

Wijkse organisatievisie regie-organisatie.

In dit document hebben we opgeschreven welke dingen wij van belang vinden bij het bouwen van de nieuwe regie-organisatie.

Daarbij benoemen we twee onderwerpen. De eerste zijn de kernmerken van onze (nieuwe) organisatie. Daarbij staat nieuw tussen haakjes, want het zijn eigenlijk geen nieuwe kenmerken – het zijn dingen waar we nu al aandacht aan geven, maar waar we nog beter in willen worden. En waar we ons in willen onderscheiden. Als anderen onze organisatie zouden moeten beschrijven, dan willen we dat ze deze onderwerpen noemen.

Het tweede onderwerp zijn uitgangspunten en inrichtingsprincipes voor de nieuwe regie-organisatie. Ze volgen uit de kenmerken en zijn ook bedoeld om die kenmerken te ondersteunen en vorm te geven.

De kenmerken van de organisatie en de uitgangspunten en inrichtingsprincipes geven ons houvast bij het verder uitwerken van de grof- en fijnstructuur van onze organisatie, bij de invulling van leiderschap nieuwe stijl, bij de inrichting van werkprocessen en het verder ontwikkelen van onze medewerkers.

Hoofdstuk 1 Kenmerken(d) voor de nieuwe organisatie (Eigen Wijks)

(waar onderscheiden wij ons als organisatie in?)

- We werken ambitiegestuurd: vanuit de vraag “wat willen we bijdragen?”
- We werken voor, met en vanuit de samenleving (netwerken)
- Bij ons maken ménsen het verschil (binnen en buiten)
- We doen ons werk met betrokkenheid en vakmanschap

Ambitiegestuurd, we werken vanuit de vraag “Wat willen we bijdragen?”

Wij werken voor het bestuur en de samenleving, voor het verwezenlijken van de ambities die zij hebben. Onze organisatie is in staat die ambities te herkennen, te verwoorden en te verwezenlijken. De vraag die we ons daarbij stellen is: wat wil de gemeente bijdragen?

Als het antwoord op deze vraag helder is, dan is ook duidelijk waar we onze schaarse middelen *niet* meer op inzetten. We gebruiken de ambities daarom als toetssteen voor nieuwe initiatieven en ze dienen als kader voor ons dagdagelijkse handelen. Ieder van ons kan aangeven wat hij of zij bijdraagt aan het verwezenlijk van de gemeentelijke ambities.

We werken voor, met en vanuit de samenleving

De huidige, krachtige samenleving heeft een veranderende verwachting ten aanzien van de lokale overheid. En de gemeente kan en wil het bouwen aan de gemeenschap niet alleen doen. Daarom werken wij voor, met en vanuit de samenleving.

Om ruimte te laten aan de kracht van de samenleving hebben we het vermogen om de mate van onze betrokkenheid bewust toe of af te laten nemen. Met daar waar het past in de samenleving een beperkte rol voor de gemeente.

We organiseren het samenwerken op de best passende manier, soms in duurzame samenwerkingsverbanden, soms in flexibele netwerkverbanden.

Ménsen maken het verschil

Al ons werk draait om mensen. Het gaat over mensen die initiatief nemen om bij te dragen aan de samenleving, maar het gaat ook over mensen die ons vragen stellen, over onze producten en diensten. Of zij dat nu als inwoner doen, als ondernemer of als lid van een organisatie, het zijn altijd mensen die contact met ons zoeken. Wij weten dat wij in het menselijke contact het verschil kunnen maken: met betrokkenheid en vakmanschap.

Mensen maken het verschil, betekent ook dat wij als organisatie beseffen dat onze medewerkers geen productiemiddelen zijn, maar mensen die mogelijk maken dat we onze ambities kunnen waarmaken. We hebben aandacht voor onze mensen en helpen hen tot hun recht te komen. En onze mensen hebben aandacht voor de bestuurlijke ambities en willen bijdragen om die te realiseren. Samen maken we het verschil.

Mensen maken het verschil en dus is er ruimte voor initiatief; initiatief vanuit de samenleving maar ook vanuit de medewerkers. We ontvangen initiatieven met een open en nieuwsgierige houding. Dat wil niet zeggen dat ieder initiatief altijd doorgang hoeft te vinden of onze inzet vereist, maar we nemen ieder initiatief serieus en we geven altijd een weloverwogen reactie.

We doen ons werk met betrokkenheid en vakmanschap

Vakmanschap is eer in je werk leggen: wij beheersen ons vak tot in de puntjes en beseffen dat wij een belangrijke bijdrage leveren aan het verwezenlijken van de ambities van de gemeente. Daarom doen we ons werk met betrokkenheid en passie, voor de inhoud en voor de ander. Vakmanschap is ook het vakwerk van een ander (h)erkennen en waarderen. Ook al is de inhoud van het werk misschien verschillend, we zijn wel verbonden in ons enthousiasme voor ons vak.

Hoofdstuk 2 Uitgangspunten en inrichtingsprincipes

(de basis van waaruit wij onze organisatie gaan bouwen)

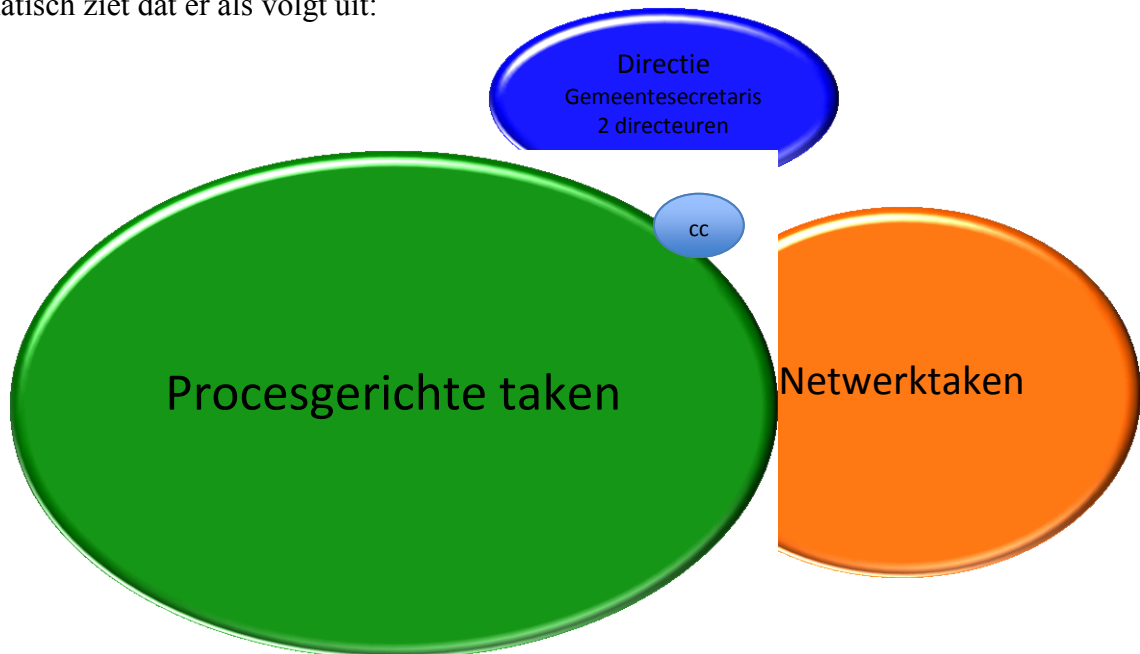
- Ruimte voor procesgerichte taken en netwerktaken naast elkaar: dus ruimte voor verschillende managementprincipes en inrichtingseisen naast elkaar
- Wendbare organisatie, flexibele mensen om de complexiteit van de vraagstukken te kunnen adresseren (maar wendbaar is voor procesgerichte taken anders dan voor netwerktaken)
- Bij netwerktaken werken we vanuit maatschappelijke opgaven in plaats vanuit functies/afdelingen (welke kennis en competenties zijn nodig?)
- We werken vanuit de rollen van de participatiematrix
- Ruimte voor mensen, aandacht en vakmanschap betekent minder hiërarchische sturing (minder lagen, ruime span of attention) én meer verantwoordelijkheden/bevoegdheden laag in de organisatie
- Een teamleider weet voldoende van de inhoud om naar boven en naar beneden te kunnen sparren, maar weet meer van leidinggeven
- Een directie-lid weet voldoende van de inhoud om naar boven en naar beneden te kunnen sparren, maar weet meer van strategie en ontwikkeling op concernniveau
- We vragen van medewerkers een positieve bijdrage aan de gemeentelijke ambities (resultaten) en aan de onderlinge samenwerking (houding & gedrag)

Hoofdstuk 3 Organisatiestructuur

Bij het ontwikkelen van de grofstructuur vanuit de hierboven genoemde uitgangspunten en inrichtingsprincipes, zijn er twee belangrijke wijzigingen ten opzichte van de huidige organisatie duidelijk geworden:

1. Procesgerichte taken scheiden we van netwerktaken
2. Er zijn geen drie managementlagen meer (directie, afdelingshoofden en teamcoördinatoren) maar twee: directie en teamleiders.

Schematisch ziet dat er als volgt uit:



cc = concerncontroller

Op de aansturing van de organisatie gaan we in het volgende hoofdstuk in; eerst is de organisatiestructuur aan de orde.

§ 3.1 Het scheiden van procesgerichte taken van netwerktaken

In 2015 is met behulp van de projectgroep Sterke samenleving geoefend met het uitvoeren van projecten en vraagstukken op de ‘nieuwe’ manier die past bij onze regiegemeente. Hiervoor is de participatiematrix ontwikkeld, die ons helpt, op basis van onze verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke effecten en de mate van invloed die wij willen hebben op de realisatie, de meeste passende rol te kiezen.

Projectgroep Sterke samenleving heeft in haar evaluatie geconstateerd dat de gedachte achter Sterke Samenleving nog niet overal voldoende uit de verf is gekomen maar er is wel een beweging op gang gebracht. Deze beweging moet volgens de projectgroep verder gebracht worden en breder verspreid worden binnen de organisatie. Het is daarom nodig het gedachtengoed van in, met en voor de samenleving werken in het dagelijks werk van de organisatie in te bedden.

Daarnaast hebben we in de praktijk gemerkt dat opdrachtgeverschap voor vraagstukken en trajecten die wij op de nieuwe manier willen aanpakken gemist werd. Daardoor doet de sturing te beperkt recht aan de bestuurlijk- maatschappelijke relevantie van zowel de vraagstukken, als de nieuwe manier waarop deze aangepakt moeten worden. Ook hebben we

gemerkt dat we van medewerkers als vanzelfsprekend vragen dat zij de nieuwe manier van werken onder de knie hebben of krijgen, alleen omdat zij inhoudelijk deskundig zijn op het werktein waar het vraagstuk betrekking op heeft. Maar inhoudelijke deskundigheid is niet hetzelfde als de vaardigheden en competenties die nodig zijn om de regierol, of de co-producentrol op te pakken. Bij het oppakken van een vraagstuk of traject op de ‘nieuwe’ manier zijn tenminste twee medewerkers nodig; één die inhoudelijk vakmanschap meebrengt en één die de competenties en vaardigheden heeft om te regisseren, co-produceren of faciliteren.

Deze analyse van onze ervaringen het afgelopen jaar hebben tot het inzicht geleid dat in de nieuwe regie-organisatie netwerktaken (de ‘nieuwe’ manier van werken) en de procesgerichte taken van elkaar gescheiden moeten worden.

§ 3.2 Organisatie netwerktaken – maatschappelijke vraagstukken

In de netwerktaken bol wordt aan maatschappelijke vraagstukken gewerkt. Maatschappelijke vraagstukken zijn te herkennen aan één of meer van de volgende kenmerken (richtsnoer):

- het vraagstuk past bij de ambities van het bestuur,
- er is een (maatschappelijk) belang,
- het vraagstuk vraagt ons en mogelijk ook anderen te pionieren, het is onbekend terrein,
- het resultaat van inspanningen kan onbekend zijn, het te voeren proces is belangrijk(er)
- het vraagstuk is een verkenning met meerdere partijen (binnen en buiten),
- het betreft een onderzoeksvraag van het college,
- het is een vraagstuk die regisseur-, co-producent of faciliterende competenties vraagt

Als zich een onderwerp aandient dat wellicht beschouwd moet worden als een maatschappelijk vraagstuk, dan gebeurt er het volgende. De directie bespreekt het onderwerp en bepaalt daarbij of het onderwerp past bij de ambities van het bestuur. Blijkt dat het geval, dan wordt besproken welke rol de gemeente het beste kan innemen. Daarvoor wordt de participatiematrix gebruikt. Tenslotte bekijkt de directie of er sprake is van een maatschappelijk vraagstuk, in welk geval het onderwerp wordt opgepakt vanuit de netwerktaken’ bol’. Is er geen sprake van een maatschappelijk vraagstuk, dan wordt het opgepakt vanuit de procestaken’ bol’.

Een maatschappelijk vraagstuk kan de vorm hebben van een project (resultaat staat vast) of van een traject (resultaat staat niet vast).

Bij een maatschappelijk vraagstuk treedt één van de directieleden op als ambtelijk opdrachtgever, de portefeuillehouder is bestuurlijk opdrachtgever. De directie bepaalt daarnaast wie vanuit de organisatie als opdrachtnemer wordt aangewezen. Deze opdrachtnemer krijgt het mandaat een team samen te stellen vanuit de organisatie. Dit team is zelf organiserend, de aansturing wordt opgepakt in de opdrachtgever/opdrachtnemer relatie. Het team bestaat voor de duur van de opdracht.

De netwerktaken bol kent derhalve geen vaste bezetting of leidinggevenden, maar wordt gevuld vanuit het maatschappelijke vraagstuk dat aan de orde is.

§ 3.3 Organisatie procesgerichte taken

Procesgerichte taken zijn taken die in een werkproces gevat kunnen worden, ze leveren een vooraf afgesproken resultaat op en er kan op gestuurd worden via output. Procesgerichte taken kunnen de vorm hebben van een project (resultaat staat vast) maar nooit van een traject (resultaat staat niet vast).

In deze organisatiebol vindt het overgrote deel van ons werk plaats. Deze werkzaamheden vergen onze inhoudelijke deskundigheid en vakmanschap. En wij voeren ze zelf uit, of treden op als opdrachtgever naar een partner die de werkzaamheden voor ons uitvoert.

Procesgerichte taken kunnen ook in de regierol worden opgepakt, bij deze rol van de participatiematrix sturen wij immers nog steeds op een vooraf bepaald resultaat.

Het is mogelijk dat een onderwerp vanuit de procesgerichte takenbol wordt opgepakt, maar wordt opgeschaald naar een maatschappelijk vraagstuk en dan vanuit de netwerktakenbol verder wordt aangepakt. Een onderwerp kan ook starten als een maatschappelijk vraagstuk en vervolgens uitgevoerd worden in de procestakenbol.

Net zoals het mogelijk is om gedurende een proces verschillende rollen te kiezen als bedoeld in de participatiematrix, is er ook ruimte om de beste plek te kiezen waar een bepaald onderwerp opgepakt kan worden en daarin te schakelen. Hierdoor ontstaat de flexibiliteit die nodig is om de steeds veranderende maatschappij en de onderwerpen die daar spelen op de beste manier te adresseren.

In principe vindt aansturing van de taken in deze organisatiebol plaats via de lijn, maar de directie treedt ook op ambtelijk opdrachtgever voor projecten in de procesgerichte taken bol als deze teamoverstijgend/organisatiebreed zijn en/of bestuurlijk relevant zijn en/of een groot risico met zich mee dragen.

Alle medewerkers van onze organisatie werken in de procesgerichte takenbol. Vanuit hun vakmanschap en deskundigheid kunnen zij altijd gevraagd worden mee te werken aan netwerktaken (vanuit hun eigen functie/werkzaamheden). Men wordt alleen gevraagd een opdrachtnemende rol voor netwerktaken op zich te nemen, als zij kenbaar hebben gemaakt hier interesse in te hebben en daarvoor voldoende vaardigheden en competenties bezitten. Op deze manier is er ruimte voor alle medewerkers zich te ontwikkelen in netwerkvaardigheden, als zij dat willen.

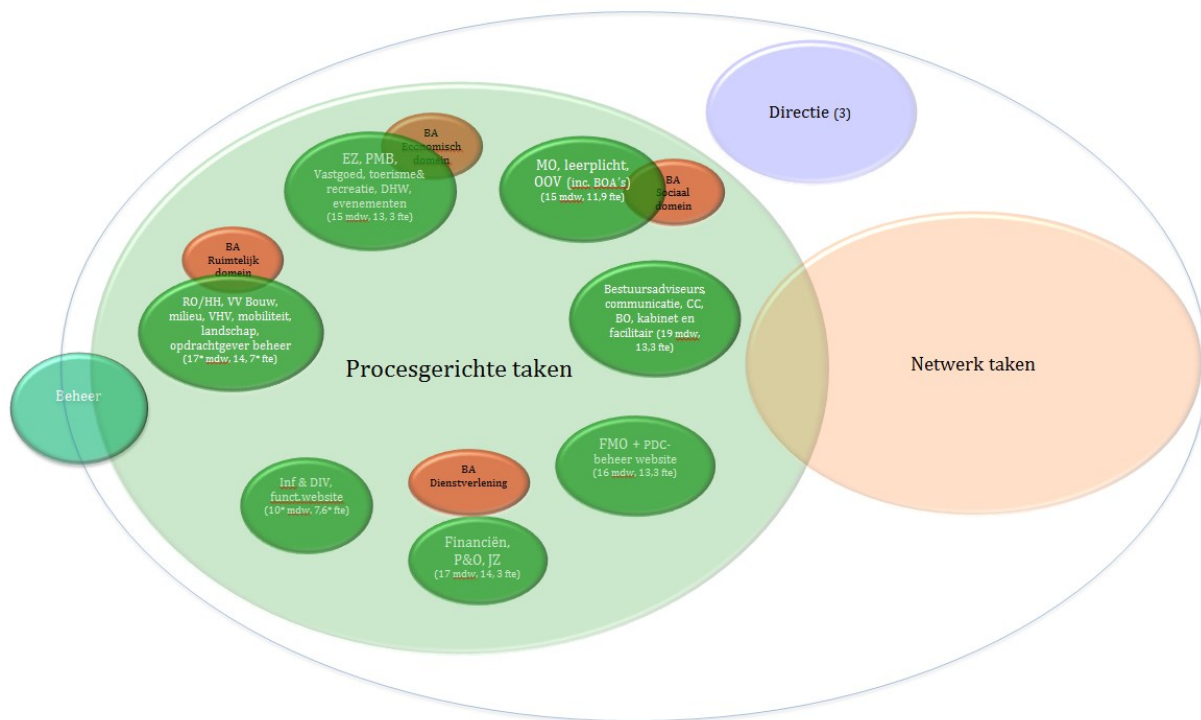
§ 3.4 Inrichting van de procesgerichte taken bol

Het werk in de procesgerichte taken-bol is georganiseerd in teams. Vanuit de inhoud is gekeken welke logische verbanden er tussen taken zijn en wat dit betekent voor de teamindeling. De vraag ‘met wie werk je samen’ is een belangrijk logisch verband evenals ‘waar ontwikkelt het vakgebied zich naartoe’.

De knip tussen uitvoering en beleid, die in de vorige reorganisatie is doorgevoerd, alsmede de vier oriëntaties beleid, beheer, bedrijfsvoering en dienstverlening zijn hierdoor losgelaten.

Voor de omvang van de teams is als uitgangspunt een span of attention van 10-15 medewerkers aangehouden. Een belangrijk uitgangspunt is immers ruimte voor mensen, aandacht en vakmanschap waardoor minder hiërarchische sturing aan de orde is (minder lagen, ruime span of attention) én meer verantwoordelijkheden/bevoegdheden laag in de organisatie. Ook al was het geen benoemd uitgangspunt, de domeinen in de begrotingsindeling zijn herkenbaar in de teamindeling. Hier tekent zich blijkbaar eveneens een logisch verband af.

Vanuit verschillende sessies in het Ontwikkeltraject MT & teamcoördinatoren, aangevuld met verschillende medewerkers en sessies tussen college en MT, is de volgende teamindeling op hoofdlijnen zichtbaar geworden:



Voor de goede orde: de fte's en aantallen medewerkers die zijn genoemd, zijn indicatief. De daadwerkelijke verdeling van taken en medewerkers over de teams moet nog plaatsvinden. Daarnaast is team Beheer niet ingevuld. Voor dit team loopt immers een separaat traject om te komen tot een nauwe samenwerking met de gemeente Houten.

We gaven hierboven al aan dat vooral de teamindeling tot stand is gekomen vanuit de inhoud, waarbij in het achterhoofd de span of attention is meegenomen. Bovendien is geredeneerd vanuit de gedachte het goede van nu te bewaren en aan te vullen vanuit de wensen vanuit de regiegemeente. En tenslotte is het praktische aspect meegenomen dat iedere medewerker aangestuurd moet worden door een teamleider; rechtstreekse aansturing door het afdelingshoofd zoals nu nog hier en daar aan de orde is, is door het wegvallen van deze functie niet langer mogelijk.

Kijkend naar de huidige organisatie, was duidelijk dat sommige teams logisch zijn georganiseerd, maar dat andere uit bij elkaar gevoegde clusters bestaan die niet altijd veel met elkaar van doen hebben. Een voorbeeld van een logisch georganiseerd team is MO, een voorbeeld van een minder logisch georganiseerd is team BackOffice.

Geredeneerd vanuit span of attention zijn er ook in de huidige organisatie teams die al een mooie omvang hebben, bijvoorbeeld team Financiën. Maar er zijn er ook die erg klein zijn, bijvoorbeeld team P&O.

In de discussie die is gevoerd over de teamindeling, werden er al snel een aantal teams zichtbaar die voor iedereen logisch en herkenbaar waren. Zo was er over het in stand houden van team FMO geen discussie, noch over het samenvoegen van teams Informatievoorziening en DIV. Het samenvoegen van leerplicht met MO was snel duidelijk en ook het bij elkaar brengen van RO/Handhaving met vergunningverlening wabo en milieu. Tenslotte bleek de combinatie van EZ (inclusief toerisme en recreatie), PMB en vastgoed voor de hand liggend.

Daarna werd de indeling lastiger. Vanuit een aantal specifieke vraagpunten zijn er sessies georganiseerd, waar de medewerkers die werkzaam zijn in de betrokken taakvelden bij betrokken zijn. Dit leverde vier aanvullende adviezen op, die echter niet met elkaar te verenigen waren. Daarom heeft uiteindelijk het MT een knoop doorgehakt en de concept-indeling aan het college voorgelegd.

Het eerste vraagstuk concentreerde zich op de plek van volkshuisvesting, mobiliteit, landschap en opdrachtgeverschap beheer. De notie om deze taakvelden bij elkaar onder te brengen, werd breed gedeeld, maar de vraag was of deze taken een grotere relatie hebben met het economisch domein of het ruimtelijk domein. Voor beiden valt veel te zeggen en er is daarom in onze beleving geen goed of fout antwoord, maar als andere belangen worden meegewogen is er wel het beste antwoord. En dat is om deze taakvelden bij het ruimtelijk domein te voegen en wel om verschillende redenen. De belangrijkste is dat het economisch domein weliswaar een bepalend domein is, maar dat er wel voldoende tegenwicht geboden moet kunnen worden vanuit het ondersteunende ruimtelijk domein. De onderliggende overtuiging is dat door gezonde tegenspraak het uiteindelijke resultaat beter wordt. Daarnaast zou de span of attention van het team EZ, PMB e.a. te omvangrijk worden. Daardoor zou dit team teveel op een nieuwe afdeling gaan lijken. Een aandachtspunt dat is genoemd, is dat door de keuze de taakvelden bij het ruimtelijk domein onder te brengen een eventuele uitplaatsing van de wabo-taken lastiger zou worden. Toch heeft het MT uiteindelijk gevonden dat een teamindeling nooit in de weg kan staan aan samenwerking met Houten of andere vormen van samenwerking. Als er in een gefaseerde opbouw van samenwerking met Houten delen van een team wel samenwerken, maar andere delen niet, dan moeten we dit oplossen op het moment dat het probleem ontstaat. Voor team vastgoed speelt immers dezelfde discussie en dat heeft niet geleid tot een andere indeling voor dit taakveld. Deze flexibiliteit is een leidend uitgangspunt voor de nieuwe regie-organisatie.

Het tweede vraagstuk concentreerde zich op de plek van team facilitair. Op zichzelf bestaat dit team uit zeven medewerkers, maar slechts een beperkte omvang in fte's. Het team zelfstandig voort laten bestaan, werd te kwetsbaar geacht. Vanuit de inhoud, werd een samenvoeging met bestuursondersteuning en kabinet het meest passend geacht. Daarmee was echter maar een deel opgelost, want in eerdere discussies leek de combinatie bestuursondersteuning, kabinet en communicatie juist logisch.

Dit leidde tot het derde vraagstuk: welke rol zou communicatie moeten spelen in onze organisatie en welke plaats is dan het meest passend? Algemeen wordt gedeeld dat iedere medewerker communiceert en dat we hierin moeten investeren, willen we ons kenmerk 'mensen maken het verschil' echt inhoud geven. Tegelijk was iedereen het er ook over eens dat team communicatie zich op strategisch concernniveau moet richten. Dat betekent het samengaan van dit team met anderen die op dit strategische concernniveau opereren en zo ontstond het idee om communicatie samen te laten gaan in een team met de bestuursadviseurs, de concerncontroller en de directiesecretaris.

Dit voorstel heeft tot een pittige discussie geleid, want betekent dit dat we terug gaan naar de concernstaf? Eerder is van dit team immers met overtuiging afscheid genomen. Bovendien zou dit betekenen dat de bestuursadviseurs niet in een inhoudelijk team geplaatst worden, maar in een apart eigenstandig team? Wat betekent dat voor het uitgangspunt dat de bestuursadviseurs nauw verbonden moeten zijn met de inhoud? Een andere sessie leverde het voorstel op communicatie samen te voegen met OOV, DHW/APV, evenementen, JZ, bestuursondersteuning en kabinet. Maar vanuit inhoud bezien kon het MT geen logisch verband ontdekken in de combinatie JZ en kabinet, noch in die van OOV, DHW/APV, evenementen en communicatie. Ook in deze situatie blijkt er geen goed of fout antwoord te

zijn op de vraag welke taakvelden het meest logisch bij elkaar passen. Maar ook hier heeft het MT geprobeerd het beste antwoord te kiezen vanuit de gedachte dat de ingezette ontwikkeling als primair doel heeft het strategische vermogen van de organisatie te versterken. En dat doel wordt naar ons idee het beste gediend met een samenvoeging van communicatie, concern control, bestuursadviseurs en de directiesecretaris. Om het beeld van een concernstaf te vermijden, worden daarnaast bestuursondersteuning, kabinet en facilitair aan dit team toegevoegd. In hoofdstuk 5 gaan we dieper in op de relatie van de bestuursadviseurs met de teams en de teamleiders.

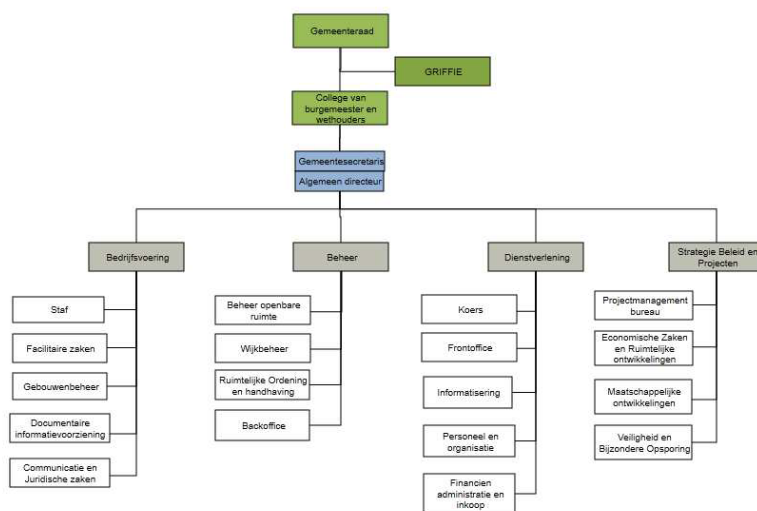
Cluster JZ gaat samen met P&O en financiën, vanuit de gedachte dat alle drie de taakvelden zowel een consultantrol in zich hebben, als een concern brede rol. Bovendien hebben alle drie de teams de uitdaging zich meer naar de samenleving toe te gaan bewegen. JZ maakt hier met de pre-meditation al mooie stappen in en kan als voorbeeld dienen voor de andere twee taakvelden.

Het vierde en laatste vraagstuk betrof de plaats van OOV (inclusief de BOA's)/DHW/APV en evenementen. De leidende gedachte was dat deze taakvelden gezamenlijk in één team onder gebracht zouden moeten worden. Maar deze gedachte was niet te verenigen met de andere voorstellen. Dat wil zeggen, er kan voor gekozen worden om deze taakvelden als geheel bij team EZ, PMB, vastgoed e.a. onder te brengen, maar dan zouden we weer een heel breed en omvangrijk team creëren en dat was eerder een overweging om de taakvelden mobiliteit, landschap e.a. bij het ruimtelijke team onder te brengen. Daarnaast heeft DHW/APV, evenementen wel een nauwe relatie met EZ, maar OOV eigenlijk veel minder. OOV heeft zelf een nauwere relatie met team MO en leerplicht, nu sociale veiligheid steeds meer aandacht krijgt. De meeste problemen met drank- en drugsgebruik, hangjongeren, radicalisering en soortgelijke zaken, kennen een nauwe relatie met de situatie in een gezin. De problemen zijn op straat zichtbaar, maar een oplossing begint vaak achter de voordeur. Daarom zou de band tussen OOV en het sociaal domein versterkt moeten worden. Maar DHW/APV en evenementen hebben nauwelijks relatie met het sociaal domein. Daarom is uiteindelijk gekozen om OOV bij team MO + leerplicht onder te brengen en DHW/APV, evenementen bij team WZ, PMB, vastgoed e.a. Maar vanwege de nauwe samenhang tussen de taakvelden zal er wel voor gezorgd worden dat de medewerkers bij elkaar in één kamer komen te zitten.

H4 Aansturing van de organisatie

In 2006 is de organisatie ingericht naar een viertal oriëntaties, te weten ontwikkeloriëntatie, de vraaggerichte oriëntatie, de beheers oriëntatie en tenslotte bedrijfsvoering. Er was een directieteam (DT) bestaande uit de gemeentesecretaris/algemeen directeur en de directeur bedrijfsvoering (die tevens de rol van concerncontroller op zich nam). Bij de start van de Koers in 2012 waren er vier afdelingen en twee stafafdelingen. In het Strategisch Overleg (SO) nam de directie zitting, samen met de vijf afdelingshoofden (bestuursondersteuning had geen eigen afdelingshoofd).

De organisatietaakstelling die in 2012 is opgelegd, heeft er inmiddels voor gezorgd dat er minder leidinggevenden zijn in onze organisatie. Na het vertrek van de gemeentesecretaris/algemeen directeur in juni 2014 is voor tijdelijke waarneming gekozen. Dit heeft ertoe geleid dat het DT en SO zijn samengevoegd naar één MT dat bestaat uit de vier afdelingshoofden, waarvan er één de rol van gemeentesecretaris op zich heeft genomen en één de rol van algemeen directeur. Deze waarneming heeft in maart 2015 geleid tot een tijdelijke herverdeling van teams onder de vier afdelingshoofden. Zie hieronder:



Het aantal medewerkers in onze organisatie is afgenomen naar ongeveer 150, maar onze overhead is niet op dezelfde manier mee gekrompen. Alhoewel er geen taakstelling meer rust op de organisatie, is er wel behoefte om de inzet van medewerkers te focussen op het primaire proces (zowel procesgerichte taken als netwerktaken) en niet op de aansturing of ondersteuning daarvan.

Dit past ook bij de kenmerken van onze organisatie. Ruimte voor vakmanschap en eigenaarschap, vergt minder directieve aansturing. Als mensen het verschil mogen maken, dan moet dit mogelijk zijn. Dat kan naar ons idee het beste met minder managementlagen én meer verantwoordelijkheden/bevoegdheden laag in de organisatie .

In de regie-organisatie zijn daarom nog maar twee managementlagen; directie en teamleiders.

§ 4.1 Directie

De directie bestaat uit drie personen en opereert op basis van ‘collegiaal management’. Dat wil zeggen dat besluitvorming plaatsvindt door consensus (een beslissing heeft een breed gedragen overeenstemming). De directie heeft een collectieve verantwoordelijkheid voor het totale resultaat, wel hebben de leden binnen het team een eigen verantwoordelijkheid voor specifieke portefeuilles. De complexe vraagstukken die in de snel veranderende maatschappij onze aandacht vergen, vragen vaardigheden en competenties die een enkele persoon te boven gaan. Dat geldt voor de medewerkers, maar ook voor het management.

We willen daarnaast ook in het management het eigenaarschap verder uitbouwen.

Eigenaarschap en hiërarchische aansturing staan op gespannen voet met elkaar. Van de leden van de directie mag worden verwacht dat zij heel goed weten welke verantwoordelijkheid zij dragen en welke resultaten zij dienen op te leveren. Dat betekent niet dat zij daarin volledig vrij zijn. De directie dient het bestuur om de bestuurlijke ambities te verwezenlijken en de taken van de gemeente op een goede manier te vervullen. In het samenspel tussen de directie en het college worden de ambities vastgesteld middels de Kadernota en de daarop volgende begroting.

Tenslotte is het onze ambitie als regiegemeente om samen te werken. Wat we buiten willen bereiken, moeten we ook binnen laten zien. Geen eilanden, maar één organisatie, aangestuurd door een goed samenwerkend collectief. Om dit te kunnen bereiken is het van belang competenties en vaardigheden van de afzonderlijke directie-leden op elkaar te laten aansluiten, zodat een evenwichtig team ontstaat.

Dit alles laat onverlet dat iedere gemeente een gemeentesecretaris heeft met specifiek in de wet benoemde taken. Onze gemeente is geen uitzondering. De gemeentesecretaris is, net als de burgemeester in het college, degene die ervoor zorgt dat besluitvorming op een goede wijze tot stand komt en die de directie in staat stelt in collegialiteit haar werk te doen. De gemeentesecretaris is de verbinding met het college en fungeert als primaire opdrachtnemer voor het college. Vanuit deze rol draagt de gemeentesecretaris de eindverantwoordelijkheid voor de ambtelijke organisatie en het werk dat daarin uitgevoerd wordt. Het is aan de gemeentesecretaris om de balans te bewaren tussen deze rol en het collegiale management van de directie.

Alle drie de directieleden hebben gezien het bovenstaande eenzelfde functieprofiel, één van hen heeft daarboven de taken die toebehoren tot de gemeentesecretaris. Het gaat dan om de volgende taken:

- levert als eerste adviseur, vanuit een strategische kader en wettelijke context, advies en bijstand aan het dagelijks bestuur
- is bestuurder in de zin van de WOR
- draagt (mede)verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van de driehoek burgemeester-griffier-gemeentesecretaris
- is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde doelen voor de organisatie

§ 4.2 De profielen van de leden van de directie

Bovenstaande beschrijving vraagt van de gemeentesecretaris dat hij of zij:

- Een *bruggebouwer* is die soepel kan opereren in het politieke krachtenveld en die bijdraagt aan de ontwikkeling van de gemeente als politiek en bestuurlijk orgaan in een dynamische samenleving, die tevens verantwoordelijkheden draagt en invloed wenst te hebben.

- Een *netwerker* is die in staat is waardevolle relaties te onderhouden om zo kansen te creëren voor het realiseren van de bestuurlijke ambities.
- Als *boegbeeld* kan functioneren en met verve de ambtelijke organisatie weet te vertegenwoordigen.

Het profiel van directeur A

Om een evenwichtig team te laten ontstaan vragen wij van directeur A dat hij of zij:

- Een *visionair* is, met visie op de vraagstukken die in Wijk bij Duurstede spelen en de ontwikkelingen die om ons heen plaatsvinden, en dit weet te vertalen naar een strategie voor bestuur en organisatie
- Een *inspirator* is die bestuur, organisatie en partners weet mee te nemen in kansen en ontwikkelingen, om zo de bestuurlijke ambities te verwezenlijken
- Een *ondernemend* mens is, die kansen creëert, initiatiefrijk is en anderen enthousiasmeert hetzelfde te doen.

Het profiel van directeur B

Van directeur B vragen wij dat hij of zij:

- Een *daadkrachtige organisator* is die zorgdraagt voor borging en verankering van de ingezette ontwikkelingen en de kenmerken van de organisatie ‘levend weet te maken’ voor medewerkers in de praktijk van alledag
- Een *proactieve motivator* is, die gedreven is het beste uit onze organisatie en de medewerkers te halen, om de kwaliteit te leveren die nodig is om de bestuurlijke ambities te verwezenlijken
- Een *flexibele realist* is, die bestuurlijke prioriteiten weet samen te brengen met een kritische houding voor wat haalbaar is voor de organisatie en die strategie kan omzetten in haalbare plannen en daarop resultaten kan bereiken.

Van alle directieleden vragen wij dat zij in staat zijn het proces van verdere ontwikkeling van de Wijkse regiegemeente en bijbehorende regie-organisatie op voortvarende wijze te leiden, de koers te bepalen en daarop resultaten te boeken.

De directieleden bieden op inspirerende en motiverende wijze ruimte aan ontwikkeling van mensen en zijn transparant over rollen, verwachtingen en verantwoordelijkheden. Zij zijn uitstekende teamspelers en een voorbeeld als het gaat om constructieve samenwerking met bestuur, collega's en externe partners.

Academisch werk- en denkniveau, ruime ervaring als directeur/integraal manager in een politiek-bestuurlijke omgeving en kennis van moderne bedrijfsvoering en procesmanagement zijn onontbeerlijk.

Kerncompetenties voor elk directielid zijn:

Omgevingsbewustzijn, bestuurlijke sensitiviteit, communicatieve vaardigheid, besluitvaardigheid, overtuigingskracht en zelfreflectie.

§ 4.3 Taken van de directie

De directie is verantwoordelijk voor *strategie en (gemeentebrede) ontwikkeling* en is daarin de *sparringspartner* voor het bestuur.

In dit kader is zij tevens verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren/monitoren van de *bestuurlijke agenda*. De bestuurlijke agenda omvat maatschappelijke vraagstukken én procesgerichte taken die om een of andere reden (tijdelijk) bestuurlijk relevant zijn.

De uitvoering van de bestuurlijke agenda vindt daarmee plaats in zowel de groene als in de oranje bol. Onderwerpen staan tijdelijk op de bestuurlijke agenda omdat ze uiteindelijk eventueel in de lijn geborgd worden (going concern) of van de agenda afgehaald kunnen worden omdat ze afgerond zijn.

De directie *geeft leiding aan de teamleiders* in de procesgerichte taken bol. Ieder directielid fungeert als leidinggevende voor een aantal teamleiders. Zij geven geen leiding aan het team van die teamcoördinator. De laatste blijft verantwoordelijk voor het functioneren van zijn of haar team. De directie let op een evenwichtige verdeling van teamleiders over de directieleden, om te voorkomen dat directieleden zich gedragen als afdelingshoofden.

Teamleiders zorgen met hun team voor de uitvoering van de procesgerichte taken op de bestuurlijke agenda en de going concern. Bij kwesties die in of tussen de teams niet opgelost kunnen worden treedt de directie *bemiddelend of besluitvormend* op.

De directie is *opdrachtgever* aan de ambtelijke organisatie voor maatschappelijke vraagstukken. Het opdrachtgeverschap betreft inhoud, mensen en middelen. Een project- of trajectleider zorgt voor de uitvoering van een maatschappelijk vraagstuk.

De directie is ook *opdrachtgever* voor projecten in de procesgerichte taken bol als projecten teamoverstijgend/organisatiebreed zijn en/of bestuurlijk relevant zijn en/of een groot risico met zich mee dragen.

§ 4.4 Teamleiders

In de nieuwe organisatie kennen we de functie van teamleider. De teamleider is leidinggevende van een team en heeft een direct aanspreekpunt in de directie. Deze persoon is de leidinggevende van de teamleider.

Eén van onze uitgangspunten is dat een teamleider voldoende weet van de inhoud om naar boven en naar beneden te kunnen sparren, maar meer weet van leidinggeven. Een teamcoördinator heeft nu ongeveer 300 uren op jaarbasis beschikbaar voor deze rol. In de nieuwe functie van teamleider is de verdeling leidinggeven-inhoud tenminste 60%-40%. Een teamleider weet voldoende van de inhoud en daarmee bedoelen we dat de teamleider het vakgebied kan overzien en de inhoud op hoofdlijnen kent om de juiste vragen te kunnen stellen. De vakbekwaamheid ligt echter bij de medewerkers. Een teamleider moet absoluut affiniteit hebben met de onderwerpen binnen zijn/haar team. Daarmee wordt een eerder uitgangspunt dat leidinggevendens niets van de inhoud hoeven te weten, verlaten. Alle leidinggevendens, ook de directie, moet voldoende van de inhoud weten om op hun niveau inhoudelijk te kunnen sparren, met de directie, portefeuillehouders én met hun medewerkers.

De omvang van de toekomstige teams zien we in de grootte van 10-15 personen voor de juiste span of attention. Dit hangt wel af van het team en de aard van de werkzaamheden. Momenteel zijn er 17 teams en 13 teamcoördinatoren. Een aantal medewerkers ontvangt op dit moment nog rechtstreeks leiding van een afdelingshoofd. In hoofdstuk 3 is beschreven dat er in de nieuwe organisatie 7 teams zijn (8 als team beheer wordt meegeteld).

H5 Strategie en gemeentebrede ontwikkeling/sparringspartner bestuur

De directie is verantwoordelijk voor strategie en (gemeentebrede) ontwikkeling en is daarin

de sparringspartner voor het bestuur. Complexiteit, dynamiek en omvang van de gemeentelijke vraagstukken maakt dat zij hierbij ondersteuning nodig heeft.

We houden daarom vast aan de ingezette ontwikkeling van domeinmanagement.

Domeinmanager is echter geen functie. Domeinmanagement maakt onderdeel uit van een, voor ons, nieuwe functie, namelijk die van bestuursadviseur. Hij/zij managet een domein: scherp krijgen welke ambities het bestuur in dit domein heeft, overzien welke ontwikkelingen/trends van invloed zijn op het domein en hierbij het vakmanschap in de organisatie goed kunnen benutten, raakvlakken met de andere domeinen overzien, monitoren of dat wat we doen past bij de ambities die we gesteld hebben en in de gaten houden of de uitvoering het gewenste effect sorteert.

Het domeinmanagement sluit aan bij de P&C-cyclus. Vanuit een strategische visie voor de lange termijn, wordt de maatschappelijke, economische en ruimtelijke agenda opgesteld voor de coalitieperiode, gevat in een kadernota en begroting en bewaakt middels een voor- en najaarsnota.

Het domein*eigenaarschap* is binnen de directie geregeld.

De bestuursadviseur is daarnaast ook een integraal strategisch adviseur – een spin in het web die informatie en signalen ophaalt en ontvangt en vervolgens op de juiste plekken neerlegt c.q. teruglegt. Hij/zij fungeert tevens als ‘buffer/filter’ tussen samenleving/organisatie en bestuur. Bestuursadviseurs zijn daarmee eigenlijk wifi hotspots. Zij adviseren de directie over de wijze waarop maatschappelijke opgaven opgepakt kunnen worden (organisatorisch en qua proces), hoe dat past bij de ambities en welke rol de gemeente daarbij gegeven de omstandigheden het beste in kan nemen. Zij adviseren de directie, zodat deze haar rol als sparringspartner van het bestuur kan innemen.

Om hun rol goed uit te kunnen voeren moeten bestuursadviseurs gevraagd en ongevraagd kunnen aanschuiven in de organisatie/ bij de directie. Politieke sensitiviteit is van belang.

In de nieuwe organisatie kan de taak van domeinmanagement (als onderdeel van de functie bestuursadviseur) niet langer gecombineerd worden met een leidinggevende functie. Hierover hebben we immers gezegd dat een leidinggevende voldoende van de inhoud weet om naar boven en naar beneden te kunnen sparren, maar meer weet van leidinggeven. Een bestuursadviseur moet echter meer dan voldoende van de inhoud weten (op strategisch niveau).

We gaan uit van vier bestuursadviseurs, waarbij één adviseur zowel het sociale domein als het veiligheidsdomein onder zijn/haar hoede heeft. De inschatting is dat dit geen volledige functies betreft, maar een half fte. Dat betekent dat de functie van bestuursadviseur gecombineerd moet worden met andere werkzaamheden. Deze werkzaamheden moeten in onze beleving vakinhoudelijk passen bij het domein dat de bestuursadviseur onder zijn/haar hoede heeft. De bestuursadviseur maken daarom onderdeel uit van een team in de procesgerichte taken-bol.