen.

Cultuur *
De manier van werken en met elkaar omgaan die we ambiëren is alleen weggelegd voor een bepaald type medewerker. Voor degenen die werken vanuit een positieve grondhouding. Voor hen die gemotiveerd zijn, integer, verantwoordelijk, initiatiefrijk en teamgericht. En voor wie open, direct en informeel weet te communiceren. Deze eigenschappen zijn voor iedereen van belang, maar speciaal voor het management. Van leidinggevenden verwachten we immers dat ze het goede voorbeeld geven.

Bedrijfscultuur ontstaat niet door er notities over te schrijven of alleen op gedrag te sturen. Het ontstaat door een context te creëren waarin het gewenste gedrag passend en vanzelfsprekend is. Daarom investeren wij in modernisering van onze digitale- en fysieke werkomgeving. Maar ook in opleiding (zo veel mogelijk binnen de context van de dagelijkse werkzaamheden), vernieuwing van de formatie en nieuwe, horizontale vormen van samenwerking. We gaan daarbij voor *quick wins*, maar wel op basis van een inspirerende visie en *roadmaps* die perspectief bieden en de verwachtingen managen. Met andere woorden: We veranderen vandaag wat vandaag al anders kan. Meestal zal dat iets heel specifieks zijn bij een enkel team of een deel daarvan. Daarnaast werken we meer planmatig aan veranderingen op de wat langere termijn en aan veranderingen met impact over de volle breedte van de organisatie.

Verwachtingen managen
We gaan de wederzijdse verwachtingen van medewerkers en de gemeente als werkgever veel nadrukkelijker dan voorheen managen. Dat doen we op basis van een nog op te stellen werkgeversspropositie. Waar nodig krijgen medewerkers hulp hun verbinding met en de bijdrage aan de organisatie anders in te richten.

Om de over de volle breedte van de organisatie mensen met de juiste *mindset* en capaciteiten beter te kunnen behouden en te werven, gaan we ervoor zorgen dat we meer maatwerk kunnen bieden bij het vormgeven van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. We moeten toe naar een HR-beleid en een modern HR-instrumentarium dat de condities creëert waarin intrinsieke motivatie en talent min of meer als vanzelf opbloeit en floreert. Dit is een teamopgave. (Jong) talent ontwikkelt alleen als kennisdeling mogelijk is en collega’s elkaar zowel fysiek als digitaal opzoeken en de ruimte bieden om te vallen, op te staan en hiervoor beloond te worden.

Die duidelijke verwachtingen en goede faciliteiten leiden er niet in alle gevallen toe dat afhankelijk loyale medewerkers als vanzelf alsnog tot vitale arbeidsrelaties komen. Daarvoor is in een aantal gevallen flankerend beleid nodig. Dat flankerend beleid moet er in eerste instantie op gericht zijn afhankelijk loyale medewerkers te helpen alsnog een nieuw, vitaal perspectief binnen de organisatie te vinden.

Ambtelijk vakmanschap
Ook voor de ontwikkeling van onze medewerkers en managers geldt, dat we ons niet blind staren op onze eigenheid als gemeente Sittard-Geleen. Want juist als het gaat om de impact van de externe ontwikkelingen en de uitdagingen op individuele medewerkers zijn de overeenkomsten tussen gemeenten groot. Die impact werd al in 2014 uitstekende beschreven door de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur in opdracht van onder andere de Vereniging voor OverheidsManagement en de Vereniging van Gemeentesecretarissen onder de titel Ambtelijk Vakmanschap 3.0. Die studie heeft onder andere in beeld gebracht welke competenties en houdingen voor publieke managers van belang werden gedacht, zowel op dat moment als in de toekomst. De onderstaande tabel laat zien welke veranderingen toen in 2014 werden verwacht.

	% (toekomstig)	% (actueel)
Zakelijk	12.4	16.0
Authentiek	29.4	11.9
Integer	33.5	27.3
Samenwerkingsgericht	60.3	18.6
Vastberaden	2.1	11.3
Behendig	7.2	27.8
Visionair/ruimdenkend	25.3	6.2
Analytisch	3.6	20.1
Hart voor de publieke zaak	34.5	46.4
Teamspeler	8.2	11.3
Zelfbewust	3.1	7.7
Inhoudelijke expertise	5.2	45.4
Inspirerend	30.9	7.2
Emotioneel intelligent	17.0	5.7
Reflectief	8.2	4.6
Conflictbestendig	8.2	13.9
Geduldig	2.1	10.3

Tabel 5 Gewenste houdingen en competenties voor publieke managers: nu en straks

Deze studie is inmiddels zes jaar oud. Veel gemeenten hebben in de tussentijd – al dan niet bewust en expliciet - de nodige tijd, denkkracht en creativiteit gestoken in het valideren van deze uitkomsten binnen hun eigen context. Eerlijk is eerlijk, ook wij zijn in die valkuil getrapt. Aanmerkelijk minder gemeenten zijn er in geslaagd om in te tussentijd met succes de beoogde transformatie van competenties en houdingen te realiseren. Ook dat geldt voor ons. Maar die handschoen pakken we nu alsnog op.
We zijn niet in de valkuil getrapt zelf een karakterschets van zo'n eigentijds gemeentelijke professional op te stellen, of de organisatie te vragen dat te doen. Dat bleek ook helemaal niet nodig. Veel gemeenten hebben dat al gedaan. We hebben er verschillende vergeleken en die van de gemeente 's-Hertogenbosch sprak ons het meeste aan. De onderstaande beschrijving van zelfstandige professionals aan de hand van de kwalificaties vakbekwaam, open en eerlijk, verantwoordelijk, ondernemend en resultaatgericht hebben we letterlijk uit de het Bossche bedrijfsconcept overgenomen.

Zelfstandige professionals[3]

Vakbekwaam
In onze organisatie vinden we het belangrijk dat medewerkers vakbekwaam zijn en blijven. We vragen dus van iedereen zich steeds te ontwikkelen. Dat geldt ook voor kennis en vaardigheden op het terrein van nieuwe technologieën. Leerprocessen voltrekken zich vooral in het werk zelf. De organisatie reikt daartoe de faciliteiten aan in de vorm van een gezonde balans tussen uitdaging en werkdruk, en mogelijkheden voor verdere ontwikkeling. Het doel is voortdurend te leren, groeien, verbeteren en veranderen.

[3] De competentiegids wordt aangepast op de nieuwe competenties.

Open en eerlijk
Als vakbekwame medewerkers hebben wij ook persoonlijke opvattingen. We voelen ons niet geremd om daar in het werk voor uit te komen. Luisteren, doorvragen en twijfels uiten is niet alleen iets voor thuis. Een mening verdient het kenbaar te worden gemaakt, in discussie met collega's. Het is wel van belang dat zo'n gedachtewisseling eerlijk en open wordt gevoerd. Positief kritisch discussiëren scherpt de geest. En dat is noodzakelijk in een organisatie die met twee benen in de samenleving staat en tot doel heeft haar zo goed mogelijk te dienen.

Verantwoordelijk
Professionals nemen verantwoordelijkheid voor hun werk. Het werk is qua inhoud en structuur zo georganiseerd dat iedereen de eigen capaciteiten en ambitie kan ontplooien. De verantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie. Omgekeerd leggen medewerkers verantwoording af over wat zij voor elkaar hebben gekregen en op welke manier. Dat kan alleen als zij helder voor ogen hebben wat er van hen wordt verwacht, waarom dat belangrijk is en hoe de individuele werkzaamheden zich verhouden tot die van collega's.

Ondernemend
Verantwoordelijkheid, creativiteit, professionaliteit zijn de sterke kanten van onze medewerkers en leidinggevenden. We vragen dat zij nog een tandje bijzetten en ook actief, initiatiefrijk, vernieuwend en resultaatgericht handelen. Dat zij hun nek uitsteken en zich gedragen als ondernemers voor de publieke zaak. Dat zij ambitieus. Met een fijne neus voor de politiek-bestuurlijke omgeving: waarin wij dienstbaar zijn aan de samenleving en waarin het bestuur verantwoordelijk is. Het komt in die context zeker voor dat de ambities van het bestuur of van een portefeuillehouder op gespannen voet staan met onze prioriteiten. Het is dan onze uitdaging met dergelijke situaties om te gaan, uitgaande van onze professionaliteit én de rolverdeling tussen ons en het college.

Resultaatgericht
Onze organisatiecultuur vraagt om een specifieke managementstijl. In plaats van controleren ligt bij ons het accent op ondersteunen en het creëren van ruimte voor medewerkers om verantwoordelijkheid te dragen. Resultaatgericht management sluit hierop aan. Leidinggevenden volgen niet van dag tot dag de activiteiten van medewerkers. Samen maken zij duidelijke afspraken over de te behalen resultaten. Zo kent de medewerker de doelstellingen om daar vervolgens zelfstandig mee aan de slag te gaan. Fouten maken mag; immers waar gehakt wordt vallen spaanders. Maar we proberen wel te leren van de dingen die misgaan en zijn hierop aanspreekbaar. We beseffen tegelijk dat bestuurders kunnen worden aangesproken op onze fouten. Maar verantwoord omgaan met de kans op fouten is beter dan risicomijdend gedrag. Een eventuele fout is een evaluatiemoment waarop adequaat gereageerd moet worden. Zo werkt de lerende organisatie.

Vitaliteit
De modernisering van onze organisatie vraagt behoorlijk veel van de veerkracht van onze medewerkers. Dat onderschatten we beslist niet. We realiseren ons dat elke verandering sowieso energie kost. Daar komt nog bij dat we met de nieuwe manier van werken dat lat voor onszelf ook hoger gaan leggen. Vitale medewerkers zijn beter in staat met veranderingen om te gaan en met de organisatie mee te groeien.

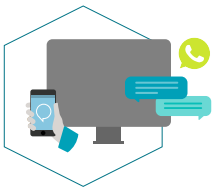
Vitaliteit draait om energie. Om vitaal te zijn in het werk is het belangrijk dat medewerkers die energie weten te balanceren. Om die energie goed te kunnen balanceren, zullen we naast de voor de hand liggende zaken die te maken hebben met de fysieke gezondheid ook aandacht besteden aan de psychologische factoren. Zoals weten wat je sterke punten zijn en hoe je in een flow komt. En hoe je het beste om kunt gaan met negatieve gedachten. Maar ook de sociale aspecten. Zoals weten hoe je constructieve feedback kunt geven. En hoe je tot samenwerking kunt komen met mensen waar je niet direct een 'klik' mee hebt. Ook dit in een juiste balans tussen fysiek en digitaal, waar geen 'one size fits-all' oplossing bestaat.

We streven naar een diagnosetool waarmee oorzaken van werkdruk, verzuim en verloop achterhaald worden. Met een vitaliteitsscan kunnen medewerkers zelf gemakkelijk hun stressoren en hulpbronnen in kaart brengen om zo meer regie te kunnen nemen over hun arbeidsrelatie en hun persoonlijke vitaliteit. Zo werken we aan een leefkrachtige organisatie.

Principes

1. We maken werk van verjonging, duurzame inzetbaarheid, en ondersteunen de gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers.
2. We geven ruimte aan ondernemerschap van onze medewerkers. Sterker nog; we verwachten een ondernemende *mindset* van onze medewerkers.
3. We respecteren diversiteit en durven regels en routines los te laten, juist als het gaat om individuele ontwikkeling.
4. Bij nieuwe kansen/opdrachten kijken we eerst intern. Wij herkennen en koesteren de talenten van onze medewerkers en koppelen die aan opgaven.
5. We werken transparant en weten van elkaar waar en waaraan we werken en welke resultaten we boeken.
6. We geven elkaar *feedforward*; dat is feedback geven, maar dan in z'n vooruit, gericht op gewenst en positief gedrag in de toekomst.

Digitaal samenwerken aan opgaven



Visie op digitaal werken

Inleiding
De corona-crisis kwam op een moment dat onze samenleving al in een overgangsfase verkeerde. De overgang van de informatiesamenleving naar een digitaal verbonden samenleving. De corona-crisis heeft die overgang enorm versneld. Vanzelfsprekend ook binnen onze gemeente.

Digitaal samenwerken is - ook binnen de muren van onze panden - de norm geworden. En om dat mogelijk te maken, wordt de informatie versneld gedigitaliseerd en vooral digitaal verbonden. Hierdoor wordt alles en iedereen in toenemende mate zonder vertraging met elkaar in connectie gebracht. Dit biedt efficiencyvoordelen, maar is niet voor alles een heilige graal. De mens blijft centraal staan en we verliezen ook hier het leidende principe ‘wat we doen, doen we voor en met de inwoners van onze stad’ niet uit het oog. Een juiste balans tussen snelheid, efficiency en digitaal werken ten opzichte van ‘elkaar in de ogen kunnen kijken’, ‘het goede gesprek’ voeren, politieke context aanvoelen en informeel met elkaar en de omgeving schakelen is essentieel. De scheidslijn hiertussen kan flinterdun zijn en wordt bepaald door achtergrond, ervaring, voorkeuren en vaardigheden.

Om deze ontwikkeling bij te houden, wordt de visie op digitaal werken zoals weergegeven in de eerste versie van dit visiedocument versneld geïmplementeerd. Dat doen we door de visie op digitaal werken en de al lopende projectenkalenders op elkaar uit te lijnen. Daarbij ligt de focus op een versnelde verdere uitrol van functionaliteiten vanuit de Microsoft365 productsuit. Hierdoor wordt de basisfunctionaliteit geboden om tijd-en plaats onafhankelijk samen te werken in documenten en teams.

Het platform Microsoft365 biedt veel mogelijkheden om een betere werkervaring voor medewerkers te realiseren. Maar dat gaat wel op een hele andere manier dan de organisatie tot nu toe gewend is. Een groot deel van het platform werkt met ‘continuous updates’. Dat betekent nogal wat. En niet alleen voor de betrokken ICT-professionals. De hele organisatie moet hierin mee ontwikkelen. Want die digitale werkomgeving zal vrijwel voortdurend veranderen. Dit sluit aan bij onze benoemde derde ambitie om als organisatie constant aan te passen en te anticiperen op de veranderende maatschappij.

Dat vraagt om de nodige digitale zelfredzaamheid van teams en individuele medewerkers. Directe collega’s zullen elkaar meer dan nu het geval is bij de ontwikkeling van digitale vaardigheden moeten ondersteunen. Niet door minder digitaal vaardige collega’s uit de wind te houden. Maar door on-the-job overdracht van vaardigheden. Niet door ‘knoppentrainingen’ maar door te leren en te ervaren en zelfredzaam te worden in de continue ontwikkelingen die plaatsvinden. Niet alleen in de digitale wereld, maar ook in de faciliteiten die dit ondersteunen en de werkpatronen die hierop volgen.

Waarom digitaal werken?
Wij werken tijd- en plaats onafhankelijk. Dit betekent dat we onze medewerkers optimaal moeten faciliteren om te kunnen werken waar en wanneer zij dat willen en te zorgen dat dit leidt tot een goed presteren. Als professional bepaal je zelf hoe je werkt en maak je hierover afspraken met de mensen waarmee je samenwerkt. Door de toename van complexiteit van taken is het steeds belangrijker om goed te kunnen concentreren op een tijdstip en plek waarop dit voor de medewerker uitkomt, waar

anderzijds communiceren en samenwerken steeds belangrijker wordt op een tijdstip en plek waar dit voor de groep uitkomt. Door digitaal te werken kunnen deze werelden gecombineerd worden en kan er een nieuwe balans ontstaan in het ontwikkelen, toepassen en overdragen van kennis.

Wat verstaan we onder digitaal werken?
Digitaal werken is een moderne vorm van werken van een organisatie waarbij communicatie, informatiecreatie en -presentatie, informatiedeling, administratieve processen en informatiebeheer digitaal is georganiseerd. Digitaal werken is zowel op de interactie en samenwerking met klanten – inwoners en ondernemers - gericht waar deze manier van werken wordt verpakt in digitale diensten alsook een manier van samenwerken in de interne organisatie. We werken primair digitaal, tenzij de context het niet toelaat of de prestatie hierdoor in negatieve zin wordt beïnvloed.

Het betreft daarmee:

- Digitale communicatie in de vorm van tekst, beeld en geluid (mail, chat, video en audio)
- Digitale informatiecreatie en -presentatie in de vorm van productie en presentatie van tekst, beeld, web producten, digitale kaarten, audio en video
- Digitale informatiedeling in de vorm van documenten en bestanden
- Digitale administratieve processen als zaken, werkstromen, digitale formulieren, digitaal goedkeuren en digitale procesinformatie
- Digitaal informatiebeheer in de vorm van opslag en beheer van documenten, dossiers, samenwerkomgevingen en digitaal archief

Digitaal samenwerken
Samenwerken intern en met klanten moet digitaal optimaal worden gefaciliteerd binnen de gemeente. Digitale samenwerking faciliteren, betekent de optelsom van digitale faciliteiten, fysieke ruimten en digitale vaardigheden.

Digitale faciliteiten
We beschikken over een goed digitaal samenwerkplatform waarmee we samenwerken, digitaal informatie delen en communiceren – zowel intern als extern. De digitale dienstverlening is toegankelijk en begrijpelijk zodat iedereen eenvoudig met ons zaken kan doen, en wordt zo ingericht dat klanten niet anders willen.
Intern werken we met zaakdossiers en relatiebeheer als procesondersteuning en digitale afdoening voor de gestructureerde werkprocessen in de lijn. We werken niet meer vanuit de kaartenbak systematiek, maar vanuit een modern digitaal proces.

Wij werken tijd- en plaats onafhankelijk. Informatie dient daarom eenvoudig, veilig, en op maat toegankelijk te zijn op elke gewenst tijdstip en (werk)plek. Een groot deel van de informatie is standaard, uniform en geschikt voor meervoudig gebruik. Onze digitale werkplekvoorzieningen zijn daarom ingericht voor “mobiel, tenzij” om gewenste flexibiliteit in tijd en plaats te verkrijgen. Voor werkplek- en beeldscherm (bureau)gebonden medewerkers zijn er voldoende ad-ons (accessoires) voor fijn en verantwoord digitaal werken. Iedereen is bereikbaar (bellen, beeldbellen en chat) grotendeels via mobiele telefonie (IP-telefonie[4]) en gemeentelijke applicaties. Data wordt beschermd aangeleverd op deze apparatuur om digitale veiligheid te borgen. We bieden marktconforme mogelijkheden aan onze medewerkers die passend zijn bij de omgeving en de medewerker.

Fysieke faciliteiten
Onze huisvesting is uitgerust met flexibele en moderne digitale basisvoorzieningen, zowel in het werkgedeelte als in het gedeelte waar ook klanten welkom zijn. Dit betekent dat de WIFI dekkend en

4 Telefonie via het internet

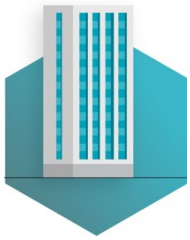
van hoge kwaliteit is. Dat er fysieke ruimten zijn die uitgerust zijn met (mobiele) digitale vergadervoorzieningen om draadloos te presenteren en virtueel te vergaderen. Zowel één op één als in groepen in een hybride vorm op locatie en thuis. Hierdoor wordt samenwerken en mee-vergaderen op afstand mogelijk. De internetvoorzieningen met voldoende netwerkkwaliteit zijn adequaat om continuïteit, kwaliteit, veiligheid van digitaal bellen, vergaderen, werken met applicaties en externe samenwerking te faciliteren en te garanderen.

Digitale vaardigheden
Digitale vaardigheden zijn cruciaal voor het succes van digitaal samenwerken. Onze organisatie kenmerkt zich nu nog in een gemengde populatie met verschillende digitale ervaringen en attitude ten aanzien van technologie en digitaal werken. Daarom investeren wij in een programmatische aanpak met als doel om deze vaardigheden te ontwikkelen. Per gebruikersgroep bieden wij maatwerk en spelen wij in op de concrete leerbehoefte.

Principes digitaal werken

1. Wij zijn een digitaal samenwerkende organisatie, intern en met klanten.
2. Wij werken tijd- en plaats onafhankelijk, onze digitale werkplekvoorzieningen zijn daarom ingericht op ‘mobiel, tenzij’.
3. Wij bieden flexibele en up-to-date digitale basisvoorzieningen in onze huisvesting.
4. Wij bieden keuzemogelijkheden aan onze medewerkers binnen (nog vast te stellen) marktconforme kaders.
5. Wij zijn vaardig in het digitaal samen te werken.

Flexibele huisvesting



Visie op huisvesting waar wij samenwerken aan opgaven

Inleiding

Huisvesting is ondersteunend aan onze rollen als overheid
Gezien de ontwikkelingen in de maatschappij en in onze gemeente willen wij wendbaar zijn in onze huisvesting zodat we ons kunnen aanpassen aan de dynamiek in de buitenwereld. Vraagstukken worden steeds complexer en vragen continu om nieuwe manieren van (samen)werken; met de blik van buiten naar binnen en vanuit het perspectief van de inwoner.
De huisvesting moet de maatschappelijke beweging en onze visie op de organisatie optimaal ondersteunen. We willen een organisatie met nieuw elan, waar nieuwe manieren van samenwerken bijdragen aan klantwaarde en die aantrekkelijk is voor bestaand en nieuw talent om door te groeien en tot bloei te komen. Een belangrijke ontwikkeling die beschreven is in onze visie op de organisatie, is de verandering in onze rol als overheid. Naast de rechtmatige en presterende overheid wordt de rol van netwerkende overheid en participerende overheid steeds belangrijker. Aansluiting van huisvesting bij de rollen die wij invullen is essentieel om de bijhorende werkvormen goed te faciliteren.

Centraal uitgangspunt en invloed van Corona
Centraal in onze visie op huisvesting staat het flexibele, activiteit-gerelateerde kantoorconcept. Dat concept voorziet in een ‘landschap’ van verschillende type werkplekken voor de uitvoering van verschillende type activiteiten. Veel organisaties in Nederland werken al jaren in een dergelijke flexibele kantooromgeving. Het zal na de zomer moeten blijken, maar vooralsnog lijkt het erop dat een moderne, flexibele kantooromgeving met meer ruimte voor (video)bellen en ontmoeten op functionele wijze geschikt is voor wat we ‘het hybride werken’ zijn gaan noemen; een manier van werken waarbij post-corona structureel en substantieel meer vanuit huis gewerkt wordt dan pre-corona.

Want dat thuiswerken, voor een groot deel van de mensen en mits de thuissituatie dit toelaat, meer voordelen heeft dan pre-corona werd verondersteld, is inmiddels wel duidelijk. Daar staat tegenover dat de corona-pandemie duidelijk gemaakt heeft dat organisaties zo veel meer zijn dan een verzameling van functioneel samenwerkende individuen. Werk is voor velen van ons een echte teamsport, waar je soms naast je primaire team ook meedoet met andere teams in continu veranderende samenstellingen. Het zal post-corona echt nog wel even zoeken zijn naar de juiste balans, maar de kans dat over een paar jaar blijkt dat corona de werkpatronen structureel heeft veranderd, is erg groot.

Uit een door de OR uitgevoerde enquête blijkt dat ook de medewerkers van de gemeente Sittard-Geleen verwachten post-corona structureel en substantieel meer thuis te blijven werken dan pre-corona. Het aantal werkplekken en de mix van de verschillende type werkplekken wordt daarop aangepast. Dit betekent voor ons als organisatie dat we ook op deze bezetting moeten sturen, hierover in gesprek moeten met elkaar en hier afspraken over maken. Gaan we dit gesprek uit de weg, dan wordt post-corona de overbezetting op de maandagen, de dinsdagen en de donderdagen en

de onderbezetting op de woensdagen en de vrijdagen nog veel groter dan pre-corona. Want huisvesten op basis van piekbelasting is vanuit verschillende perspectieven niet wenselijk.

Het lijkt erop dat de impact van het hybride werken niet alleen zit in de aanpassingen van de fysieke en de digitale werkomgeving, maar dat goede afspraken over de werkpatronen van medewerkers zeker zo belangrijk zijn. Want als er structureel en substantieel meer thuisgewerkt wordt, zullen teams veel explicieter dan pre-corona afspraken moeten maken over hun gezamenlijke werkzaamheden op kantoor.

Anders gezegd: Pre-corona werd er in moderne, flexibele kantoren vrijwel uitsluitend individueel geflext en stonden persoonlijke voorkeuren vaak centraal in het bepalen van de kantoor of thuiswerkdag. Het ligt voor de hand dat post-corona niet alleen individueel, maar ook teamsgewijs geflext gaat worden. De eerste praktijkcases ontwikkelen zich al op moment van schrijven. Bestaande afspraken over thuiswerken, werken in deeltijd en de manier van samenwerken met elkaar zullen opnieuw tegen het licht gehouden moeten worden om tot evenwichtige nieuwe afspraken te komen die passen bij de nieuwe realiteit. Want de organisatie en de medewerkers hebben beiden niet alleen behoefte aan flexibiliteit, maar ook aan stabiliteit en verbinding met elkaar.

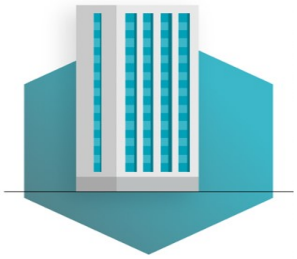
De fysieke werkomgeving

Een blik vooruit helpt ons om een wendbare huisvesting te realiseren die aansluit bij onze veranderende rollen, waarbij we goed kunnen schakelen tussen de verschillende rollen en de wederkerigheid in de relatie tussen overheid en inwoner goed kunnen invullen. De huisvesting is daarom dynamisch en richt zich niet alleen op de organisatie van vandaag, maar is ook klaar voor de toekomst door aanpasbaarheid over de tijd mogelijk te maken. De huisvesting is modern en aantrekkelijk en faciliteert verschillende vormen van werken, variërend van concentratie tot en met samenwerken.

We creëren een drietal type fysieke (werk)omgevingen die volledig aansluiten bij deze rollen en de ontwikkeling van deze rollen binnen onze gemeente; Het Huis aan de Markt, de Werk Hub en het ‘werken in de wijk’. De omgevingen zijn adaptief en gericht op mogelijke toekomstige ontwikkelingen.

Het **Huis aan de Markt** vervult de representatieve functie van de stad. Het huis straalt een gevoel van community uit en vormt het representatieve hart van de gemeente. Wij ontvangen hier klanten, relaties en partners in een gastvrije omgeving. Het is tevens de plek waar de gemeenteraad vergadert. In het Huis aan de Markt komen geen reguliere werkplekken. De fysieke omgeving bestaat uit multifunctionele ruimtes die met name zijn bedoeld voor representatief ontmoeten met partners van de stad. De multifunctionele ruimtes bieden wel de mogelijkheid aan de gemeenteraad en haar ondersteuning om vergaderingen voor te bereiden en afstemming te realiseren.

De **Werk HUB** biedt ruimte om opgavegericht samen te werken, zowel intern als extern. De Werk Hub wordt de centrale locatie voor medewerkers en klanten. De Werk Hub is niet alleen een plek waar ambtenaren vanachter hun bureau werkzaamheden uitvoeren, het is ook de plek waar het gemeentebestuur, medewerkers, inwoners, ondernemers en partners elkaar ontmoeten en met elkaar samenwerken. De fysieke werkomgeving is gericht op de kwaliteit van samenwerking om opgaven te realiseren. Maar biedt ook ruimte om te concentreren en te kunnen afzonderen als dat nodig is om de gewenste kwaliteit van werk te kunnen bieden. Dit betekent dat er grote diversiteit is aan werk-, overleg-, samenwerk- en ontmoetingsplekken. In de werkomgeving wordt een zonering toegepast van dynamisch naar rust.



De werkplekken zijn flexibel en er wordt een passende strakke flexratio gehanteerd, ook om medewerkers te stimuleren de weg naar buiten te kiezen. Naast deze werkplekken worden diverse alternatieve werkvormen gefaciliteerd zodat de Werk Hub voldoende ruimte biedt om de verschillende vormen van (samen)werken te faciliteren. De vergaderruimtes zijn geschikt voor hybride vergaderen en daarnaast zijn er voldoende plekken voor individueel videobellen.

De verwachting is dat een deel van de huidige werkzaamheden in de toekomst op een andere manier ingevuld kan worden door o.a. automatisering. Daarom is het van belang dat de huisvesting adaptief is en we wendbaar kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Het is mogelijk om gehele verdiepingen of zelf het gehele gebouw af te stoten of een andere functie te geven, indien nodig. Het sluiten of afstoten van vastgoed is pas aan de orde na een grondige evaluatie van gebruik en meer inzicht in de toekomstige werkpatronen van de gebruikers. De just-do-it initiatieven geven aanleiding tot een eerste evaluatie van het gebruik. Om te werken aan een stabiele en toekomstgerichte organisatie, met de juiste ondersteuning in de vorm van huisvesting, is deze volgordelijkheid van essentieel belang zodat er daarmee ook een duidelijk verband blijft tussen de visie en onze huisvestingsopgave. Korte termijn sluiten van panden is op dit moment (augustus/september 2021) niet aan te raden, aangezien de strategische visie en het lange termijn gebruik nog ter onderzoek, vaststelling en realisatie moet komen.

Naast het Huis aan de Markt en de Werk HUB bestaat de mogelijkheid om elders te werken en laagdrempelig te ontmoeten. Wij noemen dit het ‘werken in de wijk’. Dicht bij de burger, samenwerkingspartner of eigen thuissituatie. Wij maken gebruik van aanwezige ruimtes in ons woon-en werkgebied. Wij maken gebruik van de faciliteiten die er al zijn in de wijk, zoals wijksteunpunten, bibliotheek, opengestelde werkruimtes en werkomgevingen bij partners. De werkomgevingen hebben daardoor een expliciete blik van buiten naar binnen en vormen een community met de omgeving. Daarmee zijn deze kantoren zeer geschikt om onze rollen als participerende, netwerkende en presterende overheid te vervullen.

Deze werkomgeving heeft een diverse invulling en is afhankelijk van de locatie en wat daar geboden wordt. Maakt een medewerker van onze gemeente structureel gebruik van een bureauwerkplek op een dergelijke locatie, dan moet deze voldoen aan de ARBO-eisen. Verder vertrouwen wij op het vermogen van de professional dat hij/zij kan inschatten op welke plek het werk het beste uitgevoerd kan worden.

Thuiswerkplek

Naast de verschillende omgevingen die wij als gemeente Sittard-Geleen bieden buiten de privé omgeving van onze ambtenaren, is de thuiswerkplek in toenemende mate belangrijk geworden de afgelopen maanden. Dit zal ook in een hybride manier van werken een belangrijke werkplek blijven

voor een groot deel van de medewerkers. De thuiswerkregeling wordt verder uitgewerkt in de Just-Do-It initiatieven.

Flexibel en opgave gericht SAMEN (duurzaam) werken
Bij de inrichting van onze werkomgevingen gaan we uit van flexibel en opgavegericht samen werken, dit doen we plaats- en tijdonafhankelijk. Wij werken primair digitaal, waardoor wij overal kunnen werken. Wij kiezen zelf waar, wanneer en met wie we werken om team-overstijgende opgaven te realiseren. Dit kan thuis zijn, in de Werk Hub, bij partners in de wijk of elders. Onze activiteit en samenwerking staat centraal in de keuze van de locatie die wij op dat moment benutten: zo werken we zoveel mogelijk thuis als wij onze activiteiten daar het beste kunnen uitvoeren en als we geen interne of externe afspraken op kantoor hebben. Tegelijkertijd heeft het werken tijdens de corona-pandemie duidelijk gemaakt hoe belangrijk het fysieke samenzijn met collega's is voor teamontwikkeling, individuele ontwikkeling en sociale cohesie. Medewerkers onderkennen dat en houden daar terdege rekening mee bij het maken van afspraken over hun werkpatronen.

Met het oog op de mogelijkheden van digitaal werken en het stimuleren van meer 'naar buiten gaan', hanteren wij een strakke flexratio (aantal werkplekken op aantal medewerkers). Deze flexratio is afhankelijk van de mobiliteit en de aard van het werk. Op basis hiervan verwachten wij dat medewerkers, afhankelijk van het concept, een bepaalde mate van de tijd aanwezig zijn op kantoor. Bij de Werk HUB is dit percentage relatief hoog. We richten de werkomgeving niet in op de piek van maandag en dinsdag. Dat betekent dat wij op weekspreiding sturen om een gelijkmatige bezetting te krijgen van de werkomgeving gedurende de week. Wij kennen post-corona dan ook geen meerjarige vaste thuiswerkdagen meer. Onze digitale werkomgeving helpt om ook op afstand in te kunnen (beeld) bellen bij overleggen. Daarnaast faciliteren wij de mogelijkheid om een aanland thuiswerkplek in te richten.

De fysieke werkomgevingen bieden verschillende soorten werk-, samenwerk-, en overlegplekken. Ondanks de andere invulling met soorten plekken, streven we ernaar om het aantal m2 per medewerker hetzelfde te houden. Om digitaal samen te werken is onze huisvesting uitgerust met flexibele en moderne digitale basisvoorzieningen, zowel in het werkgedeelte als in het gedeelte waar ook klanten welkom zijn.

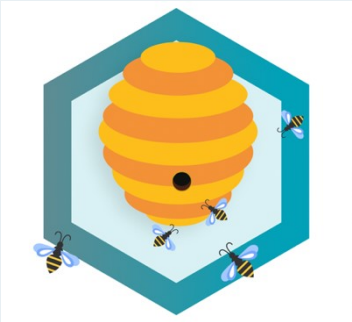
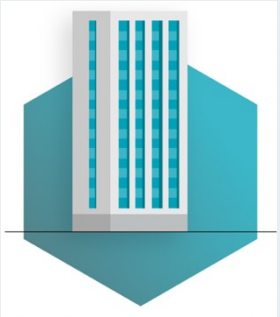
Leefkrachtige werkomgeving
Elke werkomgeving (kantoren en thuis voor zover binnen de invloedsfeer van ons als werkgever) is aantrekkelijk en biedt een leefkrachtige omgeving. Een leefkrachtige werkomgeving ondersteunt en stimuleert een gezonde werkstijl en leefstijl van onze medewerkers. Door gezonde keuzes makkelijk en mogelijk te maken, zonder dat het een verplichting wordt. Dit gaat niet alleen om sporten of bewegen, maar ook om voldoende rusten, gezonde voeding en het bieden van een veilige sociale omgeving waarin iedereen mee kan doen. Onafhankelijk van gezinssituatie, generatie, aanleg voor sport of stress. Het beïnvloedt zowel de fysieke, mentale als ook de sociale gezondheid. Hierbij gaat het niet alleen om de kwaliteit van de inrichting, maar ook om het comfort (licht, lucht en akoestiek) en de faciliteiten in de werkomgeving.

In iedere situatie draagt de uitstraling van onze huisvesting en werkomgeving bij aan een positief imago van de organisatie. Wij laten zien wat wij buiten doen in verbinding met de samenleving. Een flexibele werkomgeving draagt bij aan aantrekkelijk werkgeverschap. Dit uit zich in trotse medewerkers die met plezier werken, wat medewerkers met de organisatie bindt en nieuwe medewerkers trekt.

Duurzaamheid
Onze huisvesting is duurzaam en toekomstgericht door bij realisatie al rekening te houden met materiaalgebruik, circulariteit en aanpasbaarheid op korte-middellange en lange termijn. Onze huisvesting draagt bij aan het verminderen van het negatieve effect van de omgeving op sociologische

aspecten. Wij kiezen daarom bij alle besluiten voor de meest duurzame oplossing en anticiperen op toekomstige wettelijke maatregelen. Alle gebouwen van de gemeente, in navolging van de nationale wetgeving, zijn voorzien van minimaal energie label A in 2030. Het doel is uiteindelijk om in 2050 alleen maar energie neutrale huisvesting in ons vastgoed portfolio te hebben.

Samenvattend

Huis aan de Markt	Werken in de wijk	Werk HUB
		
Community gericht op representatieve functie en ontmoeten met de stad.	Naast actief zijn in (wijk)gebouwen zoals verenigingen, bij andere instanties, etc. zijn bestaande omgevingen community gericht; samenwerking met lokale partners	De centrale plek waar het gemeentebestuur, medewerkers, inwoners, ondernemers en partners met elkaar samenwerken en elkaar ontmoeten.
Leefkrachtige omgeving representatie staat centraal - gastvrije en representatieve omgeving (licht, lucht en akoestiek)	Leefkrachtige werkomgeving voor medewerkers en klanten– prettige en functionele werkomgeving (licht, lucht en akoestiek)	Leefkrachtige werkomgeving voor medewerkers– prettige en functionele werkomgeving (licht, lucht en akoestiek)
Thuisbasis voor vergaderingen van de gemeenteraad	Ruimtes zijn vrij toegankelijk	Centrale locatie voor medewerkers en klanten.
Multifunctionele ruimtes voor representatieve functie en ontmoeten met de stad, geen werkplekken		De fysieke werkomgeving is gericht op de kwaliteit van samenwerking. Grote diversiteit aan werk-, overleg-samenwerk- en ontmoetingsplekken. In de werkomgeving wordt een zonering toegepast van dynamisch naar rust.
	Afhankelijk van eigenaarschap. Indien van Gemeente: diversiteit aan werk, overleg en samenwerkplekken die passen bij overleggen en werken met samenwerkingspartners en ‘werken in de wijk’	Flexratio strak genoeg om flexibel gebruik te stimuleren.
	Afhankelijk van eigenaarschap. Indien van Gemeente: zonering van dynamisch (ontmoeten, samenwerken) naar rust (focus, concentratie)	
Eigendom	Adaptief	Adaptief, mogelijkheid om deels af te stoten

Principes Huisvesting

1. De huisvesting en werkomgeving is wendbaar en kan daarmee inspelen op veranderingen in onze organisatie en maatschappij.
2. Onze huisvesting en werkomgeving sluiten aan op de diverse rollen in onze gemeente.
3. De werkomgeving stimuleert een effectieve manier van werken, zodat wij waarde toevoegen voor de klant en organisatie.
4. Wij werken flexibel en opgave gericht samen. Medewerkers werken plaats- en tijd onafhankelijk en hebben de keuzevrijheid in type werkplek.
5. Onze flexratio is strak passend bij onze ambities om meer van buiten naar binnen te werken en digitaal te werken.
6. De huisvesting vormt een aantrekkelijke en leefkrachtige werkomgeving, wat bijdraagt aan aantrekkelijk werkgeverschap.
7. De huisvesting is duurzaam en toekomstgericht.

Implementatie en communicatie

Visie op implementatie en communicatie

Inleiding
De eerste versie van het visiedocument voorzag nog niet in een beschrijving op hoofdlijnen van een implementatie- en communicatiestrategie. Dat doen we hierbij alsnog. Ook het post-covid tijdperk heeft ons nieuwe inzichten gebracht. Vorig jaar augustus werd formeel bevestigd wat veel mensen de weken daarvoor al aan zagen komen: het dringende advies zo veel mogelijk thuis te werken werd voor onbepaalde tijd verlengd. Tot voor de zomer van 2020 waren we er min of meer vanuit gegaan dat we per 1 september 2020 wel weer naar kantoor zouden kunnen. Dit is anders gebleken en het is nog ongewis hoe dit zich de komende maanden zal ontwikkelen.

De veerkrachtige gemeente in een veranderende maatschappij
Ongeveer twee jaar geleden verscheen het verslag van een mooie studie naar de praktijk van gemeentelijke verandering en ontwikkeling in opdracht van het A&O fonds Gemeenten: *De veranderende gemeente*. Niet de zoveelste normatieve publicatie over veranderingen die gemeenten zouden moeten invoeren en over hoe zij dat dan zouden moeten doen, maar een onderzoek naar de vraag wat er feitelijk in de praktijk gebeurt als het gaat over veranderingen, verandertrajecten en organisatieontwikkeling. Niet over hoe het moet, maar over hoe het gaat. Geen oplossingen, maar inzichten.

Dit zijn de inzichten die ons in het bijzonder opvielen:

- Als je alle verandertrajecten die door gemeenten uitgevoerd worden toerekent naar individuele medewerkers, kun je ervan uit gaan dat een individuele medewerker gemiddeld met een slordige tien à vijftien formele verandertrajecten te maken heeft. Dat is dus een flink aantal trajecten waarvan medewerkers chocola moeten maken.
- Gemeenten veranderen wel degelijk. Best fors zelfs, de laatste 10-15 jaar. Maar formele verandertrajecten spelen daarbij een veel minder belangrijke rol dan in de regel verondersteld wordt. De manier waarop gemeenten in de praktijk veranderen blijft meestal onder de radar, omdat die dynamiek zich niet goed laat vangen in het dominante denken over managen en veranderen.
- De kernvraag achter al die verandertrajecten is hoe gemeenten hun legitimiteit behouden in een werkveld waarin er sprake is van een buitengewoon breed en divers pallet aan verwachtingen, wensen en eisen. Gemeenten moeten overeind blijven terwijl niet alles gedaan kan worden wat iedereen wenst, ‘roept’ en verwacht.
- Het opzetten en uitvoeren van formele verandertrajecten is een managementreflex om zowel intern als extern duidelijk te maken dat al die verwachtingen, wensen en eisen gehoord zijn en opgepakt worden. De formele verandertrajecten dienen als een soort ‘buffer’ om onder al die externe druk overeind te blijven.
- Binnen gemeenten is er sprake van een brede waaier aan rationaliteiten die - elk overtuigd van de juistheid van de eigen invalshoek - proberen zo veel mogelijk invloed te krijgen op de gemeentelijke ontwikkelingen. Dat leidt tot een verandercompetitie tussen de verschillende formele verandertrajecten.

- Veel van de in de laatste 10-15 jaar gerealiseerde veranderingen zijn terug te voeren op relatief kleinschalige veranderingen geïnitieerd door intrinsiek gemotiveerde en relatief zelfstandige opererende professionals. In het onderzoeksverslag worden die 'veranderfonteintjes' genoemd.
- Zo is er binnen gemeenten niet alleen sprake van een brede verzameling formele en informele veranderinitiatieven, maar die initiatieven veranderen zelf ook. Die initiatieven zijn niet vormvast.
- Mensen die vertrouwd zijn met deze gang van zaken binnen gemeenten benoemen deze gang van zaken vaak als 'organisch veranderen'.
- Je doet medewerkers van gemeenten te kort als je ze beschouwt als slachtoffers van een continu aan hen voorbijtrekkende grote verzameling veranderinitiatieven, machtsstrijden en al het politieke geharrewar. Het zijn doorgaans mensen die goed in staat zijn uit al die veranderingen die op hen afkomen precies die dingen te pikken die van pas komen in hun eigen werkvelden en lokale rationaliteiten.

We hebben ons door inzichten uit *De Veranderende Gemeente* laten inspireren bij het formuleren van onze visie op implementatie en communicatie. En dan met name de laatste twee onderdelen van de opsomming die refereren naar het vermogen van medewerkers om veranderingen organisch vorm te geven. Hoe gaan we medewerkers dan daadwerkelijk ondersteunen om hybride te werken, "Anders te Werken"?

Begeleidingsprogramma
Om de visie daadwerkelijk levend te maken en tot uitvoer te brengen, zullen we een begeleidingsprogramma gaan opzetten. Teamgerichte begeleiding en de dialoog met de teammanagers en de teams zal hierin een belangrijk uitgangspunt zijn. Het begeleidingsprogramma zal o.a. bestaan uit:

- Teamgerichte begeleiding en communicatie
- Praktische ondersteuning
- Training
- HR-instrumentarium

Teamgerichte begeleiding en communicatie
Onze aanpak is er op gericht medewerkers zo goed mogelijk in staat te stellen dat vermogen tot organische verandering te benutten. De veranderende manier van werken vanuit de visie te combineren met de verandering van sturing en leiderschap. Dat doen we eerst en vooral door in te zetten op de individuele begeleiding van eerstelijns managers en hun teams. We gaan het gesprek aan, we zorgen ervoor dat we begrijpen waar het team voor staat en wat de belangrijkste knelpunten zijn voor de adoptie van het anders werken. Zo is er voor ieder team een passende mal en geen one-size-fits-all oplossing. We leggen de verantwoordelijkheid voor de verandering in de lijn en bieden hoogwaardige begeleiding op maat, zodat het management die verantwoordelijkheid ook waar kan maken. We vragen input voor de detailuitwerking van het werkconcept en inventariseren de behoefte aan 'specials', praktische ondersteuning en training. We slaan een brug tussen het project- of programmateam en de staande organisatie. Project- en programmateams zijn vaak te veel gericht op het zo standaard mogelijk uitrollen van het werkconcept. Daar staat tegenover dat managers en medewerkers meestal de uniciteit van hun behoeften zwaar overschatten. Die twee werelden brengen we dichter bij elkaar door van beide posities de scherpste kantjes af te halen.
De teamgerichte begeleiding en de communicatie zal de komende 6 maanden vooral gericht worden op de introductie van het hybride werken.

Wat betreft het HR-instrumentarium: Het ligt voor de hand om vooruitlopend op de uitkomst van de CAO-onderhandelingen te komen tot een thuiswerkvergoeding. Verschillende organisaties zijn de

gemeente al voorgegaan in de overgang naar een systeem met verschillende vergoedingen voor thuiswerk- en kantoordagen. In de praktijk komt dat neer op het gebruik van een geautomatiseerd systeem waarin medewerkers per dag een vinkje kunnen zetten. Daarmee worden de systemen voor de vergoedingen van reiskosten en thuiswerken gekoppeld.

Just-do-it initiatieven
De transitie naar het anders werken, met 1 september 2021 en 2023 als belangrijke mijlpalen voor de fysieke- en digitale werkomgeving, worden projectmatig aangepakt. Maar we weten uit het A&O onderzoek dat dit soort planmatige veranderingen niet de meeste impact hebben op de ontwikkeling van gemeente. De meeste impact hebben de informele veranderinitiatieven van 'de veranderfonteintjes'. Die verandering is organisch van aard en laat zich per definitie niet managen.

Om de organisatie meer vertrouwd te maken met de dynamieken van de organische ontwikkeling van gemeenten hebben we een set just-do-it principes geformuleerd. En op basis van die principes is een aantal just-do-it initiatieven gestart. Deze zijn in de bijlage ter kennisgeving opgenomen.
Vanuit communicatie wordt hier de komende periode ook aandacht aan gegeven.

Bijlage

Just-do-it initiatieven

De Just-Do-It initiatieven zijn geen onderdeel van de 'Visie op organisatie en manier van werken'. Voor de organisatie zijn deze initiatieven echter het meest tastbaar en een eerste zichtbaar resultaat van de stappen die op dit onderwerp worden gezet. Het is een manier van al doende leren.
De visie is een richtinggevend kader waarbinnen de praktische just-do-it initiatieven ingevuld worden. We gaan de overgang naar het hybride werken gebruiken als eerste mijlpaal in een transitie naar het Anders Werken in de nieuwe huisvesting vanaf 2023. Dat gaan we projectmatig aanpakken door het initiëren van twee projecten, onder centrale aansturing om de integraliteit en het beoogde ontwikkelpad te borgen:

- Anders (hybride) Werken per 1 oktober 2021 (onomkeerbare start, maar niet meteen af);
- Anders Werken in de nieuwe huisvesting per 2023.

Concrete invulling op korte termijn:
Door de just-do-it initiatieven wordt een invulling gegeven aan het praktisch maken van de visie. Wij gaan de introductie van het hybride werken op 1 oktober 2021 als eerste mijlpaal (onomkeerbare start, maar niet meteen af) te gebruiken in een organische transitie naar de in de vijf visies beschreven nieuwe manier van organiseren en werken voor de gemeente Sittard-Geleen. En dan met name de visies op digitaal werken en huisvesting. Concrete just-do-it initiatieven:

Organisatie
- Ook post-corona blijven we substantieel en structureel meer vanuit huis werken dan pre-corona.

Dienstverlening
- Pilots dienstverleningsraamwerk (traineeopdracht): Om het klantdenken binnen de organisatie te stimuleren zijn we een dienstverleningsraamwerk aan het ontwikkelen. Dit is een scan waarmee je per product/dienst zicht krijgt op de dienstverleningsfacetten die al op orde zijn (in de huidige situatie) en de facetten waar nog winst te behalen is. Het dienstverleningsraamwerk zal, in de vorm van pilots, getest worden bij een aantal teams binnen de gemeente om bewustwording (in klantdenken) te creëren en dit te verankeren in alle elementen van onze dienstverlening, zoals de frontoffice, strategie, backoffice, organisatie en data. In 2021 worden 3 pilots uitgevoerd. Pilot 1: Teams wijkbeheer en inrichting en planning openbare ruimte. Pilot 2: Team leren en jongeren. Pilot 3: Teams Economische Ontwikkeling, Vergunningen, Ruimtelijke Ontwikkeling en Handhaving.

- Dienstverleningsimpuls ruimtelijke initiatieven:
    - Klantreizen ruimtelijk domein;
    - Implementatie rol initiatiefmanager (aanspreekpunt);
    - Website inrichten o.b.v. klantreis (incl. Omgevingsplein).
- Hospitality:
    - Laten weten, zien en voelen dat je gasten ontvangt;
    - Kennis over klantaanvragen vergroten;
    - Zichtbaarheid en herkenbaarheid Stadswinkel Geleen;
    - Inrichting Stadswinkel te Geleen.
- Doorontwikkeling digitale aanvragen:
    - Roadmap e-formulieren;

    - Digitaal parkeerloket.
- Doorontwikkeling kanalen

Medewerkers & Managers

- Vastleggen van post-corona werkafspraken in het document “Zo doen wij dat in Sittard-Geleen”
- Opzetten van begeleidingsprogramma anders werken post corona om medewerkers te helpen ook daadwerkelijk anders te gaan werken;
- Duidelijke en frequente communicatieboodschappen uitdragen (o.a. poster flexwerken)

Digitaal

- We zorgen er voor dat de ICT-voorzieningen zodanig zijn dat vrijwel alle werkplekken flexibel gebruikt kunnen worden en dat in de overlegruimten ook hybride kan worden overlegd.
- Roofbouw ICT componenten;
- Uitrol mobiele devices;
- Vervangen alcatel centrale door teams calling.

Huisvesting

- We gaan over op een flexibel gebruik van vrijwel alle werkplekken (van mijn werkplek naar een werkplek).
- Deze werkplekken zijn te reserveren via een in te richten reserveringssysteem
- We gaan de panden opfrissen, voorzien van modern meubilair en daar ook - voor zover dat eenvoudig te realiseren is - verschillende typen werkplekken realiseren.