

# Gelukkig in Veldhoven



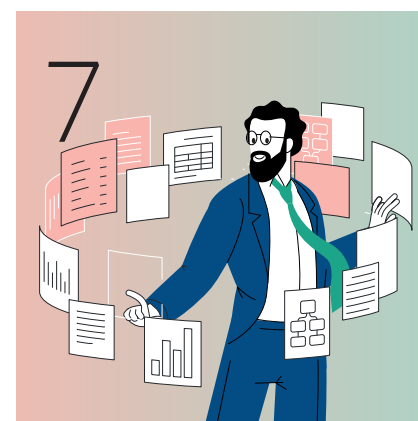
December 2023



**Samen op koers voor een betekenisvolle toekomst**



**Voorwoord** 4



**Inleiding** 6

**Profiel van de gemeente Veldhoven als organisatie** 7

• Onze identiteit: wie zijn we en wat typeert ons? 7

• Onze sturingsfilosofie: waar gaan we naartoe? 8

• Hoofdthema's 10

**Missie, visie en kernwaarden** 16

• Missie en Visie 18

• Kernwaarden 18



**Wij zijn Veldhoven** 20



# Samen op koers voor een betekenis- volle toekomst



De samenwerking  
in onze organisatie  
is als de samenwerking  
binnen een  
zwerm spreeuwen

Een choreografie van duizenden spreeuwen, die als een wolk over een Veldhovens veld trekt. Continu veranderend van richting, vorm en dichtheid. Spreeuwen werken samen in zwermen. Ze hebben hetzelfde doel en volgen dezelfde koers. Het doel is namelijk om elkaar de weg te wijzen naar goede voedselplekken en naar een gezamenlijke slaapplek. Ook zijn de spreeuwen in een zwerm als collectief sterker voor actuele en toekomstige uitdagingen.

Om het doel te behalen, zijn de spreeuwen samen op koers. De koers en richting die ze vliegen ligt vast. Toch heeft iedere spreeuw de ruimte voor eigen vleugelslagen en de ruimte om zichzelf te zijn. Tegelijkertijd gebruiken spreeuwen binnen een zwerm de kracht van iedere individu die de verantwoordelijkheid neemt. Iedere spreeuw draagt bij aan de tocht en wordt om deze bijdrage gewaardeerd.

De tocht verloopt soepel door een combinatie van constante snelheid, korte lijnen en een enorm reactievermogen. Dit zorgt ervoor dat de spreeuwen zich in zwermen voortbewegen zonder met elkaar in botsing te komen. Dat vraagt om focus, wendbaarheid, integrale afstemming en een duidelijke koers.

En dat allemaal geldt voor ons als Veldhoven net zo: gezamenlijk gaan we met een gedeelde visie samen op koers voor een betekenisvolle toekomst. Ieder van ons heeft vanuit een unieke rol en met unieke kwaliteiten een betekenis daarin, zowel voor Veldhoven als voor de organisatie.

Veldhoven, december 2023

De gemeente Veldhoven ligt in het hart van de Brainportregio. In de Brainportregio werken bedrijfsleven, onderwijs- en kennisinstellingen samen met de overheid aan een gunstig leefklimaat. De regio onderscheidt zich door een concentratie van toptechnologische bedrijven, kennisindustrie en hoogwaardige maakindustrie. De Brainportregio is uniek in Nederland en voor de rest van de wereld.

Zonder al die Veldhovense innovatie en bedrijvigheid zou Brainport en Veldhoven in de huidige vorm nooit ontstaan zijn. Innovatie, samenwerken en aanpakken heeft Veldhoven gemaakt tot wat het is: een woonplaats waar hard wordt gewerkt en gelijktijdig mooi en goed wordt geleefd. Alle benodigde voorzieningen hiervoor zijn dichtbij.

### Veldhoven als samenleving

Veldhoven heeft een ondernemende samenleving, waar 'oude' en 'nieuwe' inwoners op een prettige manier samenleven. Veldhoven is stedelijk en dorps tegelijkertijd.

Internationale bedrijvigheid en allure gaan samen met een dorps karakter, waar naar elkaar wordt omgezien.

Vanuit de unieke geschiedenis, ligging, groei en schaal-grootte is de inwoner van Veldhoven moeilijk in een hokje te plaatsen. Echter, ondernemerschap, het openstellen voor anderen, de samenwerking opzoeken en aandacht hebben voor 'het goede leven', lijken verankerd te zijn in het DNA van de inwoners van Veldhoven. De inwoner van Veldhoven is hier trots op, maar overschreeuwt zichzelf niet. Doe maar gewoon, dat is al gek genoeg.

### Organisatievisie gemeente Veldhoven

In dit document staat de organisatievisie van de gemeente Veldhoven beschreven. Deze organisatievisie vormt de basis voor de richting en sturing van onze organisatie. Er wordt omschreven wie we zijn en waar we naar toe willen als organisatie. De koers van onze organisatie staat hierbij centraal. Daarbij zijn onze missie, visie en kernwaarden uitgewerkt. De planning voor de uitvoering van deze organisatievisie wordt opgenomen in een concernplan.

# Profiel van de gemeente Veldhoven als organisatie

**De gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders en alle medewerkers vormen samen onze gemeentelijke organisatie. Samen ondersteunen zij, ieder vanuit hun rol, de inwoners van Veldhoven, de ondernemers en instellingen zo goed mogelijk. In dit hoofdstuk staat onze ambtelijke organisatie centraal en wordt besproken wie we zijn en wat ons typeert. In dit hoofdstuk staat onze ambtelijke organisatie centraal: wie we zijn, wat ons typeert en waar we naartoe willen met onze organisatie.**

## Onze identiteit: wie zijn we en wat typeert ons?

**De gemeente Veldhoven kent een aantal (diverse) kenmerken die typerend zijn voor de organisatie. Hieronder worden de acht belangrijkste kenmerken benoemd en toegelicht.**

### 1. Betrokken medewerkers

In onze gemeentelijke organisatie werken ruim 450 medewerkers dagelijks aan allerlei taken en uitdagingen van Veldhoven. Dit doen we op een informele wijze. De lijnen zijn kort en de betrokkenheid is groot. Er is veel vrijheid en ruimte om zaken zelf in te vullen. Over het algemeen pakken we die voortvarend aan. Binnen het eigen team weten we elkaar gemakkelijker te vinden dan daarbuiten. De organisatie is niet verkokerd, maar over de teamgrenzen heen kijken vinden we lastig. Hier liggen nog groeikansen om ons te verbeteren. Verder is de sfeer binnen onze organisatie te typeren als open, collegiaal en familiair. Zeker bij persoonlijke omstandigheden, is er oog voor elkaar.

### 2. Kennis en deskundigheid

Kennis en deskundigheid is volop aanwezig in onze organisatie. Zeker op tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau en in relatie tot processen en de bewaking van plannings en processen, liggen er nog mooie kansen voor verdere doorontwikkeling. Ditzelfde geldt voor het vergroten van de bestuurlijke sensitiviteit en het overzien van de totale context. Hier ligt naast een

ambtelijke rol, ook een rol voor de bestuurders. Voor een optimaal resultaat is altijd een goede bestuurlijke en ambtelijke wisselwerking nodig.

### 3. Vrijheid, resultaten en trots

In de aansturing is er een grote mate van vrijheid en differentiatie. Vanuit de grote inzet en betrokkenheid, leidt dit vaak tot mooie resultaten. Daar mogen we trots op zijn. Echter, de huidige structuurkeuze en werkwijze leidt tot gebrek aan eenduidigheid. Daarom liggen er nog groeikansen voor een meer overkoepelende en duidelijkere aansturing. Ook het totaaloverzicht op onze plannings en resultaten is beperkt. Regelmatig worden plannings niet gehaald, wordt er niet tijdig over gecommuniceerd en wordt er ook niet tijdig bijgestuurd. Een integrale planning en sturing biedt kansen om als organisatie effectiever en efficiënter te opereren.

### 4. Veel waardering vanuit de regio

Onze gemeentelijke organisatie is in korte tijd meegroeid met de (economische) groei van de regio en van Veldhoven. In omvang, maar ook in opgaven en uitdagingen. Regionaal weet men ons te vinden en leveren we een proactieve en positieve bijdrage. Binnen onder andere de Veiligheidsregio, de Metropoolregio Eindhoven (MRE), Brainport Development en het Stedelijk Gebied Eindhoven (SGE) worden we gewaardeerd als een betrouwbare, vakkundige en actieve samenwerkingspartner.

[Lees verder ►](#)



## 5. Dienstverlening

In onze rechtstreekse contacten naar buiten doet ieder op zijn eigen manier zijn best. Toch liggen er nog zeker mooie groeikansen in de collectiviteit, toegankelijkheid, bereikbaarheid en verdere professionalisering hiervan. De visie op Dienstverlening geeft hier verder richting aan.

## 6. Processen, systemen en facilitering

In onze processen en systemen hebben we de afgelopen jaren stappen voorwaarts gezet. Wel liggen er nog volop kansen om de interne processen, systemen en facilitering verder te verbeteren en op elkaar af te stemmen. Dit kan benaderd worden vanuit het oogpunt van beheer, maar ook vanuit (interne) behoeften, mogelijkheden en ambities. De vraag wat voor gemeente we willen zijn, is hierbij belangrijk. Hierin maken we in deze visie een duidelijke keuze.

## 7. Actieve en deskundige Ondernemingsraad [OR]

De gemeente Veldhoven beschikt over een actieve en deskundige ondernemingsraad. De OR verzet veel werk en denkt graag kritisch mee aan het begin van ontwikkelingen. Dit is een kracht van de organisatie die we moeten vasthouden.

## 8. We zijn goed in een feestje vieren

Als er iets gevierd kan worden, dan kunnen we dat goed. Denk aan onze zomerborrel, eindejaarbijeenkomst, nieuwjaarbijeenkomst en tal van andere activiteiten die de personeelsvereniging organiseert. Goede organisatie en reuze gezellig. Dit is echt iets dat we moeten koesteren, omdat het zorgt voor verbinding. Wel kunnen we hier nog een voorbeeld aan nemen als het gaat om het vieren van successen en het trots stilstaan bij mijlpalen. Dat kan namelijk nog beter. ♦



# Onze sturingsfilosofie: waar gaan we naartoe?

**Onze organisatie is continu in ontwikkeling. Organisatieontwikkeling is een permanent en natuurlijk proces. Een proces dat vraagt dat je op gezette tijden stilstaat bij de stand van zaken in de organisatie. Daarnaast vraagt dit om het maken van keuzes, zodat we een gewenste ontwikkeling maken. Daarbij is het belangrijk om duidelijk voor ogen te hebben waar we als organisatie naartoe willen. Daarom bespreken we hieronder onze overkoepelende sturingsfilosofie voor de komende jaren.**

## De drie leidende organisatiedoelen

Binnen de gemeente Veldhoven zijn vanuit onze sturingsfilosofie drie organisatiedoelen leidend:

# 1

### Maatschappelijke opgaven als leidend principe

Als gemeente zetten we ons in voor steeds meer maatschappelijke opgaven. Daarbij horen ook onze beheertaken en dienstverlening. Dit doen wij samen met inwoners, ondernemers en andere partners. We zijn ons hierbij ook nadrukkelijk bewust van de regio waarin we ons bevinden. Dat vraagt om een wendbare organisatie, die tijdig inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen. Als organisatie houden wij voortdurend de maatschappelijke opgaven in de gaten. We sluiten hierop aan en nemen waar nodig het initiatief.

De maatschappelijke opgaven (van buiten) zijn dus het leidende principe, ook binnen de organisatie. Deze opgaven zijn het vertrekpunt van al onze teams en afdelingen. Dit betekent in werkwijze een verschuiving naar meer opgavegericht werken. Ook in houding, gedrag en onze communicatie zullen we de maatschappelijke opgaven steeds centraal stellen. Wat betreft de organisatiestructuur zal ons programma-management de aandacht behouden en nog meer structureel worden versterkt. Hiermee borgen we dat we grote, complexe maatschappelijke opgaven nog beter kunnen oppakken en begeleiden.

# 2

### Vrijheid en ondernemerschap binnen duidelijke kaders

De gemeente Veldhoven heeft veel uitdagingen. Er wordt bijvoorbeeld volop gebouwd en de schaa sprong is fors. Dit maakt werken in Veldhoven uitermate interessant, maar het is tegelijkertijd 'geen gespreid bedje'. Het vraagt ondernemerschap van medewerkers en daar hoort ook vrijheid bij. Steeds wel vanuit een duidelijke visie en binnen duidelijke kaders. Denk hierbij aan de metafoer van de spreeuwen:



*Om het doel te behalen, zijn de spreeuwen samen op koers. De koers en richting die ze vliegen ligt vast. Toch heeft iedere spreeuw de ruimte voor eigen vleugelslagen en de ruimte om zichzelf te zijn. Tegelijkertijd gebruiken spreeuwen binnen een zwerm de kracht van iedere individu die de verantwoordelijkheid neemt. Iedere spreeuw draagt bij aan de tocht en wordt om deze bijdrage gewaardeerd.*

Naast duidelijke kaders vraagt een goede invulling van vrijheid en ondernemerschap ook passend leiderschap. Leaders die inspireren, die koers bepalen, maar ook leaders die grenzen stellen. Daarnaast sluit het eerdere besluit om als organisatie 'te werken volgens de bedoeling' aan op dit leidende organisatiedoel. Daarom omarmen we dit principe. Hier gaan we in de collectiviteit meer lading en uitvoering aan geven.

# 3

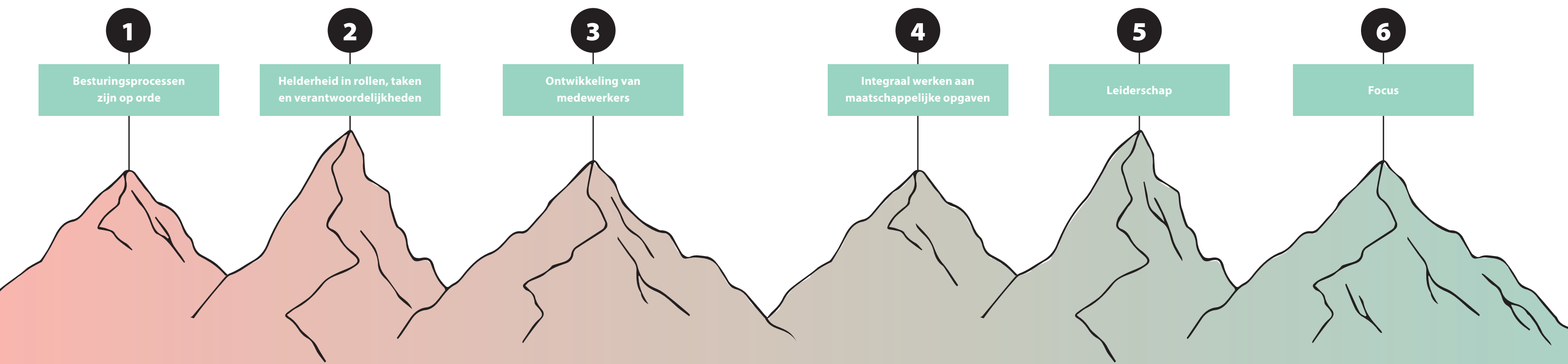
### Innovatie en ondersteuning om optimaal te leren en te presteren

Door innovatie, ondernemerschap en een goed ondernemersklimaat ligt Veldhoven in het hart van de Brainportregio. De Brainportregio is één van de slimste regio's ter wereld die vooroploopt met kennis, innovatie en toptechnologie. De gemeente Veldhoven is een belangrijke partner in dit geheel. Zij zorgt ervoor dat Veldhoven en de regio een unieke positie behouden en door blijven ontwikkelen. Dit vraagt veel kennis, kunde en inzet van alle medewerkers van de gemeente Veldhoven. Het maakt werken bij de gemeente Veldhoven uitermate interessant en uitdagend. Om te kunnen presteren, zullen de randvoorwaarden goed moeten zijn. Zowel in optimale ondersteuning als in facilitering. Bij de gemeente Veldhoven zetten we daarom in op de ontwikkeling van alle medewerkers, zodat zij continu blijven groeien. Daarnaast lopen we in (technische) ondersteuning voorop. Het uitgangspunt hierbij is het gebruiksgemak van systemen en de optimale ondersteuning van medewerkers om te kunnen presteren en excelleren. Dit trekken we door in onze externe (digitale) dienstverlening. In één van de slimste regio's ter wereld, moeten alle randvoorwaarden om te kunnen presteren immers van hoog niveau zijn. ♦



## Hoofdthema's

Hiervoor zijn onze sturingsfilosofie en leidende organisatiedoelen beschreven. Deze zijn verder te vertalen in een zestal hoofdthema's. Hierop ligt de komende jaren de nadruk. De hoofdthema's zijn ondersteunend aan onze organisatiedoelen en daarmee aan de organisatievisie. Een heldere organisatievisie zorgt voor richting, maar morgen is nog niet alles klaar en geregeld. Organisatieontwikkeling raakt immers ook de organisatiecultuur en kost tijd. Vandaar dat in het onderstaande plaatje de metafoor van zes bergen is gebruikt.



*De routekaart is er, de (voor)uitzichten zijn mooi en de condities zijn goed. Echter, de weg verder omhoog moeten we de komende jaren samen nog wel voor een groot deel bewandelen. Dit is vooral leuk, uitdagend en fijn om te doen. Af en toe komen we ongetwijfeld ook een gevaarlijke gletsjerspleet tegen, hebben we de wind tegen of regent het tijdelijk. Met aandacht, rust en verstand lossen we dit dan samen op. Wie wat minder conditie heeft of af en toe een duwtje*

*in de goede richting moet krijgen, geen probleem. We doen het immers samen. Regelmatig wordt het ook samen zoeken naar het ideale tempo omhoog. De toppen kunnen niet allemaal even snel beklimmen worden. Ook dat is geen probleem, want uiteindelijk telt het eindresultaat en dat is dat we de weg succesvol afleggen. We gaan er samen hopelijk ook van genieten. Hierbij helpt het hebben van plezier, inzicht in je eigen houding en*

*gedrag, en de intrinsieke motivatie om mee omhoog te willen lopen. De wil om er samen beter van te worden is belangrijk. De te lopen weg is echter niet vrijblijvend, want de route en de gids zijn bekend. De te lopen weg wordt zo ingericht dat iedereen, vanuit een eigen rol, mee kan denken en doen. Het collectieve belang gaat daarbij vóór het individuele belang. Hier zien we op toe. Het belangrijkste is dat we het gewenste eindresultaat behalen.*

## De zes hoofdthema's

**Binnen de gemeente Veldhoven focussen wij ons de aankomende jaren extra op de onderstaande zes hoofdthema's.**

### 1 Besturingsprocessen zijn op orde

Onze besturingsprocessen (college- en raadsproces, planning- en control cyclus en overige sturingsinstrumenten) zijn goed ingericht. Zij maken dat we vanuit die basis kunnen bouwen. Om onze besturingsprocessen in te richten, moeten we kunnen vertrouwen op juiste informa-

tie en analyses. Het is belangrijk dat de data van onze gemeente kwalitatief zijn, dat we deze goed analyseren en dat we onze besluiten daarop toetsen. Privacy, informatiebeveiliging en beheer moeten hierbij op orde zijn.

Een goede planning en optimalisatie van onze sturingsinstrumenten zorgen voor richting en rust binnen onze organisatie. In onze planning en sturingsinstrumenten nemen we SMART geformuleerde einddoelen op. Vage einddoelen leiden tot

verwarring, rennen zonder richting en het missen van overzicht. Als processen goed zijn ingericht en de planning op orde is, zal dat naar verwachting positief bijdragen aan meer werkplezier en minder werkdruk. Een aantal stippen in de Geluksexpeditie, waar diverse teams en medewerkers aan werken, helpen ons om de basis goed op orde te krijgen.

[Lees verder ►](#)

## 2

### Helderheid in rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Het is wenselijk dat er meer duidelijkheid komt over de rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen onze organisatie. Een organisatiescan (2022) toonde eerder aan dat er momenteel onduidelijkheid heerst in de organisatie over de rol van de managers, de rol van de coördinatoren en de relatie daartussen. Ook uit de inventarisatiefase van de Geluksexpeditie kwam dit naar voren. Hier komt spoedig duidelijkheid in, zodat er een uniforme werkwijze ontstaat. Op deze manier weet iedereen, inclusief het gemeentebestuur, wat we van elkaar kunnen en mogen verwachten. Het uitgangspunt hierbij is dat er naast de rol van algemeen directeur, twee solide en duidelijke managementlagen ontstaan. Allebei met eigen duidelijke rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Verder is het uitgangspunt dat iedereen onderdeel uitmaakt van een stevig en logisch samengesteld team.

## 3

### Ontwikkeling van medewerkers

Onze medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van onze organisatie. Het binden en boeien van onze medewerkers vinden we belangrijk. Evenzo het borgen dat iedereen op de juiste plek zit. Daarom is het belangrijk om een goede strategische personeelsplanning (SPP) te hebben.

De uiteindelijke SPP is zowel kwalitatief en kwantitatief van aard. Zolang we nog geen SPP hebben, stemmen we de opgaven waar we voor staan zo goed mogelijk af met de kennis, deskundigheid en talenten van onze medewerkers. Ook blijven we in gesprek, zodat iedereen invulling kan geven aan de gevraagde maatschappelijke opgaven en aan eigen ontwikkeling en groei. Zodra er vorm is gegeven aan SPP, gaan we onze personeelsgesprekken op een meer eenduidige en overkoepelende wijze borgen. Dit zodat talentontwikkeling en persoonlijke groei continu aandacht krijgt in onze organisatie.

Het binden en boeien van onze medewerkers zit niet alleen in het bieden van passende en concurrerende arbeidsvoorwaarden, maar dit zit zeker ook in het bieden van uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden. Denk hierbij aan moderne (technische) hulpmiddelen en ondersteuning om als professional dagelijks goed en gemakkelijk te kunnen werken. Ook aandacht hebben voor elkaar, regelmatig waardering uitspreken en het samen vieren van successen vinden wij belangrijk als werkgever.

#### Onze organisatie als werkgever

*De gemeente Veldhoven wil een werkgever zijn waar het prettig werken is. Een gemeente waar je trots op bent om voor te mogen werken. Een aantrekkelijke werkgever zorgt er, samen met de verantwoordelijkheid van de individuele medewerker, ook voor dat je mentaal en fysiek fit bent en blijft. Daarnaast vinden we het belangrijk dat iedere medewerker de vrijheid voelt om zichzelf te zijn, ongeacht geslacht, leeftijd, etniciteit, religie, seksuele geaardheid of fysieke capaciteiten. We willen graag dat onze organisatie een afspiegeling is van de samenleving. De aankomende jaren besteedt de gemeente Veldhoven als werkgever daarom verder proactief aandacht aan zowel mentale en fysieke fitheid, als diversiteit.*

*Als werkgever koestert de gemeente Veldhoven innovatie en vernieuwing. Voortdurende vernieuwing in een veran-*

*derende digitale wereld zien we als kans in plaats van bedreiging. In lijn met onze sturingsfilosofie lopen we op het vlak van technische ondersteuning dan ook voorop. Zo vragen we van onze medewerkers innovatiekracht en het denken in mogelijkheden. Als werkgever zorgen we voor de juiste ondersteuning en bieden we de randvoorwaarden hiervoor. Kortom, de gemeente Veldhoven is dus ook op het gebied van innovatie en ondersteuning een aantrekkelijke en moderne werkgever.*

*Tot slot heeft de gemeente Veldhoven een sterke positie op de arbeidsmarkt. Vanuit haar ligging in de Brainportregio, de schaalgrootte, schaalprong en de aantrekkelijkheid wat betreft uitdagingen, heeft de gemeente Veldhoven een voor-sprong op vrijwel alle andere gemeenten binnen de Metropoolregio Eindhoven (MRE) en daarbuiten. We zijn groot genoeg om veel uitdagingen aan te kunnen en een dynamische werkomgeving te kunnen bieden. Tegelijkertijd zijn we in omvang ook weer niet te groot. Daardoor wordt het niet onpersoonlijk en is het werk niet zeer specialistisch van aard. Deze unieke positie en aantrekkelijkheid gaan we in onze arbeidsmarktstrategie nog beter benutten en uitdragen.*

## 4

### Integraal werken aan maatschappelijke opgaven

Zoals eerder beschreven, kenmerkt onze organisatie zich nog te veel als een 'eilandrijk'. Daarom besteden wij hier de aankomende jaren extra aandacht aan. Waar het nodig is om intern samen te werken of waar we werken aan onze maatschappelijke opgaven, doen we dit over de grenzen van onze teams en afdelingen heen. Iedere medewerker heeft hierin een eigen verantwoordelijkheid. Het begint bij jezelf. Mocht dit een keer niet goed lukken, dan spreken we elkaar hierop aan, zodat het een volgende keer beter gaat. Integraal werken geeft verbinding en draagt bij aan onze resultaten. Ook elkaar aanspreken zorgt voor verbinding en voorkomt dat we een 'eilandenrijk' blijven. Dat is nodig om samen te smelten naar een succesvol geheel.

Om integraal werken aan maatschappelijke opgaven nog verder te verankeren, krijgt naast portfoliomanagement en multi-projectmanagement, ook het programmamanagement structureel een belangrijkere plaats in onze organisatie. Bij portfoliomanagement staan de strategische doelen centraal en is de sturing gericht op de efficiënte inzet van middelen. Multi-projectmanagement is gericht op de aansturing en het beheer van verschillende projecten, met een duidelijk begin en een gewenst eindresultaat. Beide managementvormen zijn prima uit te voeren binnen een lijnstructuur, met daarbij een belangrijke eindverantwoordelijke rol voor de manager en het managementteam.

#### Programmamanagement in onze organisatie

*Programmamanagement gaat echter een stapje verder. Het is geschikt voor zeer complexe opgaven, waarbij een visie niet meer dan een vertrekpunt is en waarbij wordt gewerkt aan langetermijndoelen. Daarnaast is het geschikt voor complexe opgaven waarbij de maatschappelijke opgave vooraf lastig te definiëren is en waarbij het gewenste eindresultaat sterk aan verandering onderhevig kan zijn. Programmamanagement is het opleveren van een programma, het bijdragen aan een maatschappelijke verandering en het realiseren van een maatschappelijk doel ineen. In de huidige lijn is dit moeilijk op te pakken. Bestaande lijnstructuren volstaan daarom niet meer. Vandaar dat er gekozen wordt voor programmamanagement.*

*Binnen de gemeente Veldhoven is hiermee een begin gemaakt maar zal programmamanagement duidelijker, prominenter en meer structureel worden verankerd. Niet door programmamanagement over de gehele organisatie toe passen, maar wel door een paar duidelijke programma's te benoemen die vanuit kennis en natuurlijke autoriteit programmatisch worden aangestuurd. Het gaat dan om de grote, complexe maatschappelijke opgaven binnen de gemeente Veldhoven. Hierin zal aandacht zijn voor strategie en dient de koppeling met het beleid en de uitvoering continu geborgd te worden. Effectief programmamanagement is het beste mogelijk als de strategisch programmamanager en de programmaleiders binnen kaders*

*beschikken over eigen regie, budget en voldoende capaciteit van medewerkers. Regie en het beschikken over eigen budget is een keuze die realiseerbaar is. Voor voldoende capaciteit moet het managementteam goede afspraken maken.*

*In onze organisatie zullen de strategisch programmamanager en de programmaleiders geen vast onderdeel uitmaken van het managementteam. Hun kennis en kunde moet namelijk gefocust zijn op het sturen van complexe opgaven en niet op het aansturen van de gehele organisatie. Echter, de strategisch programmamanager en de programmaleiders zullen wel regelmatig aanschuiven in het managementteam. Dit gebeurt om vanuit gelijkwaardigheid in belangen, goede afspraken te maken over de inzet van de personele capaciteit met de managers. Binnen dit proces hebben strategisch adviseurs op concernniveau een belangrijke rol voor het borgen van de integraliteit. Zij voorzien het totale concern van hoogwaardige strategisch advies. Dus ten dienste van de lijn, de programma's en de projecten.*

*De strategisch programmamanager is degene die vanuit een natuurlijke autoriteit voor verbinding zorgt. Vanuit een breed landelijk netwerk dient deze functionaris de strategische ontwikkelingen te initiëren op lokaal niveau. Daarnaast zorgt de strategisch programmamanager voor het*

[Lees verder ►](#)



► *totaaloverzicht van de complexe opgaven. De strategisch programmamanager stuurt op strategische doelen en zorgt waar nodig voor gewenste coördinatie op strategisch inhoudelijk niveau.*

*De strategische programmamanager wordt aangestuurd door en zal verantwoording afleggen aan de algemeen directeur, net als de managers en de concerncontroller. De programmaleiders worden functioneel aangestuurd vanuit de lijn, maar hebben op strategisch niveau een belangrijk, inhoudelijk klankbord in de persoon van de strategisch programmamanager. Dit is wederkerig.*



Uit een cultuurscan (2022) blijkt dat onze organisatiecultuur een opstartende cultuur is met daarbij de valkuilen: 'te veel ballen in de lucht houden en het niet in verbinding staan met richting, koers en de ander binnen de organisatie'. Dit vraagt dus aandacht voor goede besturingsprocessen. Daarnaast raakt het zeker ook onze cultuur en hoe we met zaken omgaan. Een professionele organisatiecultuur en goede omgang met elkaar bepalen uiteindelijk het succes van een organisatie. Daarom willen we de beweging maken naar een meer 'op wij-gerichte, afmakende en borgende cultuur'. Ongeacht hoe we dit gaan vormgeven, het zal alleen slagen als er leiderschap en voorbeeldgedrag wordt getoond vanuit de top van organisatie.

In de organisatievisie is het managementteam de koersbepaler en creëert het de randvoorwaarden voor medewerkers om optimaal te kunnen functioneren. Omdat

de MT-leden koersbepaler zijn, zal dat ook in hun houding en gedrag zichtbaar moeten zijn. De belangrijkste kwaliteiten van een MT-lid zijn inspireren en het meenemen van medewerkers in de volgende fase van ontwikkeling. Daarbij is ook tijdige afronding en de borging van alle ontwikkelingen belangrijk. Dit vraagt een houding die natuurlijk gezag uitstraalt. Wat betreft gewenst gedrag haalt het MT-lid het beste uit medewerkers en teamleiders naar boven door ze te coachen, inspireren en door de juiste randvoorwaarden te creëren. Tegelijkertijd durft het MT-lid ook in te grijpen en bij te sturen als dat nodig is.

De leden van het managementteam bepalen samen de strategische koers van de gehele organisatie. Daarbij laten zij het individuele belang van de afdeling waaraan ze leidinggeven geheel achter zich. Het geheel is belangrijker dan de samenstellende delen. Alle managementleden vertellen hetzelfde verhaal aan hun medewerkers. Samen naar binnen en naar buiten, dat is de gedragslijn.

***Van coördinatoren naar teamleiders***  
*We werken niet meer met tijdelijke rolinvulling van coördinatoren, als zgn. 'primus inter pares' (PIP), op basis van de memo hulpstructuur. Niet omdat de coördinatoren individueel geen prima werk vervullen, maar wel om vanuit een duidelijke rolinvulling de organisatie meer gericht, meer helder en meer eenduidig aan te sturen. Dit is wenselijk om, samen met het gemeentebestuur, invulling te gaan geven aan alle maatschappelijke opgaven voor de komende jaren. Onder het managementteam komt een laag van logisch samengestelde teams die gestuurd worden door teamleiders.*

*De teamleider van elk team beschikt over eigen bevoegdheden en legt verantwoording af aan één van de managers uit het managementteam. Een teamleider stuurt een team aan van gemiddeld 15 – 25 medewerkers op operationeel en tactisch niveau. De teamleider is het eerste aanspreekpunt voor de portefeuillehouder, met daarbij wel blijvende integrale verantwoordelijkheid van de manager voor het eindresultaat.*

*Een teamleider hoeft geen specialist te zijn, maar moet wel affiniteit hebben en voelen met het werk in zijn of haar team. De belangrijkste kwaliteiten voor een teamleider zijn coachen, het kunnen verplaatsen in de ander, zorgen voor verbinding, organisatiebreed denken, bestuurlijk sensitief zijn en goed sturen. Verder wordt een proactieve houding verwacht ten aanzien van nieuwe ontwikkelingen. Zo geven de teamleiders, net als de leden van het managementteam, elke dag het goede voorbeeld in relatie tot onze sturingsfilosofie, organisatie doelen, missie, visie en kernwaarden.*

*In de hierboven beschreven transitie naar teamleiders, zal de komende jaren veel aandacht zijn voor persoonlijke groei en opleiding. Onze medewerkers staan bij deze transitie voorop, om de nieuwe functie op een goede wijze in te gaan vullen. Ook medewerkers die mogelijk niet meteen de door hen gewenste functie gaan vervullen, blijven we ondersteunen binnen onze mogelijkheden vanuit maatwerk, perspectief en groeimogelijkheden.*



Voor de organisatie is het van belang om steeds in verbinding te zijn met het gemeentebestuur. Zo worden wensen en mogelijkheden goed en tijdig op elkaar afgestemd. Op deze manier kunnen we heldere keuzes maken. Wat we beloven, zullen we als professionele organisatie ook binnen de afgesproken tijd moeten nakomen. Dit begint met verwachtingenmanagement: Hebben we vooraf hetzelfde beeld als onze bestuurder, het college en de gemeenteraad? Wat spreken we af? Hoe ziet het proces eruit? Zijn alle betrokkenen en het managementteam voldoende meegenomen? Wat leveren we op en wanneer? Hebben we een goede (inhoudelijke) aanpak en strategie? En is ook hierin ons gezamenlijke beeld helder? Zit het goed in de planning en is dit realistisch en haalbaar in combinatie met mogelijke andere wensen en ambities?

Het is belangrijk dat de hierboven genoemde vragen zowel binnen de organisatie als met de bestuurder steeds tijdig besproken worden. Het portefeuillehoudersoverleg is het moment om zaken met de bestuurder af te stemmen. Ook het tijdig vertalen van werkzaamheden naar onze plannings- en besturingsinstrumenten is essentieel. Alleen dan ontstaat er uiteindelijk meer inzicht, rust en focus. Niet alles kan tegelijkertijd. Als iets erbij komt, zullen andere zaken mogelijk moeten wachten. Het is van belang om dit ook tijdig bespreekbaar te maken. We beloven bij de gemeente Veldhoven alleen nog maar iets wat kan en realistisch is. Wat we beloven, komen we ook na of stellen we tijdig bij als zich onverwachte ontwikkelingen voordoen.

Focus betekent niet alleen planning en het verbeteren van onze besturingsinstrumenten. Het is het totaalpakket dat maakt dat je focus hebt en houdt. Ook stelt dat je in staat om, als organisatie en als individuele medewerker, realistische doelstellingen goed en tijdig na te komen. Met onze houding en ons gedrag hebben we de meeste invloed op het aanbrengen van focus. Hier besteden we de komende jaren nadrukkelijk aandacht aan.

Niet alleen de bestuurlijke agenda is leidend in onze organisatie, maar ook als organisatie willen we stappen blijven maken. Daarom maken we daar de komende jaren tijd voor in onze plannings- en sturingsinstrumenten. Het is van belang dat we onze medewerkers, allen vanuit hun rol en verantwoordelijkheden, hierbij betrekken. ◆





# Missie, visie en kernwaarden

Bij ieder vraagstuk, groot of klein, kun je de missie en visie als hulpmiddel inzetten om te toetsen of de juiste keuzes gemaakt worden. Keuzes die passen bij onze maatschappelijke opgaven, onze sturingsfilosofie en koers.



# Missie en visie

De missie en visie geven antwoorden op de vraag waar we voor staan, wat ons bijzonder maakt en wat we willen bereiken.

## Missie

Wij zijn er voor de Veldhovenaren. We faciliteren en inspireren iedereen die het Veldhoven van morgen nog mooier wil maken. Daarbij staan we in verbinding met de samenleving en geloven we in de kracht van gezamenlijke vooruitgang.

## Visie

Gelukkig in Veldhoven, daar gaan we voor: een gezonde, duurzame en aantrekkelijke gemeente waar economische groei de ruimte krijgt, in balans met welzijn en fijn wonen. Een gemeente waar Veldhovenaren zich betrokken en gehoord voelen. Want samen maken we Veldhoven mooier.

## Kernwaarden

Om onze missie en visie goed te vervullen, zijn onze kernwaarden leidend. Kernwaarden zijn de belangrijkste waarden binnen een organisatie. Ze zijn een richtlijn voor ons gedrag. Het is de wijze waarop we intrinsiek (be)sturen, taken verdelen en samenwerken met anderen. De kernwaarden en de invulling hiervan ondersteunen onze sturingsfilosofie, organisatie-doelen en hoofdthema's.

## Kernwaarden

**Om focus te houden, is bewust gekozen voor slechts drie kernwaarden. Ook is bewust gekozen voor kernwaarden die gemakkelijk te onthouden zijn en tegelijkertijd passen bij onze waarden als organisatie. De optelling van individueel gedrag door deze kernwaarden, willen we als gezamenlijke houding terugzien in onze dagelijkse werkzaamheden.**

De drie V's van Veldhoven maken ons wie we zijn als gemeente Veldhoven. Het maakt dat we met het gemeentebestuur en onze partners vol vertrouwen samen op koers zijn voor een betekenisvolle toekomst; een gelukkig Veldhoven.

## Vakkundigheid

De eerste V, is van Vakkundigheid. We zijn professioneel, voelen ons verantwoordelijk en dragen dat uit in ons werk. Daarbij is ontwikkeling belangrijk. Het is niet erg als een keer iets fout gaat; vakkundigheid is ook samen leren hoe we het beter kunnen doen. Dit helpt ons om professioneel en succesvol ons werk te doen. Ieder vanuit zijn rol.

De ambtelijke organisatie maakt dit mogelijk door goede, integrale advisering en juiste ondersteuning en uitvoering. Ondernemerschap, anders durven denken en een zekere tegenkracht zijn hierbij belangrijk. Het gemeentebestuur neemt de bestuurlijke besluiten en draagt hiervoor de verantwoordelijkheid. Samen zorgen we voor een goede borging.

Ieders bijdrage in de organisatie is belangrijk. Dat begint bij continue spiegeling van jezelf en je verantwoordelijkheid pakken. Dit doe je niet door te wijzen naar anderen of door weg te kijken. Dit doe je door zelf actief het 'heft in handen' te nemen. En je de vraag te stellen: 'Wat kan ik doen voor de orga-

nisatie, mijn collega's, de inwoners van Veldhoven en de samenleving?'

Uiteraard pakt ook de gemeente Veldhoven haar verantwoordelijkheid als werkgever. Het is een organisatie waarin je, binnen heldere kaders, veel vrijheid en vertrouwen krijgt om je werk te doen. Dit is fundamenteel om vakkundig te zijn en om samen, elke dag weer, het beste uit onszelf te halen.

## Verbinding

De tweede V, is die van Verbinding. Daar past een houding en stijl bij waarbij je niet alleen kijkt waar de verschillen zitten. Het is veel interessanter en effectiever om te kijken waar je samen 'bruggen kunt slaan'.

Denk bijvoorbeeld aan: 'Waar ben je samen sterk? Waar zitten eventuele overeenkomsten? Hoe kunnen we elkaar helpen en hoe kunnen we samen een probleem oplossen?' Dit allemaal zodat een individueel belang een collectief belang wordt, wat bijdraagt aan een duurzame oplossing voor onze inwoners en partners. Want daar doen we het uiteindelijk voor.

We willen graag in contact staan met de samenleving en vinden het belangrijk om de verbinding in de samenleving te stimuleren. Dit doen we door samen te werken met inwoners, ondernemers en instellingen. Zo kunnen wij elkaar inspireren.

Tenslotte past verbinding en samenwerking ook bij Veldhoven en de regio. Niet voor niets is Veldhoven een unieke plaats geworden door kansen te benutten, samen te werken en te verbinden. Verbinding zit dus in onze identiteit.

## Vooruitgang

De derde V, is van Vooruitgang. We zijn een organisatie die voortdurend in ontwikkeling is. Niet alleen omdat dat nodig is, maar vooral omdat wij met z'n allen graag onze groeikansen grijpen. Dit doen we zowel individueel als in het collectief, want ook hierin is verbinding belangrijk: vooruitgang boek je samen.

De organisatieontwikkeling die we met de Geluksexpeditie hebben ingezet, krijgt steeds meer concreet vorm. We werken samen aan een meer flexibele en gezonde organisatie. Een organisatie die in staat is mee te bewegen met de externe ontwikkelingen en de dynamiek in onze omgeving. In de Veldhovense samenleving, in de Brainportregio en in de wereld daarbuiten. Dat betekent dat we beweging omarmen, dat we koploper willen zijn en dat we staan voor vooruitgang. ♦



# Wij zijn Veldhoven

**In Veldhoven, in het hart van de Brainport-regio, werkt een ambtelijke organisatie die gedreven wordt door een gedeelde organisatievisie: een gezonde, duurzame en aantrekkelijke gemeente waar welvaart en leefbaarheid hand in hand gaan. Als een sterke drijvende kracht, werken we aan een omgeving waarin economische groei en een hoogwaardige levenskwaliteit fijn samenkomen.**

We geloven dat echte vooruitgang ontstaat door samen te werken. Daarin streven we naar een gezonde balans, waarin de belangen van allen worden gehoord en meegenomen. We zien ons zelf als inspirators en facilitators, met als doel een betere toekomst voor iedereen die Veldhoven als thuis beschouwt.

Wij zijn vakkundig, verbindend en staan voor vooruitgang.

Vakkundigheid is ons kompas, leidend in elke taak waar we voor staan. We groeien, leren, zijn professioneel en nemen onze verantwoordelijkheid. En we begrijpen en omarmen de impact van onze beslissingen.

Verbinding is de lijm die ons verbindt met elkaar en met de samenleving die we dienen. Onze kracht ligt in het samenbrengen en bevorderen van verschillende netwerken die onze gemeente versterken. We willen samenwerken met inwoners, ondernemers en instellingen. Veldhoven is van ons allemaal.

Vooruitgang is de horizon die we nastreven. We koesteren de dynamiek van verandering en omarmen innovatie als de sleutel tot een betere toekomst. We streven ernaar om elke dag een positieve impact te hebben. En elke dag te werken aan onze vakkundigheid en verbinding.

We zijn een club van enthousiaste individuen, gedreven om bruggen te bouwen tussen dromen en realiteit. Wij staan voor meer dan alleen beleid en uitvoering. Samen vormen we de stuwende kracht achter een Veldhoven en een regio die niet alleen economisch bloeit, maar waarin ook aandacht is voor welzijn en fijn kunnen wonen. ♦

**Veldhoven is een plek waar inwoners en medewerkers trots kunnen zeggen: “Ik voel me thuis.”**





Gemeente Veldhoven  
Meiveld 1  
5501 KA Veldhoven  
Postbus 10101  
5500 GA Veldhoven

E [gemeente@veldhoven.nl](mailto:gemeente@veldhoven.nl)  
T 14 040

[www.veldhoven.nl](http://www.veldhoven.nl)



December 2023

  
Veldhoven