

Besturingsfilosofie en hoofdstructuur

05 maart 2018

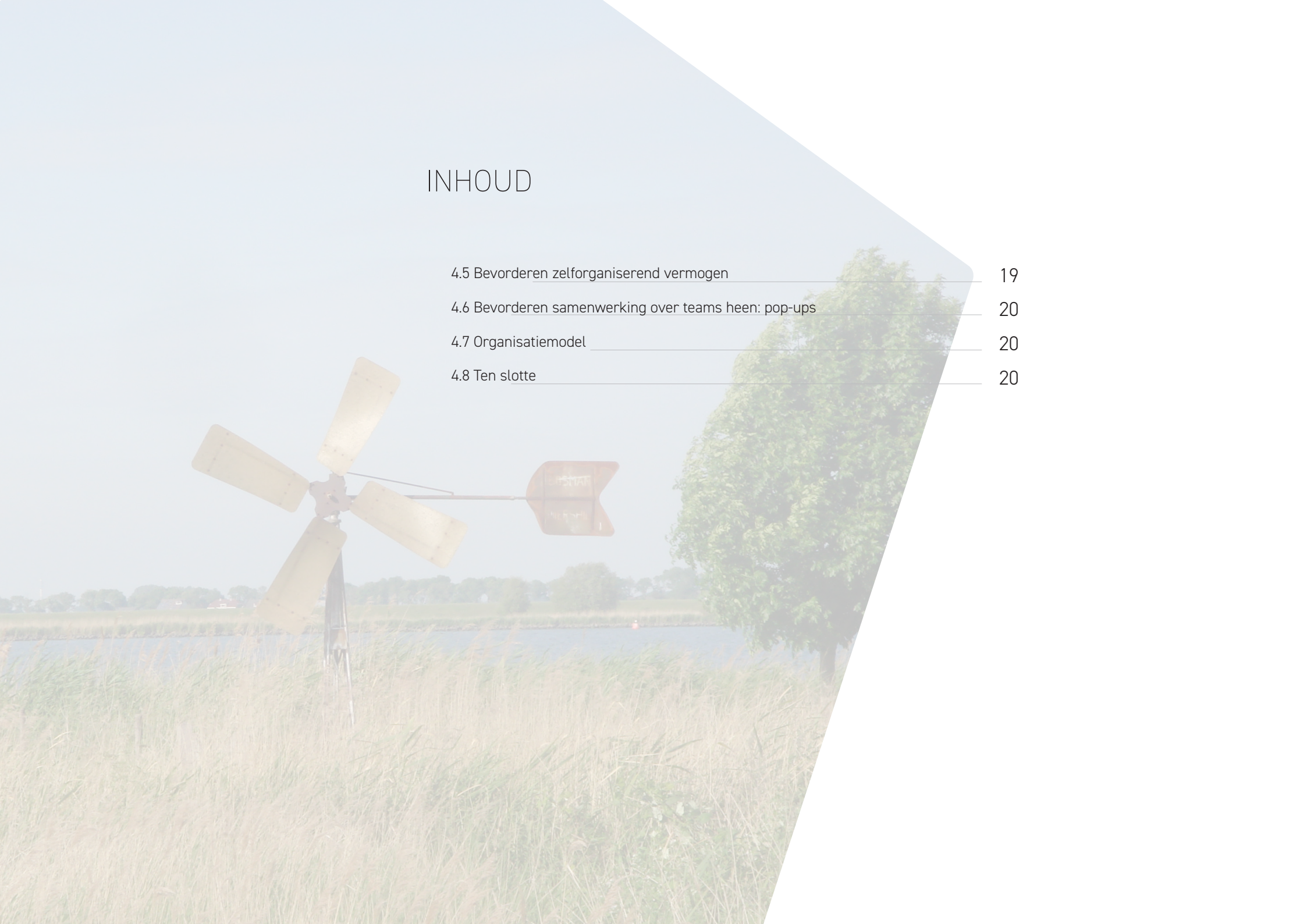


INHOUD

Voorwoord	3
1 Inleiding	4
2 Koers als vertrekpunt	5
2.1 Kompas	5
2.2 Visie op HR	6
2.3 Dienstverleningsconcept	7
3 Besturingsfilosofie	8
3.1 Uitgangspunten politiek & samenleving	8
3.2 Uitgangspunten organisatie	10
3.3 Uitgangspunten bestuurlijk en ambtelijk leiderschap	11
4 Hoofdstructuur	13
4.1 Platte organisatie met twee lagen	13
4.2 Positioneren control & centrale bedrijfsvoering	16
4.3 Bevorderen strategisch vermogen en opgavengericht werken	16
4.4 Bevorderen kerngericht werken	18

INHOUD

4.5 Bevorderen zelforganiserend vermogen	19
4.6 Bevorderen samenwerking over teams heen: pop-ups	20
4.7 Organisatiemodel	20
4.8 Ten slotte	20



VOORWOORD

Op 16 oktober 2017 is het wetvoorstel 'Samenvoeging van de gemeenten Binnenmaas, Cromstrijen, Korendijk, Oud-Beijerland en Strijen' ter behandeling aan de Tweede Kamer aangeboden. In dit wetsvoorstel wordt voorgesteld de vijf gemeenten samen te voegen tot één gemeente Hoeksche Waard. Eind 2017 gaven de gemeenteraden daarom de opdracht te starten met de voorbereidingen op de samenvoeging, waarbij de opbrengst ook zoveel als mogelijk bruikbaar is voor versterkte regionale samenwerking.

Bij de voorbereiding op een mogelijke samenvoeging dienen de uitgangspunten geformuleerd te worden voor de nieuwe organisatie en de beoogde wijze van besturing, aansturing en samenwerking. Deze uitgangspunten zijn nodig om betekenis, richting en helderheid te geven aan de nieuwe organisatie. Zij vormen een fundament voor onder meer de uit te werken detailstructuur en functieboek(en) waardoor medewerkers een nieuwe plek kunnen krijgen.

De voorliggende besturingsfilosofie en hoofdstructuur zijn dus specifiek bedoeld voor en geschreven op het 'scenario' van herindeling waarbij er een nieuwe gemeente met raad, bestuur en ambtelijke organisatie ontstaat. Gezien het specifieke karakter van besturingsfilosofie en hoofdstructuur wordt in dit document 'nieuwe gemeente' en 'nieuwe organisatie' aangeduid, wetende dat dit niet besloten is.

In de nieuwe organisatie gaan drie gemeenschappelijke regelingen op: WIHW, ISHW en SOHW. De taken worden geïntegreerd passend binnen het totale ontwerp voor de nieuwe organisatie. Daarbij kunnen de reeds opgebouwde kwaliteiten en expertise - op regionale schaal - optimaal worden benut.

De besturingsfilosofie en hoofdstructuur is tot stand gekomen in korte tijd, met gebruikmaking van de koersdocumenten (hoofdstuk 2). Bij het proces zijn de stuurgroep, projectgroep, projectteam HRM, de Bijzondere Ondernemingsraad, klankbordgroep van raadsleden en het huidige management in workshops en/of reflectiesessies betrokken geweest, onder externe begeleiding. De bijeenkomsten waren bijzonder plezierig en productief, in een open en constructieve sfeer. Ook hierin is voortgebouwd op de contacten die in de Hoeksche Waard al waren gelegd, onder andere bij de harmonisatieagenda Hoeksche Waard. De contacten en positieve energie vormen een goede basis voor de start van de nieuwe organisatie. De bijeenkomsten hebben bijgedragen aan gezamenlijke bewustwording en gedachtevorming voor alle betrokkenen.



1 / INLEIDING: VERANDERENDE CONTEXT

De besturingsfilosofie en hoofdstructuur staan niet op zichzelf. De wijze van besturing, aansturing en samenwerking in de nieuwe organisatie dient aan te sluiten en bij te dragen aan het realiseren van de visie van de nieuwe gemeente Hoeksche Waard.

Daarom schetsen wij deze visie in het volgende hoofdstuk "Koers als vertrekpunt".

Voor alle betrokkenen is een herindeling Hoeksche Waard een flinke schaa sprong. Werken in een grotere (zakelijkere) organisatie, voor een groter gebied en bovenregionaal. Parallel aan deze verandering van schaal grootte zijn er de trends en ontwikkelingen zowel in de Hoeksche Waard als bij andere gemeenten naar een veranderende overheid. Dit komt ook tot uitdrukking in de visie van de nieuwe gemeente. Deze veranderingen betekenen een groei- en leerproces van en voor alle betrokkenen. We geven elkaar daarom de kans, het vertrouwen en de tijd om te mogen leren, ontdekken en ontwikkelen in de nieuwe rol.



Iedereen is het erover eens: dit ontwikkelproces zal expliciet georganiseerd en professioneel ondersteund dienen te worden. Het potentieel en het vakmanschap is aanwezig maar het vraagt een bewustwording van een andere manier van werken. Dat begint al in 2018 en gaat verder in de komende jaren. De nieuwe raad, bestuur en directie zullen zich de nieuwe filosofie 'eigen' moeten maken, om rolbewust en rolvast te zijn, in een constructief samenspel. Daarbij zijn de in dit document geformuleerde uitgangspunten leidend.

Het is in de ontwikkeling van de nieuwe gemeente de kunst om steeds de juiste balans te vinden. We schetsen er hier drie.

Een eerste balans is die tussen enerzijds groot durven te denken (onder meer bovenregionaal en professionele organisatie) en anderzijds klein doen, kleinschalig organiseren (onder meer via kerngericht werken en dichtbij dienstverlenend, gericht op de 'leefwereld' van mensen) en "gewoon blijven". Deze balans komt terug in de missie "Dichtbij, in verbinding met de omgeving" (zie volgende hoofdstuk). Een tweede balans is die tussen dienstverlening, basis op orde en vernieuwen. Een passend ambitieniveau en verandertempo hanteren (waarin mensen worden meegenomen) en elkaar niet overvragen.

En anderzijds wel vanaf de start op een andere manier gaan werken en de energie vastberaden en positief vasthouden om de goede richting op te bewaren. Dat wat op je pad komt te gebruiken om het op een andere manier aan te pakken.

Een derde balans is dat we vanuit de visie willen dat de nieuwe organisatie flexibel/wendbaar is en er niet teveel in vastomlijnde vormen wordt gedacht. Tegelijkertijd moet de gevraagde vernieuwing wel daadwerkelijk van de grond gaan komen en zeker de komende jaren (kwalitatief) goed begeleid worden. Daarbij zal iedereen aangehaakt worden om een eigen bijdrage te leveren, zodanig dat er een cultuur en organisatie ontstaat die groeit en leert.

Dit voortliggend document is niet vrijblijvend. Het vormt een belangrijk fundament voor de organisatie. Het geeft aan wat we van elkaar verwachten en geeft de kaders weer. Dé succesfactoren zijn uiteindelijk de door ons zelf vorm en invulling te geven cultuur, onze houding, de te ontwikkelen competenties van mensen en het professionele gedrag in de samenwerking met elkaar. Dit vraagt een uitgebreid implementatie-/ontwikkeltraject. De (hoofd)structuur is (slechts) randvoorwaardelijk en dient zo veel mogelijk op de visie aan te sluiten en zo min mogelijk te belemmeren.

2 / KOERS ALS VERTREKPUNT



De besturingsfilosofie en hoofdstructuur dienen het realiseren van de koers van de nieuwe gemeente te ondersteunen. Hieronder volgen de voor de besturing en inrichting relevante onderdelen van de koersdocumenten: 'Kompas 2018 Hoeksche Waard', de visie op HR en het dienstverleningsconcept.

2.1 Kompas

Het 'Kompas 2018 Hoeksche Waard' vormt het belangrijkste koersdocument voor de nieuwe gemeente. Het kompas is bedoeld als aanzet voor een verdere (maatschappelijke) dialoog om te komen tot een aangescherpte toekomstvisie van de nieuwe gemeente in 2019. Het 'Kompas 2018 Hoeksche Waard' geeft al wel een duidelijke richting mee voor het karakter van de nieuwe organisatie.

Het geschetste omgevingsbeeld in het kompas laat zien dat de burger excellente dienstverlening (als consument) is gewend en ook van de gemeentelijke organisatie verwacht. Een andere ontwikkeling is dat er (mede door technologie) allerlei horizontale vormen van (samen)werken ontstaan, in verbinding met en door de samenleving. De rol van de gemeente verandert: meer empathisch, minder afstandelijk, minder procedures en regels en beter inspelen op

persoonlijke omstandigheden. Een overheid die dichtbij is en een bijdrage levert aan de (sociale en maatschappelijke) binding tussen netwerken.

Naast het omgevingsbeeld schetst het kompas de kernkwaliteiten, het droombeeld, de opgaven en vliegwheels die eigen zijn aan de (potentiële) kracht van de Hoeksche Waard als regio. Bijvoorbeeld de zorg voor elkaar op het eiland, als bron voor een inclusieve samenleving. Tegen de achtergrond van algemene ontwikkelingen en het eigen profiel van Hoeksche Waard is de missie geformuleerd: "Dichtbij, in verbinding met de omgeving". Dit betekent participatief en dorps- en wijkgericht werken en een externe focus in samenwerking met partners (netwerkend werken). Willen weten wat er buiten speelt is een belangrijke grondhouding in het kompas.

Het kompas draait in essentie om houding (attitude), gedrag en cultuur. Daarbij zijn er de volgende (concept) kernwaarden voor medewerkers en bestuurders geformuleerd: vakmanschap, persoonlijk, ambitieus, nieuwsgierig, flexibel en durf. Juist omdat het om houding & gedrag gaat, zullen deze kernwaarden verinnerlijkt dienen te worden en gaandeweg betekenis krijgen. In dit proces helpt het om gezamenlijk taal te ontwikkelen die past bij wie we willen zijn. ➔

2 / KOERS ALS VERTREKPUNT

“De toekomstige organisatie is voldoende flexibel ingericht om (integraal) te kunnen inspelen op wat er buiten speelt (in de kernen, maar ook (boven) regionaal).”

Drie pijlers zijn als kompas geformuleerd:

1. We zijn 100% dienstverlenend. Het accent ligt op het gedrag en houding van onze medewerkers en niet (alleen) op de producten en diensten (dienstverlening). Dienstverlenend zijn is een 'way of living'.
2. We werken kerngericht. Dit betekent het prikkelen van initiatieven en het eigenaarschap in de kernen versterken.
3. Onze focus is extern gericht. Naast de kernen van de Hoeksche Waard zijn er kansen en verwachtingen van anderen bij de grotere gemeente Hoeksche Waard op bovenregionaal niveau. Oftewel buiten het eiland kijken.

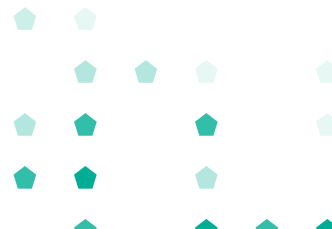
In het kompas document wordt een beeld geschetst wat nodig is voor de toekomstige organisatie:

“De toekomstige organisatie is voldoende flexibel ingericht om (integraal) te kunnen inspelen op wat er buiten speelt (in de kernen, maar ook (boven) regionaal). Dit betekent een organisatie die: opgevegericht en netwerkend werkt, creatief is, samenwerkt, zelforganiserend vermogen heeft, strategisch opereert, loslaat en vertrouwt, communicatief is en leert (door te doen). De organisatie geeft ruimte aan talentontwikkeling en de gemeente is een inspirerende en aantrekkelijke werkgever. Er is ruimte om te evalueren en leren.”

2.2 Visie op HR

Naast het kompas is er een visie op HR ontwikkeld. Hierin wordt net als in het kompas de behoefte aan een wendbare organisatie onderschreven. Om snel en goed te reageren op steeds snellere veranderingen in onze omgeving. Dit betekent verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie en een organisatievorm met kenmerken van een netwerkstructuur.

De wendbare organisatie vraagt ook een 'nieuwe' manager en een 'nieuwe' medewerker. De manager is geen inhoudsdeskundige. De manager stuurt op proces en resultaat en kan, door niet in de inhoud te blijven zitten, een ander perspectief innemen gericht op de gewenste dynamiek binnen de organisatie en de rollen die iedereen inneemt. Oftewel sturen en faciliteren op de gewenste ontwikkeling. Coachen, aanmoedigen, het zien van talenten en medewerkers begeleiden is een primaire verantwoordelijkheid. Dit met het oog om de 'afdeling/team' flexibel, innovatief en betrokken te houden. De manager heeft wel enige affiniteit nodig met de inhoud om (op hoofdlijnen) te kunnen sturen, coördineren en coachen alsmede in voorkomende gevallen, het juiste gesprek te kunnen voeren met portefeuillehouders. ➔



2 / KOERS ALS VERTREKPUNT

Ook voor de 'nieuwe' medewerker is een profiel geschetst. Kernwoorden zijn: maatschappelijk betrokken, ambassadeur HW, zelfregie, elkaar stimuleren, actief feedback geven en coachen, samenwerken en verbinding maken, kunnen werken in steeds sneller veranderende omgeving, meewerken en slagvaardig kunnen reageren op politieke prioriteiten vanuit concernbelang, openstaan voor verandering en breed en flexibel inzetbaar zijn, up-to-date kennis en vaardigheden en praktisch kunnen zijn, eigen kwaliteiten kennen en voortdurend leren en reflecteren, verantwoordelijk, transparant en daadkrachtig zijn. Een hele mond vol. Het zijn deels cultuurwaarden die we van elkaar als collega's wensen opdat we een plezierige en wendbare organisatie zijn en het zijn deels ontwikkelpunten die passen in de verandering naar de nieuwe organisatie. Een verandering die gefaciliteerd dient te worden vanuit de organisatie en vanuit een positief lerend perspectief.

2.3 Dienstverleningsconcept

100% dienstverlenend vormt één van de pijlers van het kompas. Het dienstverleningsconcept vormt een belangrijk uitgangspunt voor de verdere inrichting van de nieuwe organisatie(processen). De drijfveren uit het grofontwerp zijn samengevat in de volgende kernwoorden: van buiten naar binnen, dichtbij, ont-

moeten en verbinden, ondernemerschap, duurzaam, participatie, persoonlijk – digitaal – maatwerk. Voor de dienstverlenende medewerkers zijn de kernwoorden: vriendelijk, op zoek naar de vraag achter de vraag, nieuwsgierig, oplossingsgericht, verantwoordelijk, contact houden met de klant, regelarm, betrouwbaar, snel, de beste mensen vooraan (frontoffice medewerkers vooraan, goede generalist voor eerste klantcontact), vakmanschap, dienstbaar en toegankelijk.

Houding en gedrag van medewerkers is leidend. Dit uit zich in de volgende kernprincipes: persoonlijk, dichtbij en gastvrij.

“Een hele mond vol. Het zijn deels cultuurwaarden die we van elkaar als collega's wensen opdat we een plezierige en wendbare organisatie zijn en het zijn deels ontwikkelpunten die passen in de verandering naar de nieuwe organisatie.”



3 / BESTURINGSFILOSOFIE

Uit de koers van de nieuwe gemeente volgen uitgangspunten voor de besturing van de nieuwe gemeente, op het gebied van politiek & samenleving, de gemeentelijke organisatie en leiding. Rondom deze uitgangspunten wordt de hoofdstructuur (zie hoofdstuk 4) vormgegeven.

3.1 Uitgangspunten politiek & samenleving

Een samenleving kan niet zonder een overheid en een overheid kan zeker niet zonder een samenleving. Met de keuze voor kerngericht werken omarmen we de veranderende rol van de gemeente en benutten we de kracht van de Hoeksche Waardse samenleving. Het bevordert 'dichtbij' zijn en verschillende vormen van participatie.

"Kerngericht werken staat voor het faciliteren van overheids- en burgerparticipatie waardoor behoeften, energie, kennis en kracht in onze samenleving kunnen vrijkomen. Daarmee willen we prikkelen tot het nemen van initiatieven, breed toegankelijk zijn

en eigenaarschap versterken. Soms zal initiatief volledig uit de samenleving komen (overheidsparticipatie), soms zal het (eerste) initiatief nog (voor een deel) bij de gemeente liggen (burgerparticipatie). Vraagt om flexibiliteit en wisselende rollen. Bij kerngericht werken zijn (groepen) inwoners leidend en heeft onze organisatie vaak een meer afwachterende of faciliterende rol. Het gaat er daarbij om de vraag achter de vraag te vinden, te luisteren, het goede gesprek te voeren en te faciliteren." Uit het 'Kompas 2018 Hoeksche Waard.

De gemeenteraad heeft een rol bij uitstek in de verbinding tussen burgers en de overheid en het overbruggen van werelden, vanuit haar democratische legitimiteit en algemeen publiek belang. De raadsleden zijn zelf onderdeel van de samenleving, begrijpen het perspectief van de inwoners op het eiland en vertegenwoordigen en vertolken deze. Tegelijkertijd is de rol van het gemeentehuis en de overheid bij veel initiatieven meer faciliterend of teruggetrokken. ➔

"Uit de koers van de nieuwe gemeente volgen uitgangspunten voor de besturing van de nieuwe gemeente, op het gebied van politiek & samenleving, de gemeentelijke organisatie en leiding."

3 / BESTURINGSFILOSOFIE

“Ruimte aan de kernen impliceert ruimte geven door raad, bestuur, directie en de medewerker. Het succes zit in het faciliteren en mede mogelijk maken van initiatieven van de ander.”

Het gemeentehuis is niet het allesomvattende centrum van de hedendaagse samenleving. Juist de Hoeksche Waard bestaat uit veel verschillende kernen. De nieuwe gemeente geeft met kerngericht werken ruimte aan deze kernen. Kerngericht werken biedt veel kansen op maatwerk, in allerlei vormen van initiatieven en dienstverlening. Het uitgangspunten van kerngericht werken is dat er energie 'van onderop' in de kernen aanwezig moet zijn, en deze verder te stimuleren door uitnodigend en activerend te zijn. Daarbij kan er verschil zijn per kern en kan dit in de tijd zich per kern natuurlijkerwijs verder ontwikkelen. Een dorpsraad is daarbij slechts één van de vormen van kerngericht werken. Kerngericht werken kan op verschillende manieren vorm en inhoud krijgen.

Ruimte aan de kernen impliceert ruimte geven door raad, bestuur, directie en de medewerker. Het succes zit in het faciliteren en mede mogelijk maken van initiatieven van de ander. Het vraagt tevens een bepaalde risicoacceptatie (loslaten en vertrouwen) en een perspectief van leren door te doen (experimenteren). Het vereist van een ieder binnen de gemeente een goed onderling samenspel en evenwicht. Elkaar ruimte geven en elkaars rol, kracht en positie onderkennen, faciliteren en benutten.

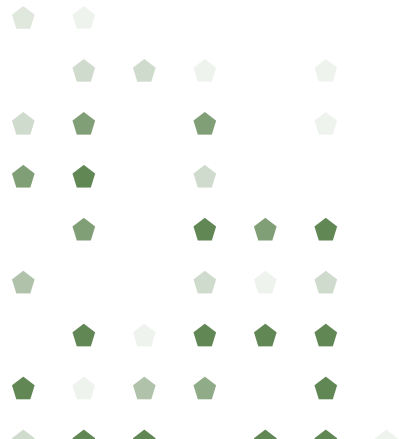
Het bestuur heeft binnen de grotere gemeente een meer strategische rol, meer op afstand van de operatie. Het bestuur dient tegelijkertijd zichtbaar

te zijn in de samenleving. In die rol is het nodig om vertrouwen te geven aan kernen en aan de ambtelijke organisatie om het kerngericht werken concreet invulling te geven.

De ambtelijke organisatie heeft in een wendbare organisatie de ruimte nodig om te durven en mogen handelen naar de buitenwereld om oplossingen mogelijk te maken en 'dichtbij' te staan bij de leefwereld. Tegelijkertijd vraagt het van medewerkers politiek-bestuurlijke en organisatiesensitiviteit om de bestuurder in de juiste positie te brengen en de gemeenteraad haar rol te kunnen laten vervullen en als organisatie transparant te zijn en verantwoording af te leggen.

Het vraagt van de raad om de kernen als een aanvulling (complementair) te zien op hun werk, als een eigentijdse serre aan het huis van Thorbecke met een mooi uitzicht naar buiten. Elkaar versterken in plaats van voor de voeten lopen.

De gemeenteraad heeft als hoogste bestuursorgaan binnen de gemeente naast een vertegenwoordigende een kaderstellende, budgetterende en controlerende (toezichthoudende) taak. In een grote gemeente zullen deze taken zich meer richten op de hoofdlijnen. De raadsleden kunnen met het grotere grondgebied en aantal inwoners niet meer varen op de aanwezige lokale kennis en bekendheid van het eigen gebied en haar inwoners. Het vraagt meer onderzoek en ➔



3 / BESTURINGSFILOSOFIE

“Van belang is dat raadsleden voldoende worden ondersteunend om op deze wijze invulling te geven aan hun rol.”

achtergronden. De focus van het raadswerk komt meer te liggen op het richting geven aan het (vast te stellen) beleid en de ontwikkeling van de gemeente Hoeksche Waard, op een hoger abstractieniveau. De gemeenteraad kan in haar beleidsformulerende rol bij het uitwerken van haar raadsprogramma (strategische) raadsopdrachten formuleren. Ook kan de gemeenteraad een aantal piketpalen slaan en daarbinnen de ruimte bepalen voor maatwerk. De strategische agenda en realisatie van de strategie krijgt meer en meer vorm in verbinding met de omgeving en via leren door te doen, participatief en via de kracht van de samenleving en netwerken. De gemeenteraad verbindt het perspectief van de inwoners aan deze strategische agenda, met een gezonde balans van afstand bewaren tot details/uitvoering én dichtbij en betrokken zijn op de samenleving en inwoners.

Van belang is dat raadsleden voldoende worden ondersteunend om op deze wijze invulling te geven aan hun rol. Daartoe horen een goede informatievoorziening, heldere afspraken over procedures, kwaliteit van raadsvoorstellen en opleidingsmogelijkheden voor raadsleden. Vanzelfsprekend krijgt de raad een goed toegeruste ambtelijke ondersteuning in de vorm van een griffie, die valt onder de gemeenteraad.

3.2 Uitgangspunten organisatie

Als een rode draad door de koers van de nieuwe gemeente loopt de behoefte aan een wendbare organisatie. Een organisatie die is ingericht om adequaat

te kunnen inspelen op wat buiten speelt. Om dit te bereiken is horizontale interne en externe samenwerking in plaats van alleen een vorm van verticale sturing noodzakelijk. Dit geldt op het niveau van samenwerking binnen een team, in de dienstverleningsprocessen tussen teams en naar buiten, in projecten, in het werken aan strategische opgaven, in integrale beleidsprocessen, in de samenwerking met de kernen en in professionele en maatschappelijke (boven)regionale netwerken. 'Horizontaal werken' behoeft wel een bepaalde methodische aanpak. Om zelforganiserend vermogen, kerngericht en opgevegericht werken te ontwikkelen en van de grond te krijgen moet het georganiseerd worden. Zonder dat het daarbij tot teveel nieuwe 'vaste' structuren leidt. 'Doorlaatbare grenzen' binnen en buiten de ambtelijke organisatie zijn namelijk een conditie voor een wendbare organisatie. Oftewel flexibiliteit in het organiseren. En het voorkomen van verkokering en schotten, juist binnen een grotere organisatie.

Een wendbare organisatie betekent verder ruimte geven aan het 'publiek ondernemerschap' van de medewerker. Ruimte om als professional (verantwoord) te kunnen handelen (voor zover er een rol bij de gemeentelijke overheid ligt), en met het juiste gevoel voor afstemming waar nodig. Dit ondernemerschap komt tot uitdrukking in het contact met de buitenwereld maar ook binnen de organisatie. We zetten in op verantwoordelijkheden laag in de organisatie en het inzetten op het zelforganiserend vermogen ➔

3 / BESTURINGSFILOSOFIE

“De zelfstandige, vakbekwame professionele medewerker van en voor de Hoeksche Waard, vormt de ‘voet’ van de organisatie. De voet die in de samenleving staat en vanuit het doen initiatieven ontplooit.”

van en tussen teams (zo min mogelijk topdown sturing). We kiezen daarom bewust voor een platte organisatie met beperkte gelaagdheid. De zelfstandige, vakbekwame professionele medewerker van en voor de Hoeksche Waard, vormt de ‘voet’ van de organisatie. De voet die in de samenleving staat en vanuit het doen initiatieven ontplooit. Dit stelt eisen aan de medewerkers van de Hoeksche Waard. Leren en ontwikkelen vraagt om permanente aandacht. Bij de start van de nieuwe gemeente is lerend werken, leren door doen, een principe dat in de praktijk moet worden gebracht.

Bij een organisatie waaruit de voet bestaat uit zelfstandige vakbekwame professionele medewerkers hoort een bestuurlijk en ambtelijk leiderschap dat de randvoorwaarden biedt, coaching geeft en sturing geeft op de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

3.3 Uitgangspunten bestuurlijk en ambtelijk leiderschap

Passend bij de visie op de nieuwe gemeente en een wendbare organisatie is een compacte ambtelijke top nodig. Leiderschap dat slechts op de hoofdlijn (be)stuurt, faciliterend en verbindend optreedt en leidende coalities, in netwerken, smeedt. Analooq aan de ambtelijke top is het wenselijk na te denken over de omvang, samenstelling en werkwijze van de bestuurlijke top.

Het college houdt als dagelijks bestuur gezonde afstand tot de operatie en stuurt veel meer op de realisatie van de strategische doelen, binnen de kaders van de gemeenteraad. De werkwijze van het college wordt gekenmerkt door collegiaal bestuur. Dat wil zeggen beleidsmatige en bestuurlijke afstemming van portefeuilleoverstijgende vraagstukken, vertegenwoordiging van collegebesluiten naar buiten, elkaar regelmatig informeren over de voortgang en ontwikkelingen op het terrein van hun portefeuille. Binnen het collegebeleid en vastgestelde beleidslijnen hebben de individuele collegeleden zelfstandige verantwoordelijkheid voor de eigen portefeuille. Echter, dit mag het collegiaal bestuur niet uithollen. Bestuurlijke opdrachten aan de ambtelijke organisatie worden vanuit het college gegeven. Portefeuillehouders vormen een belangrijke schakel tussen burgers/maatschappij enerzijds en de organisatie anderzijds.

De portefeuillevverdeling van de wethouders laten we hier buiten beschouwing. Het vormt onderdeel van de coalitie. Er zal goed gekeken moeten worden naar de spanning die kan ontstaan tussen een wethouder dichtbij de kern(en), in relatie tot andere ➔



3 / BESTURINGSFILOSOFIE

wethouders en het uitgangspunt van op afstand besturen en tegelijkertijd kerngericht werken ook bestuurlijk invulling geven. Er worden in het bestuurdersteam tevens kwaliteiten gevraagd om richting te geven aan de strategische agenda van de grotere gemeente. De uitdaging van de coalitievorming is een adequate mix te maken waarbij verschillende werkwijzen en verdeling denkbaar zijn. Tussen directie- en bestuursleden kunnen vervolgens logische koppelvlakken ontstaan op de ontwikkelthema's kerngericht werken, opgabegericht werken en beleidsvelden en 100% dienstverlenend. Voor portefeuillehouders in de nieuwe gemeente gelden dezelfde leer- en ontwikkelopgaven als voor de ambtelijke organisatie.

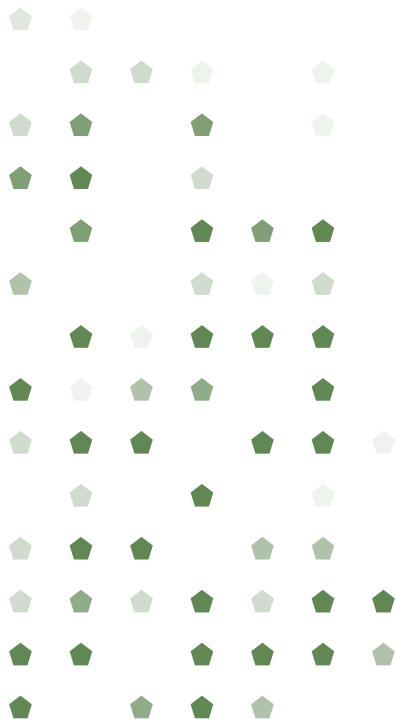
De directie houdt afstand tot de operatie en dienstverlening, laat het strategisch adviseren aan anderen en richt zich niet zelf op de inhoud. De directie geeft wel richting aan het proces. Bestuur en directie nemen een faciliterende en flexibele wisselende houding aan ter ondersteuning van het proces en doel en zijn koersvast ten aanzien van de visie en strategie. De verantwoordelijkheid van de leiding is strategische richting en ruimte geven tegelijk.

De directie is collegiaal verantwoordelijk voor het resultaat van de ambtelijke organisatie. In de startfase van de organisatie schenken zij in het bijzonder aandacht aan het opzetten van het leren en ontwikkelen van de medewerkers.

Een belangrijke opdracht voor de directie is het sturen op de rolinvulling en rolvastheid in de samenwerking tussen raad, bestuur, ambtelijke organisatie en samenleving. Voor de raad wordt de samenwerking met de griffie gevonden. Naast sturen op rolinvulling en rolvastheid is het de taak van de directie de werking van de verticale en horizontale sturingsprincipes in de organisatie te bevorderen en daar waar nodig bij te sturen.

De bestuurlijke en ambtelijke top wordt ondersteund door strategisch adviseurs/regisseurs voor de initiatie en sturing op strategische opgaven, bestuurs- en directieadvisering en (boven)regionale positionering. Deze adviseurs/regisseurs staan in goede verbinding met bijdragen vanuit de ambtelijke organisatie en externe netwerken. Dit wordt verder uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.

“Bestuur en directie nemen een faciliterende en flexibele wisselende houding aan ter ondersteuning van het proces en doel en zijn koersvast ten aanzien van de visie en strategie.”



4 / HOOFDSTRUCTUUR

“ Het leiderschap zit in het vermogen om de juiste kwaliteiten en spelers bij elkaar te (laten) brengen en te sturen en coachen op het ontwikkelproces en de juiste organisatorische randvoorwaarden te geven.”

De hoofdstructuur omvat de uitwerking van de hiervoor genoemde uitgangspunten voor besturing in de wijze van aansturing en samenwerking vanuit de ambtelijke organisatie. Besturingsfilosofie en hoofdstructuur lopen in elkaar over.

4.1 Platte organisatie met twee lagen

Het uitgangspunten van een platte organisatie vertalen we naar twee hiërarchische lagen, te weten de directie en een laag van teammanagers. Er is/ komt geen 'hark' en er zijn geen domeinen, sectoren of afdelingen.

Het uitgangspunten van de compacte top, zeker binnen een platte organisatie van slechts twee lagen, vertalen we naar een directie bestaande uit een algemeen directeur/gemeentesecretaris en twee directeuren. De algemeen directeur/gemeentesecretaris is voorzitter van de directie, ambtelijk eindverantwoordelijk en eerste adviseur voor het college. Daarbinnen draagt de driekoppige directie samen verantwoordelijkheid voor de organisatie en verdeelt aandachtsgebieden (rollen en portefeuilles) waaronder het leidinggeven aan de managers en aan

functies die rechtstreeks onder de directie vallen (zie verderop).

De taakverdeling binnen de directie moet leiden tot logische, heldere aanspreekpunten voor bestuur en organisatie/medewerkers. Bij de invulling van de taakverdeling kan rekening worden gehouden met affiniteit van de directieleden. De directie krijgt tot taak om een nieuwe organisatie te leiden met accent op de ontwikkeling van opgavegericht werken, kerngericht werken en excellente dienstverlening (100% dienstverlenend). Dit zijn de drie belangrijkste ontwikkelthema's voor de gemeentelijke organisatie. Het leiderschap zit in het vermogen om de juiste kwaliteiten en spelers bij elkaar te (laten) brengen en te sturen en coachen op het ontwikkelproces en de juiste organisatorische randvoorwaarden te geven. De directie inspireert en faciliteert een open, transparante, lerende, ontwikkelgerichte, dienstverlenende en extern georiënteerde cultuur en een plezierige werkomgeving. De directie heeft hierin een voorbeeldfunctie (cultuurdrager). De directie delegeert zoveel mogelijk in de lijn (teammanagers) en →



4 / HOOFDSTRUCTUUR

“De teammanager heeft daarmee de gewenste afstand om het juiste perspectief te brengen maar is wel in staat om de teamontwikkeling en coaching te begeleiden (met een daarbij passende moderne gesprekscyclus).”

aan (strategische) adviseurs om daarmee overzicht te houden en aandacht te besteden aan de realisatie van de strategie en organisatieontwikkeling. De directie (en gemeentesecretaris) wordt qua proces ondersteund door de functie van directiesecretaris (agendasetting, stukkenstroom, voorbereiding vergaderingen, etc.) en door andere functies (zie 4.3 en 4.4).

De teammanager wordt gecoacht door een directeur (verdeling van aansturing teammanagers binnen de directie onderling zo logisch mogelijk te verdelen, in combinatie met andere rollen/portefeuilles van de directie). De teammanager wordt bewust belast met een relatief grote span of 'control' van ca. 25-35 fte. Dit kan variëren afhankelijk van span of attention/aard van teams en logische clustering van teams. De teammanager heeft daarmee de gewenste afstand om het juiste perspectief te brengen maar is wel in staat om de teamontwikkeling en coaching te begeleiden (met een daarbij passende moderne gesprekscyclus).

De teammanager is integraal manager in de zin van het sturen op resultaat van de teams en in de zin van het uitvoering geven aan de centrale bedrijfsvoeringskaders (zie verderop). De manager helpt horizontale samenwerking mogelijk te maken en is ondersteunend aan het dwars door de organisatie werken aan de strategie en ontwikkelthema's. De teammanager is geen integraal manager in de zin dat de manager in zijn eentje verantwoordelijk is (waar alle lijntjes samenkomen). De teammanagers kunnen elkaar horizontaal vervangen.

De teammanager zorgt dat er voldoende capaciteit beschikbaar is om naast de dienstverlening binnen de teams ('going concern') bij te dragen aan de ontwikkelthema's ('growing concern'). Dit betekent dat de teammanager de medewerker steunt in de →



4 / HOOFDSTRUCTUUR

“Het accent van de teammanager ligt op coaching van de medewerkers binnen de teams en het actief mogelijk maken, vanuit concerndenken, dat er horizontaal wordt samengewerkt op de ontwikkelthema's.”

prioriteitstelling en coacht in hoe hiermee om te gaan. Komt de medewerker knel te zitten dan is de teammanager het eerste aanspreekpunt, waarbij de teammanager de medewerker helpt om samen een goede oplossing te vinden. De teammanager heeft een preventieve taak om medewerkers te coachen een goede werkbelasting te vinden. Er wordt in de totale formatie van de teams rekening gehouden met capaciteit voor tijdelijke 'ontwikkel'taken (zie verderop). Daar waar er eventuele knelpunten ontstaan in de capaciteit is het ook nog mogelijk een andere, flexibele oplossing te vinden.

Het accent van de teammanager ligt op coaching van de medewerkers binnen de teams en het actief mogelijk maken, vanuit concerndenken, dat er horizontaal wordt samengewerkt op de ontwikkelthema's. De inhoud ligt bij de medewerkers in het team. Hoewel de teammanager wel enige affiniteit moet hebben met de inhoud van de teams neemt hij of zij niet over. De medewerker vormt op de inhoud het belangrijkste aanspreekpunt voor de portefeuillehouders en stelt de manager wel op de hoogte en stemt procesmatig af. Dit, voor zover de contacten met het bestuur passen binnen de rolneming van en samenspel met het bestuur. Er zullen immers minder

korte lijnen ontstaan tussen bestuur en ambtelijke organisatie dan in een kleinere gemeente.

De teammanager stuurt (één of) meerdere teams aan. Een team bestaat doorgaans uit veel minder dan 25-35 en wordt gevormd rondom een logisch samenstel van taken. Een team is de herkenbare thuisbasis voor medewerkers (als 'vakteam'), waarbinnen de uitvoering van de gemeentelijke 'vaste' taken plaatsvindt. De teams kennen geen teamleider. Er kunnen rollen worden toebedeeld binnen het team om het zelforganiserend vermogen te bevorderen zoals netwerker, organisator, expert, voorzitter (hierover later meer). Zelforganiserend vermogen gaat uit van vakvolwassen medewerkers binnen een team waar ze mee samenwerken en met hun teamgenoten ervoor zorgen dat teamresultaten worden behaald. Flexibele teamrollen worden daarom bewust niet vastgelegd in formatie of functies.

Als uitzondering op de regel kunnen in de organisatie (enkele) coördinatoren of operationeel leidinggevenden als functies onder de teammanager worden toegevoegd. Dit kan bijvoorbeeld gelden voor de buitendienst of het werkbedrijf. Het hangt samen met de aard en locatie van aan te sturen werkzaamheden ➔





4 / HOOFDSTRUCTUUR

en de omvang van deze aan te sturen teams voor een teammanager. Het is belangrijk dat deze operatie en daarmee de dienstverlening goed georganiseerd wordt. Er komt geen standaard coördinatielaag in de gemeentelijke organisatie, omdat dit niet past bij een aantal beginselen van een wendbare organisatie.

4.2 Positioneren control & centrale bedrijfsvoering

De concerncontroller valt rechtstreeks onder de directie. De concerncontroller adviseert vanuit een onafhankelijke positie de directie en bestuur bij de concernkaders voor de bedrijfsvoering, de ontwikkeling van de P&C cyclus en de control. De concerncontroller stuurt hiërarchisch enkele controllers aan, belast met kwaliteit, control en interne auditing. De financieel adviseurs die de teammanagers adviseren en uitvoering geven aan de concernkaders en P&C cyclus zijn onderdeel van een bedrijfsvoeringsteam.

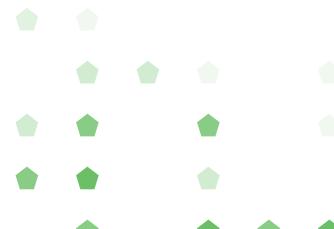
Er ontstaan als inrichtingsprincipe centrale bedrijfsvoeringsteams. Dit om verkoking te voorkomen in sectoren/lijnafdelingen met eigen bedrijfsbureaus, en om kwetsbaarheid van éénpitters op de verschillende bedrijfsvoeringsdisciplines te voorkomen. De centrale bedrijfsvoering draagt bovendien bij aan de professionaliteit van de organisatie, informatiestu-

ring (o.a. functioneel regie/beheer kernapplicaties), onafhankelijkheid, eenheid van werken en efficiency. De bedrijfsvoeringsadviseurs werken dicht op de 'business' met een decentrale focus en zijn aanspreekpunt voor de teammanager.

Decentraal worden die ondersteunende processen belegd die dicht op het primaire proces zitten en hierin verweven zitten, zoals vakinhoudelijke administraties (waaronder de uitkeringsadministratie) en vakjuridische adviseurs.

4.3 Bevorderen strategisch vermogen en opgavegericht werken

Rechtstreeks onder de directie komen een aantal strategische (beleidsveld- en vakoverstijgende) adviseurs. Zij richten zich vanuit de pijler externe focus op het omgevingsbeeld. Zij stimuleren, initiëren en regisseren (boven)regionale positionering en netwerken (incl. lobbyen), scenariodenken, het helpen formuleren van de strategie en strategische opgaven (het "wat") en het strategisch adviseren van directie en bestuur. Onder dit laatste valt ook het procesmatig kunnen adviseren van directie en bestuur, passend binnen hun rol in de besturingsfilosofie. ➔



4 / HOOFDSTRUCTUUR

“De strategisch adviseur helpt het bestuur en directie de gewenste rol te vervullen, onder de verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris.”

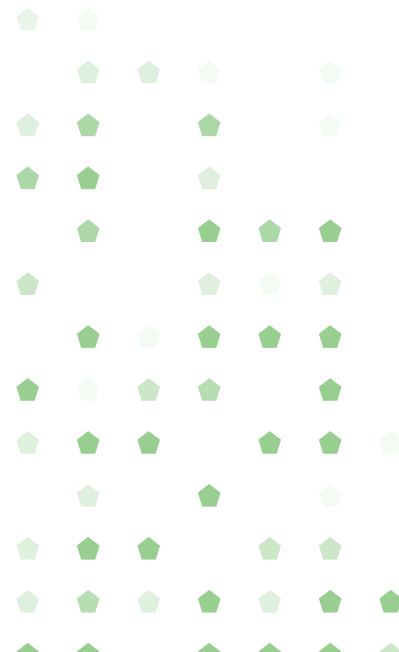
Het vraagt een hoge politiek-bestuurlijke en organisatieantenne. De strategisch adviseur is een aanjager en verbinder, zowel intern als extern. De strategisch adviseur verbindt medewerkers aan netwerken en stimuleert dat de ambtelijke organisatie in verbinding komt met de omgeving (externe focus). En dat zo een vliegwiel ontstaat.

De strategisch adviseur helpt het bestuur en directie de gewenste rol te vervullen, onder de verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris. De strategisch adviseur is geen bestuursadviseur in de zin dat de ambtelijke organisatie via de bestuursadviseur in contact moet komen met de bestuurder (geen afschermfunctie). De strategisch adviseur richt zich in relatie tot het bestuur op de (vakgebied overstijgende) strategie en bijbehorende processen en rolneming en heeft een adviserende rol.

Eén van de strategisch adviseurs is onder meer belast met het ontwikkelen van het concept van

kerngericht werken, inclusief advisering op de politiek-bestuurlijke dimensie ervan (zie hoofdstuk 3).

Naast de functie van strategisch adviseur is de functie van opgaveregisseur gepositioneerd. Deze wordt eveneens aangestuurd door de directie (directeur als ambtelijk opdrachtgever). Iets is een 'opgave' als het integraal, strategisch, complex, multidisciplinair én verhoogde politiek-bestuurlijke aandacht heeft, uiteindelijk te bepalen door bestuur en directie. Niet alle strategische vraagstukken, strategisch beleid óf politiek-bestuurlijke onderwerpen zijn daarmee dus opgaven. Opgaven hebben een zekere exclusiviteit nodig omdat het gevaar anders ontstaat dat alles centraal door opgaveregisseurs moet worden aangestuurd terwijl dit de slagvaardigheid, zelfstandigheid en externe gerichtheid van de ambtelijke organisatie in de weg staat. Bij opgaven kan gedacht worden aan de vliegwielen in het kompas, maar bijvoorbeeld ook aan het transitieproces van de organisatieontwikkeling bij de invoering van de omgevingswet en het transformatieproces in het sociaal domein (niet de inhoud ervan). De rol van de opgaveregisseur kan per opgave verschillen, bijvoorbeeld alleen gericht op het transitieproces of meerjarig (inhoudelijk) regisserend. De opgaveregisseur kan één of meerdere opgaven regisseren. ➔



4 / HOOFDSTRUCTUUR

“Het doel is dat de verandering wordt geadopteerd door anderen en de organisatie hier zo goed mogelijk op weet aan te sluiten.”



De opgaveregisseurs hebben doorzettingskracht en middelen (capaciteit uit ambtelijke organisatie per opgave, te leveren door ondersteunende teammanagers) om de opgave van de grond te krijgen en te blijven stimuleren. Zij sturen op een intern en extern verbindende manier (daarom 'regisseur' en geen manager) waarbij het accent ten opzichte van de strategisch adviseurs meer ligt op organisatie- en realisatiekracht (het "hoe" in plaats van het "wat"). Het vereiste verbindend vermogen in deze functie is groot. De opgaveregisseur heeft een generalistisch profiel maar moet wel weten wat de opgave inhoudt.

Hoeksche Waard kiest niet voor een overkoepelende organisatiebrede beleidsafdeling. Het gemeentelijke strategisch, tactische en operationele beleid op de verschillende gemeentelijke beleidsvelden vindt plaats in de (vak)teams. Beleid en uitvoering hoeven overigens niet in hetzelfde team te zitten maar worden wel dichtbij elkaar gepositioneerd. Beleidsprocessen worden integraal (horizontaal) afgestemd door beleidsadviseurs vanuit en tussen deze teams.

4.4 Bevorderen kerngericht werken

Kerngericht werken moet bij iedereen in de genen gaan zitten en vormt daarmee een onderdeel van het DNA van de organisatie. Kerngericht werken heeft betekenis voor (bijna) alle onderdelen van de gemeentelijke dienstverlening en rol van de gemeente/overheid. Om de verandering daadwerkelijk dwars door de organisatie en in de kernen te realiseren

komt er een kernteam kerngericht werken, vanuit een centrale positionering onder de directie (voor wie dit 1 van de ontwikkelthema's voor de organisatie vormt). Binnen het team zijn er functies verbinder kerngericht werken en coach kerngericht werken. De verbinder kerngericht werken heeft accent meer op de kernen en draagt het kerngericht werken als ambassadeur uit. De functie vormt voor de kernen een aanspreekpunt als verbindingsofficier, maar neemt niet over. De verbinder kerngericht werken helpt initiatieven te prikkelen en eigenaarschap te versterken. De functie vormt geen kernregisseur of gebiedsmanager in de zin dat alle initiatieven langs de functionaris moeten (en geen matrixorganisatie). Het doel is dat de verandering wordt geadopteerd door anderen en de organisatie hier zo goed mogelijk op weet aan te sluiten. De functionaris weet en voelt wat in de kernen speelt en legt de juiste lijntjes in de organisatie. Ook worden de bestuurders in de juiste positie gebracht ten opzichte van de kernen.

De coach kerngericht werken heeft focus op de interne organisatie en coacht de ambtelijke organisatie en medewerkers bij de nieuwe manier van werken en bijbehorende competentieontwikkeling. Zij helpen de teammanager en de medewerkers kerngericht werken te integreren in hun werkwijze en manier van opereren in de dienstverlening. ➔

4 / HOOFDSTRUCTUUR

“De coaches kunnen bijvoorbeeld vooruitgeschoven teamleden in bepaalde teamrollen trainen in praktische werkwijzen (train de trainer), kunnen voor korte tijd op verzoek enkele teamontwikkelingsessies begeleiden en zijn de vraagbaak voor de teammanager (interne consultant) en helpen de teammanager in de goede positie te brengen.”



4.5 Bevorderen zelforganiserend vermogen

Bij een wendbare organisatie hoort zelfstandige ruimte voor medewerkers en een platte structuur. Een organisatie, bedrijfsvoering en (administratieve en technologische) systemen die zijn ingericht om ruimte te geven en flexibiliteit mogelijk te maken. Hoeksche Waard wil het zelforganiserend vermogen in teams bevorderen, onder de hiërarchische sturing van en coaching door de teammanager. We bedoelen met zelforganiserend vermogen vooral dat de inhoud en organisatie van en rondom het werk zoveel mogelijk vanuit het team en tussen teams wordt vormgegeven, met gebruikmaking van de talenten van alle teamleden. De invulling hiervan kan per team verschillen en zich in de tijd ook ontwikkelen. Hoeksche Waard kiest nadrukkelijk niet voor zelfsturing in de betekenis die in praktijk hieraan wordt gegeven, namelijk dat er geen hiërarchisch leidinggevende is en geen kaders zijn en teams zelf hun bedrijfsvoeringskaders bedenken. 'Zelfsturing' vinden we een 'brug te ver' en is ook niet nodig om wendbaar te zijn. Om de teammanager, de organisatie, en teams bij deze ontwikkeling te coachen komen er een aantal Hoeksche Waard-coaches (HW-coaches), te positioneren bij de Hoeksche Campus. Deze coaches werken vraaggericht en in goede afstemming en coaching van de teammanager. De coaches kunnen bijvoorbeeld vooruitgeschoven teamleden in bepaalde teamrollen trainen in praktische werkwijzen (train de trainer), kunnen voor korte tijd op verzoek enkele teamontwikkelingsessies begeleiden en zijn de vraag-

baak voor de teammanager (interne consultant) en helpen de teammanager in de goede positie te brengen. De coaches vervullen een vertrouwensfunctie en hebben geen managementverantwoordelijkheid.

De fusie is een enorme stap en we verwachten veel van medewerkers. De teammanager is er voor om in de eerste fase de teams samen met de medewerkers neer te zetten. Er zal echter snel een behoefte ontstaan bij sommige teams om de volgende stap in de teamontwikkeling te zetten. Daarop willen we anticiperen met de ondersteuning van de Hoeksche Waard-coaches.

4.6 Bevorderen samenwerking over teams heen: pop ups

Daar waar er tijdelijk een flexibel en tijdelijk samenwerkingsverband wordt opgezet creëren we een "pop-up". De teammanagers faciliteren dat de juiste mix van medewerkers zich bij een pop-up kunnen en willen aansluiten. Afhankelijk van het karakter van de pop-up vindt er regie plaats vanuit een bepaalde functie. In alle gevallen wordt het eigenaarschap en zelforganiserend vermogen van de leden van deze tijdelijke pop-up bevorderd. Pop-ups kunnen zich vormen rondom bijvoorbeeld een initiatief in relatie tot kerngericht werken (vanuit kernteam de verbinder en coach kerngericht werken) of bijvoorbeeld bij een eenmalig complex vraagstuk zoals de vluchtelingenstroom. Een pop-up heeft altijd een tijdelijk karakter. Er kunnen ook externen (uit professionele netwerken, uit kernen) deelnemen aan een pop-up. ➔

4 / HOOFDSTRUCTUUR

“‘Hiërarchie’ is ondergeschikt en faciliterend aan het over teams heen op natuurlijke en flexibele wijze samen werken aan opgaven, en de andere twee pijlers van het kompas: kerngericht werken en 100% dienstverlenend.”

Voor het opgabegericht werken dient een proces, werkwijze en/of model ontwikkeld te worden die de horizontale samenwerking op een natuurlijke wijze bevordert (denk bijvoorbeeld aan opgavetafels) en die duidelijkheid biedt over hoe de horizontale sturing (onder eindverantwoordelijkheid van de directie) plaatsvindt ten opzichte van de verticale sturing in de teams. Daarbij is ‘hiërarchie’ ondergeschikt en faciliterend aan het over teams heen op natuurlijke en flexibele wijze samen werken aan opgaven, en de andere twee pijlers van het kompas: kerngericht werken en 100% dienstverlenend. Kortom, de flexibele netwerkorganisatie staat voorop.

4.7 Organisatiemodel

In het organisatiemodel zijn de elementen uit de hoofdstructuur weergegeven. We werken altijd voor het eiland en de regio. De drie pijlers kerngericht werken, opgabegericht werken en 100% dienstverlenend zijn in de buitenste (doorlaatbare) cirkel weergegeven waarbij in verschillende rollen samenwerking intern en extern plaatsvindt. Dit krijgt vorm in de dienstverlening (dienstverleningsconcept: dichtbij de inwoners, ontmoeten en verbinden) en in de beleidsprocessen (met voet in de samenleving, leren door te doen, participatief) en door middel van flexibele pop-ups of bijvoorbeeld opgavetafels. De zelforganiserende teams (welke nog worden uitgewerkt op basis van de uitwerking van de functies en formatie) worden niet ingedeeld in domeinen, sectoren of afdelingen. De teammanagers geven leiding aan meerdere

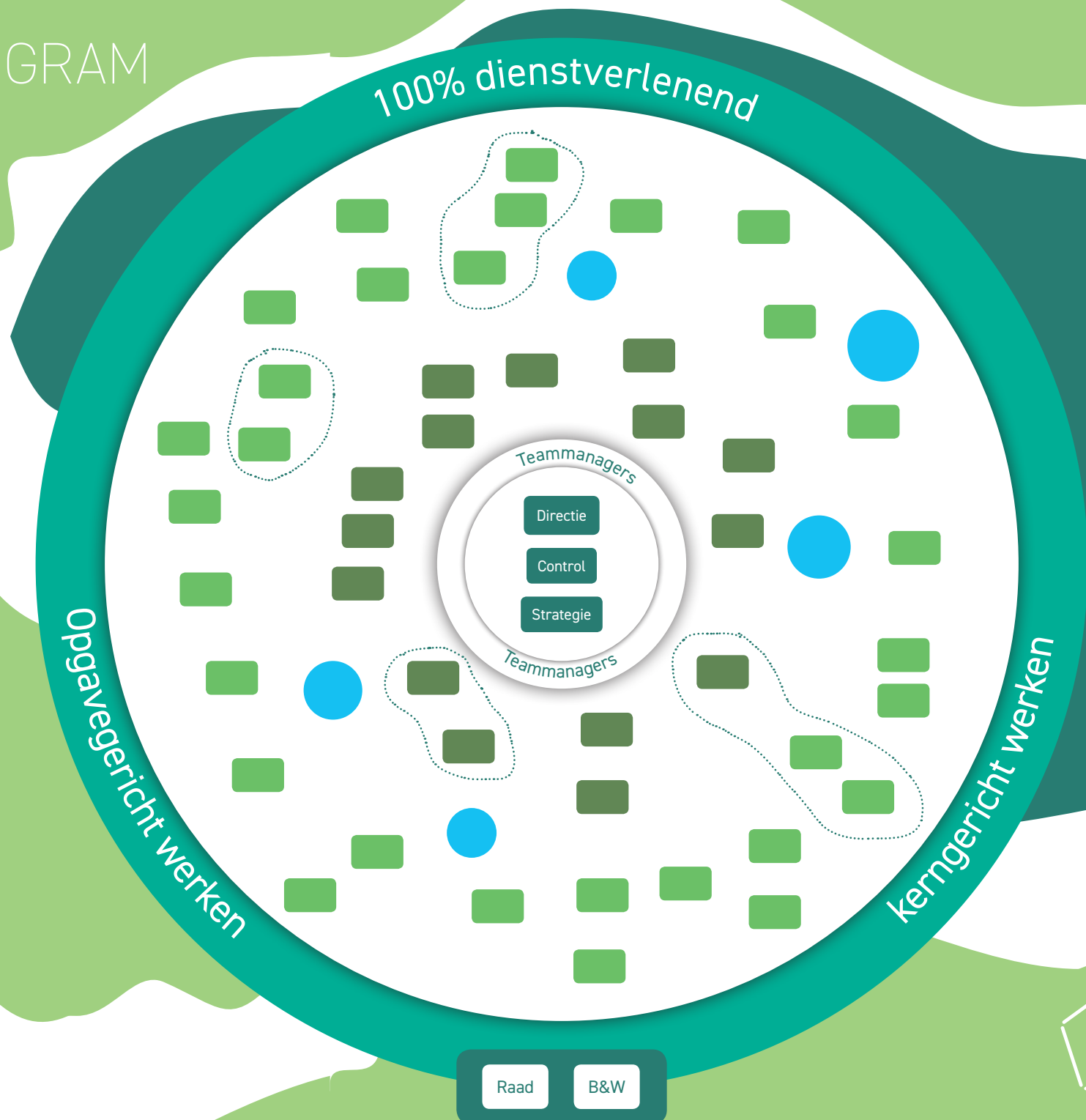
zelforganiserende teams, kunnen elkaar vervangen en stimuleren het werken over teams heen. Het college en raad bevinden zich op het snijvlak met de samenleving en (be)sturen op afstand van de organisatie. De directie faciliteert het proces van alle betrokkenen en wordt ondersteund door de functies die in deze hoofdstructuur zijn benoemd (kortweg Control en Strategie). (zie volgende pagina).

4.8 Ten slotte

In de hierboven beschreven hoofdstructuur zijn de gekozen ‘centrale’ sturingsprincipes en –vormen uitgewerkt. Hierbij is aangegeven vanuit welke positie en functies deze sturing wordt geïnitieerd en/of geregisseerd. Steeds is aangegeven dat de wijze van (aan)sturing in deze rollen goed moet passen binnen de filosofie. Dat luistert nauw en is mensenwerk. De realisatie van de koers op alle ontwikkelthema’s staat of valt natuurlijk met de kracht van de hele ambtelijke organisatie. Medewerkers nemen immers naast hun ‘vaste’ taken deel aan pop-ups, vervullen een specifieke rol in hun eigen team, werken samen met anderen aan de dienstverlening en aan het integrale beleid. Deze inzet en samenwerking vormt de flexibiliteit en kracht van de organisatie. Alles is erop gericht om dit te bevorderen, om zo een vliegwiel te creëren met elkaar.



ORGANOGRAM



Leeswijzer

- Als organisatie zijn we gericht naar 'buiten': gevisualiseerd door het eiland op de achtergrond maar ook de omgeving rond het eiland
- Kerngericht werken, opgabegericht werken en 100% dienstverlenend zijn belangrijke uitgangspunten in onze organisatie: gevisualiseerd door buitenring
- Elke medewerker heeft een 'thuisbasis' in een vast team, georganiseerd rond vakinhoud: gevisualiseerd door de donkergroene (bedrijfsvoering) en lichtgroene rechthoekjes (extern gerichte teams)
- Een teammanager stuurt een of meerdere teams aan: gevisualiseerd door de stippellijntjes rond teams
- Naast de vaste teams zijn er ook 'tijdelijke' teams georganiseerd rond bijvoorbeeld opgave(tafels) of pop-ups: gevisualiseerd door de blauwe bolletjes

