



## **Structuur en sturing**

**20 juni 2019 / versie 1.0**

### **Inleiding**

Na vaststelling van de Organisatievisie Zeewolde 2020 is binnen het traject van organisatie ontwikkeling 'structuur & sturing' het onderwerp waarmee richting kan worden gegeven aan de hoofdlijnen voor de inrichting van de organisatie. In deze (deel-) notitie wordt door uitwerking van structuur en sturing verdere betekenis, richting en helderheid gegeven over de realisatie van de vastgestelde organisatievisie. Daarmee wordt een basis gelegd voor het nader uit te werken Organisatieplan Zeewolde 2020<sup>1</sup> en het Ontwikkelingsplan organisatie Zeewolde 2020<sup>2</sup>. Voor de medewerk(st)ers van de gemeente ontstaat daarmee een concreet beeld over hoe de nieuwe organisatie eruit gaat zien, wat de veranderingen daarmee zijn, zowel op collectief als mogelijk individueel niveau.

### **Kaders voor structuur & sturing**

Het kader voor de uitwerking van structuur & sturing wordt gevormd door de vijf uitgangspunten in de Organisatievisie, evenals de uitgangspunten voor een wendbare organisatie:

*We zijn een wendbare en toekomstbestendige organisatie*

- 1. Wij denken in kansen en mogelijkheden, zijn oplossingsgericht en maken bewuste keuzes om waarde toe te voegen aan de Zeewolder samenleving*
- 2. Wij creëren ruimte voor initiatieven en gaan waar mogelijk partnerschappen aan met onze inwoners, organisaties, instellingen en bedrijven*
- 3. Wij spreken af wat we doen en doen wat we afspreken*
- 4. Wij organiseren onze dienstverlening passend naar soort met aandacht voor mensen en context*
- 5. Wij werken in een lerende cultuur, maken gebruik van onze talenten en motivatie en hebben lef om te experimenteren en daarvan te leren*

*'een wendbare organisatie .....*

- is eenvoudig georganiseerd, 'geen toeters en bellen'*
- begrijpt de maatschappij waarvoor men werkt en kent de behoeften van de samenleving / burgers*
- werkt in multidisciplinaire teams, waarbij diversiteit leidend is*
- kent een lerende cultuur en heeft het lef om te experimenteren en daarvan te leren*
- werkt op basis van vertrouwen en is bereid verantwoordelijkheid te geven*
- is flexibel genoeg om voortdurend in te spelen op veranderingen in de omgeving*

---

<sup>1</sup> Hoofdlijnen voor de inrichting van de organisatie / formele organisatiebeschrijving

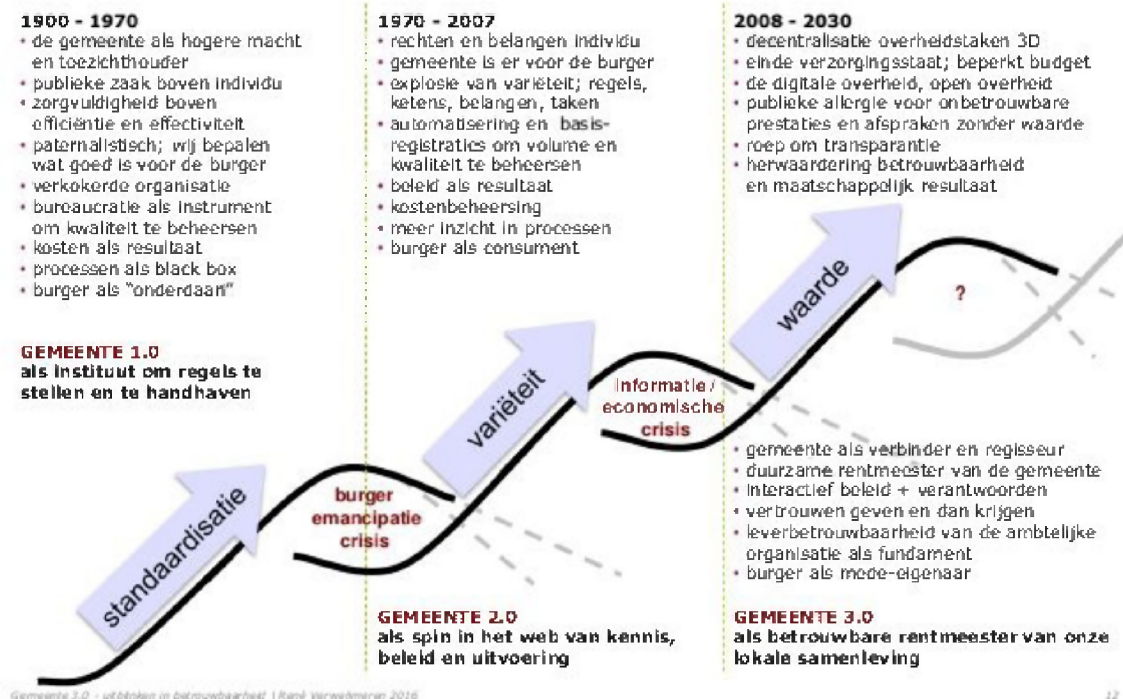
<sup>2</sup> Aanpak ontwikkeling voor het werkbaar maken van het Organisatieplan / de verrichtingen van de nieuwe organisatie

## De (gewijzigde) context voor structuur en sturing

De veranderingen in het publieke domein volgen elkaar thans snel op. Digitalisering van de dienstverlening, decentralisatie van overheidstaken, de overheid als partner, de participatiemaatschappij, samenwerking op meerdere niveaus, etc zijn ontwikkelingen die een andere positie voor de gemeenten met zich meebrengt dan een aantal jaren geleden het geval was:

## De veranderende gemeente

veranderende positionering door de tijd



De ontwikkeling naar de gemeente als 'betrouwbare rentmeester van de lokale samenleving' vraagt een andere wijze van besturen en het ambtelijk vakmanschap wat daarbij ondersteunt. De bestaande structuur en sturing geeft te weinig houvast om deze ontwikkeling en nieuwe positie in het publieke domein adequaat te kunnen ondersteunen. 'Als het getij verandert dan verzet men de bakens'....

## Veranderingen, ook voor de gemeente Zeewolde

Bovenstaande schets van een veranderende context voor gemeenten gaat niet voorbij aan Zeewolde. Overheids- en burgerparticipatie, behoefte aan flexibele rollen vanuit de overheid, de vraag om snelle en adequate dienstverlening, etc. zijn aspecten die ook op de gemeentelijke organisatie van Zeewolde van invloed zijn. Met de schaalvergrotingen die zich afspelen in het publieke domein, de meerdere samenwerkingen die (boven-) regionaal plaatsvinden en de algemene trends en ontwikkelingen die maatschappelijk aan de orde zijn spelen er meerdere veranderingen in het bestuurlijk en organisatorisch speelveld. Veranderingen die vragen om een leer- en groeiproces van alle betrokkenen in

de organisatie. Veranderingen die zich niet meer laten faciliteren door 'organische aanpassingen', maar door een doelbewuste en geregisseerde ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie.

Met de Organisatievisie is de koers bepaald voor de komende jaren om met voornoemde veranderingen effectief, efficiënt en in samenhang om te kunnen gaan. De wijze van besturing, aansturing en samenwerking in de gemeentelijke organisatie zal daarop moeten aansluiten en een bijdrage dienen te leveren aan het realiseren van die visie.

### **De focus gericht op drie pijlers**

De nieuwe structuur en sturing zal dan ook de basis zijn voor het door de organisatie kunnen realiseren van *drie specifieke aandachtsgebieden* voor de komende jaren:

#### *1. verbeteren en vernieuwen van de dienstverlening*

Digitalisering van de dienstverlening is aan de orde van de dag: het is inmiddels een 'standaard dat' iedereen op elk gewenst moment van de dag met iedereen contact kan leggen en informatie kan verzamelen via de digitale snelweg. De dienstverlening van de gemeente zal daarop 'aangesloten' dienen te zijn. Naast het op orde houden van de (digitale) dienstverlening is er eveneens sprake van continue behoefte aan verbetering en vernieuwing. Dat vergt focus en prioriteit de komende jaren, al dan niet in EHZ verband.

De organisatorische ontwikkelingen op dit vakgebied zijn immers divers. Waar voorheen de primaire processen binnen de gemeentelijke organisatie eenduidig in een structuur herkenbaar waren leveren de huidige ontwikkelingen een meer diffuus beeld op. Het KCC is thans als een front office en een schil om de bestaande primaire processen georganiseerd. De toename van samenwerkingsverbanden en bijvoorbeeld de ontwikkelingen van de Omgevingswet maken een heroriëntatie op korte termijn noodzakelijk. Tevens wordt een verschuiving geconstateerd ten aanzien van de benodigde rolvulling binnen het KCC. Vragen en vraagstukken vereisen steeds meer een opschaling naar meer samenhangend en integraal denken en handelen. Tevens ligt daar een stevige relatie met de vastgestelde I-visie en het I-beleid in ontwikkeling<sup>3</sup>.

#### *2. extern en intern samenwerken*

In de Organisatievisie is aangegeven dat denken en handelen in kansen en mogelijkheden oplossingsgericht is en dat er bewuste keuzes gemaakt worden om waarde toe te voegen aan de Zeewolder samenleving. Er wordt ruimte gecreëerd voor initiatieven en partnerschappen worden aangegaan met inwoners, organisaties, instellingen en bedrijven. Dat maakt dat allerlei, al dan

---

<sup>3</sup> In de I-visie en het concept I-beleid vormen dienstverlening en participatie uitgangspunt voor de ingezette koers en ontwikkeling van de informatievoorziening en gegevenshuishouding, mede op basis van datagestuurde werken

niet horizontale, vormen van samenwerking ontstaan in verbinding met en door de samenleving. Varianten van burgerparticipatie dan wel overheidsparticipatie vragen om een wisselende en flexibele rolinvulling vanuit de gemeente. De invloed van ontwikkeling in de technologie van o.a. de moderne communicatiemiddelen heeft daar eveneens invloed op.

Meer en gevarieerd samenwerken met de externe omgeving, waaronder de Zeewolder samenleving, zet een ontwikkeling in gang van de gemeente als netwerkorganisatie. 'Van buiten naar binnen werken' en de drive hebben om te willen weten wat er in de samenleving speelt zijn daarbij leidend. Dat heeft eveneens invloed op de wijze waarop intern binnen de organisatie wordt samengewerkt.

Er bestaat behoefte aan meer horizontale, vaak tijdelijke, werkverbanden waarbij talenten, kwaliteiten en specifiek in te vullen rollen meer leidend zijn in plaats van louter vakkennis, functie of vertegenwoordiging van een organisatorische eenheid. De organisatie zal vaardigheden en kennis & kunde moeten ontwikkelen om de gewijzigde vormen van samenwerking tot een succes te kunnen maken. Houding en gedrag zijn naast procesvaardigheden aandachtspunten in deze ontwikkeling als basis voor een gewenste aanpassing van de cultuur binnen de organisatie.



### *3. resultaatgericht en opgabegestuurd werken*

Het college van B&W heeft de voorkeur uitgesproken voor een resultaatgerichte sturing voor reguliere producten en diensten dan wel voor specifieke opgaven. Daarbij zal vooral aandacht geschonken dienen te worden aan de opdrachtgevende rol<sup>4</sup>. Onderkend wordt daarbij dat dit afwijkt van de huidige praktijk van sturing<sup>5</sup>. Daarmee is eveneens een gewijzigde rolvulling vanuit het bestuur aan de orde: bestuurlijke sturing vanuit het college is in deze wijze van werken volledig gericht op het behalen van resultaten en effecten (What en Why) op hoofdlijnen.

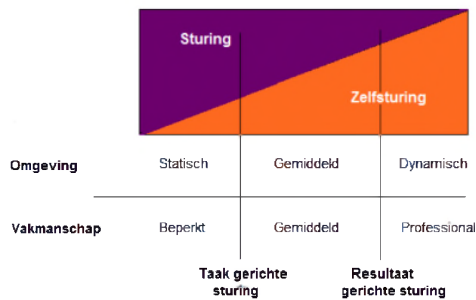
Resultaatgericht werken geldt zowel voor het reguliere werk als voor specifieke opgaven. Wat moet bereikt worden en waartoe levert dat een bijdrage zijn de kernvragen die daarbij aan de orde zijn. Sturing vindt dan plaats op het verstrekken van opdrachten<sup>6</sup> en vervolgens het monitoren en bijsturen van de uitvoering daarvan. Het college van B&W heeft aandacht gevraagd voor de al dan niet mogelijke en gewenste toepassing van zelforganisatie voor de ambtelijke organisatie. Zelforganisatie heeft succes als sprake is van een

<sup>4</sup> Besluit college van B&W d.d. 14 mei 2019

<sup>5</sup> Van 'activiteiten georiënteerd en taakgericht naar opdracht georiënteerd en resultaatgericht'

<sup>6</sup> Bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en -nemer

toegepaste resultaatgerichte sturing. Uitvoering van de opdrachten geschiedt in die situatie door de professionals en vergt taakvolwassenheid en een professionele rolvervulling. Niet alleen op vakniveau, eveneens op proces- en relationeel niveau.



Verantwoordelijkheden zullen in deze wijze van werken lager in de organisatie gelegd dienen te worden. De verantwoordelijkheden zijn gericht op het realiseren van het best mogelijke resultaat binnen een vrijheid voor de manier waarop er te werk wordt gegaan binnen de (wettelijke) kaders. Eigenaarschap wordt meer bij de medewerk(st)ers neergelegd. Daarbij zullen medewerk(st)ers in deze wijze van werken verantwoordelijkheid

moeten nemen voor het grotere geheel in plaats van louter voor het eigen werk. Dat stelt ook voorwaarden aan de wijze waarop leiding wordt gegeven aan de organisatie: 'van hiërarchisch en directief sturen naar facilitair en coachend sturen'. Zelforganisatie kan niet zonder leiding, de rol wijzigt echter ten opzichte van de huidige situatie.

Voor de ambtelijke organisatie van Zeewolde is het wenselijk om werken op basis van de aangegeven resultaatgerichtheid en zelforganisatie als besturingsfilosofie in te voeren. De toenemende dynamiek in de omgeving maakt dat noodzakelijk. Afhankelijk van de werksoorten kan daarbij passend georganiseerd gaan worden.

### Inrichting van de sturing

De inrichting van de besturing volgt de organisatievisie en maakt het mogelijk om die visie te kunnen realiseren. Het is daarbij zaak om balans in de rolverdeling te realiseren met elkaar. De ambtelijke organisatie kan alleen maar professioneel excelleren als de bestuurlijke rolvervulling eveneens in balans is:



**De raad** heeft daarbij de kaderstellende, budgetterende en controlerende rol. Een rol die vervuld kan worden vanuit de verbinding tussen de inwoners en de gemeente. Vanuit een democratische legitimiteit dient men daarbij het algemene publieke belang. Op afstand van de operationele uitvoering neemt de raad besluiten voor het kunnen bereiken van gewenste effecten, het Waartoe ('Why'). Die besluiten vormen de opdrachten aan het college van B&W. De focus ligt daarbij op het richting geven aan het beleid en de ontwikkeling van de gemeente. De opgave ligt daar voor het realiseren van een gezonde balans tussen op afstand blijven van details en de uitvoering en nabij te blijven voor de samenleving en de inwoners. De griffie heeft daarbij een ondersteunende rol. In de uitwerking van modern bestuur als onderdeel van het coalitieakkoord zal deze rolvervulling nadere aandacht dienen te krijgen en onderwerp van gesprek zijn.

**Het college van B&W** 'contracteert' met de raad op bestuurlijk opdracht niveau en vervult vervolgens de bestuurlijke opdrachtgeversrol naar de ambtelijke organisatie. Het coalitieakkoord vormt daarbij de strategische agenda<sup>7</sup>. De focus ligt daarbij op het realiseren van doelen met onderliggende resultaten die daar een bijdrage aan leveren, 'Why en What'. Uiteraard binnen de door de raad gestelde kaders. Het college (be-)stuurt op basis van collegiaal bestuur:

- er vindt beleidsmatige en bestuurlijke afstemming over portefeuille overstijgende onderwerpen;
- er wordt 'met één mond' naar buiten gecommuniceerd over de collegebesluiten;
- er vindt met regelmaat uitwisseling van informatie plaats over ontwikkelingen op het terrein van de individuele portefeuille;
- er worden bestuurlijke opdrachten aan de ambtelijke organisatie vanuit het college gegeven.

**De directie** contracteert met het college van B&W op basis van de te bereiken resultaten en bepaalt daarbij de werkwijze, 'What en How'. De werkwijze wordt daarbij bepaalt door de kenmerken van de opgave<sup>8</sup>. De directie is ambtelijk opdrachtgever en richt zich niet zelf op de inhoud, doch geeft richting aan het proces en faciliteert de realisatie van de opdrachten. De focus ligt naast aandacht voor het proces op het sturen van de rolinvulling en rolvastheid in de samenwerking tussen raad, college en ambtelijke organisatie. Afhankelijk van de wijze van participatief samenwerken gaat de aandacht daarbij tevens uit naar een goede interne en externe samenwerking. De directie monitort de uitvoering van de opdrachten en stuurt zonodig bij. Koersvastheid op realisatie van visie en strategie is daarbij leidend. De businesscontroller en regisseurs voor specifieke opgaven hebben daarbij een ondersteunende rol.

Deze sturing geldt generiek. Er kunnen situaties zijn waarbij afgeweken moet worden. Daartoe wordt een spelregel incidentmanagement opgesteld.

---

<sup>7</sup> Een en ander geldt tevens voor de strategische agenda in samenwerkingsverbanden

<sup>8</sup> In het kader van de pilot Programmatisch Werken - Duurzaamheid is een instrument ontwikkeld om de geëigende werkwijze te bepalen gegeven het vraagstuk / de opgave die voorligt

Alle betrokkenen zullen in dit model van sturing zuiver en volledig naar / met elkaar per opdracht blijvend dienen te contracteren<sup>9</sup>. Naast deze voorwaarde wordt succes van dit model van sturing gerealiseerd door:

- voorbeeldgedrag door college en directie  
Goed voorbeeld doet volgen. Dat voorbeeld zal vooral in houding en gedrag gegeven dienen te worden door het college van B&W en de directie. Alleen op die wijze is het geven van feedback en het aanspreken van elkaar in de organisatie slagvaardig en effectief.
- een constructief samenspel tussen bestuurders en ambtenaren

Bestuurders en ambtenaren hebben elkaar immers nodig bij het realiseren van ambities en dienstbaar zijn aan de samenleving. Ieder in zijn / haar rol. Het vraagt om inzicht in elkaars rollen en denkwerelden. De organisatie is daarbij een constante met de opgave om de bestuurlijke visie en het vastgestelde beleid, inclusief bijzondere opgaven, te realiseren. Voor het goed kunnen uitvoeren van het samenspel tussen bestuurders en ambtenaren gelden in hoofdlijnen de volgende kenmerken:



| Bestuurder                                                            | Ambtenaar                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| visie hebben en richting geven                                        | taakvolwassen en kwaliteit                                                    |
| besluiten nemen                                                       | adviezen geven                                                                |
| belang en draagvlak duiden                                            | inhoud en proces inzichtelijk maken                                           |
| zicht op belang en gevoeligheid                                       | bestuurlijke sensitiviteit                                                    |
| luisteren naar de opties en gebruik maken van de professionele kennis | het beleid en visie uitdragen in de organisatie                               |
| feedback op de samenwerking en persoonlijk klik                       | functionele distantie waar nodig en persoonlijke klik                         |
| collegiaal bestuur met heldere opdrachten                             | opdracht bewust werken en zicht bieden op de impact daarvan op de organisatie |
| focus op Waartoe en Wat                                               | focus op Hoe, Waarmee en Wanneer                                              |

Met regelmaat zal de werking van dit samenspel tussen leden van het college en de directie aan de orde zijn om nadere ontwikkelpunten 'in het dansen van de tango' te onderkennen en de realisatie daarvan te kunnen blijven faciliteren.

<sup>9</sup> Een expliciete wederzijdse overeenstemming bereiken over een nauwkeurig te behalen resultaat (doelgericht) en rolverdeling (competent en autonoom) wat toetsbaar is en waarbij de context duidelijk is.

## **Op weg naar een nieuwe organisatiestructuur**

Een organisatiestructuur is een afbeelding over de wijze waarop de gemeente wil zijn en werken. De huidige, verticale, structuur van vakkolommen werkt niet meer voldoende om de nieuwe ontwikkelingen en uitdagingen effectief, efficiënt en in samenhang aan te kunnen gaan. De vastgestelde Organisatievisie Zeewolde 2020 geeft ook richting om bewust te kiezen voor een andere structuur en sturing als men die visie wil kunnen realiseren. De belangrijkste redenen daartoe:

- De veranderde context voor structuur en sturing voor het publieke domein met een sterke behoefte aan flexibiliteit, wisselende rolinvulling, snelle en adequate dienstverlening, meerdere samenwerkingen en maatschappelijke ontwikkelingen stellen (nieuwe) eisen aan besturing, aansturing en samenwerking van en in de gemeentelijke organisatie
- De drie specifieke aandachtsgebieden voor de komende jaren met navenante ontwikkelingen:
  1. verbeteren en vernieuwen van de dienstverlening
  2. extern en intern samenwerken
  3. resultaatgericht en opgavegestuurd werkenvragen om focus binnen de organisatie. Alleen op die wijze kan waarde worden toegevoegd aan de Zeewolder samenleving en het functioneren van de organisatie
- De behoefte om meer uit te gaan van talenten en ambities van medewerk(st)ers in plaats van louter functie en taak, gericht op het bieden van kansen voor persoonlijke ontwikkeling
- Een nieuwe organisatiestructuur kan voorwaarden bieden om bestaande patronen en de cultuur in de organisatie te kunnen doorbreken dan wel veranderen om rollen beter te kunnen innemen om de organisatie als totaal beter te laten functioneren.

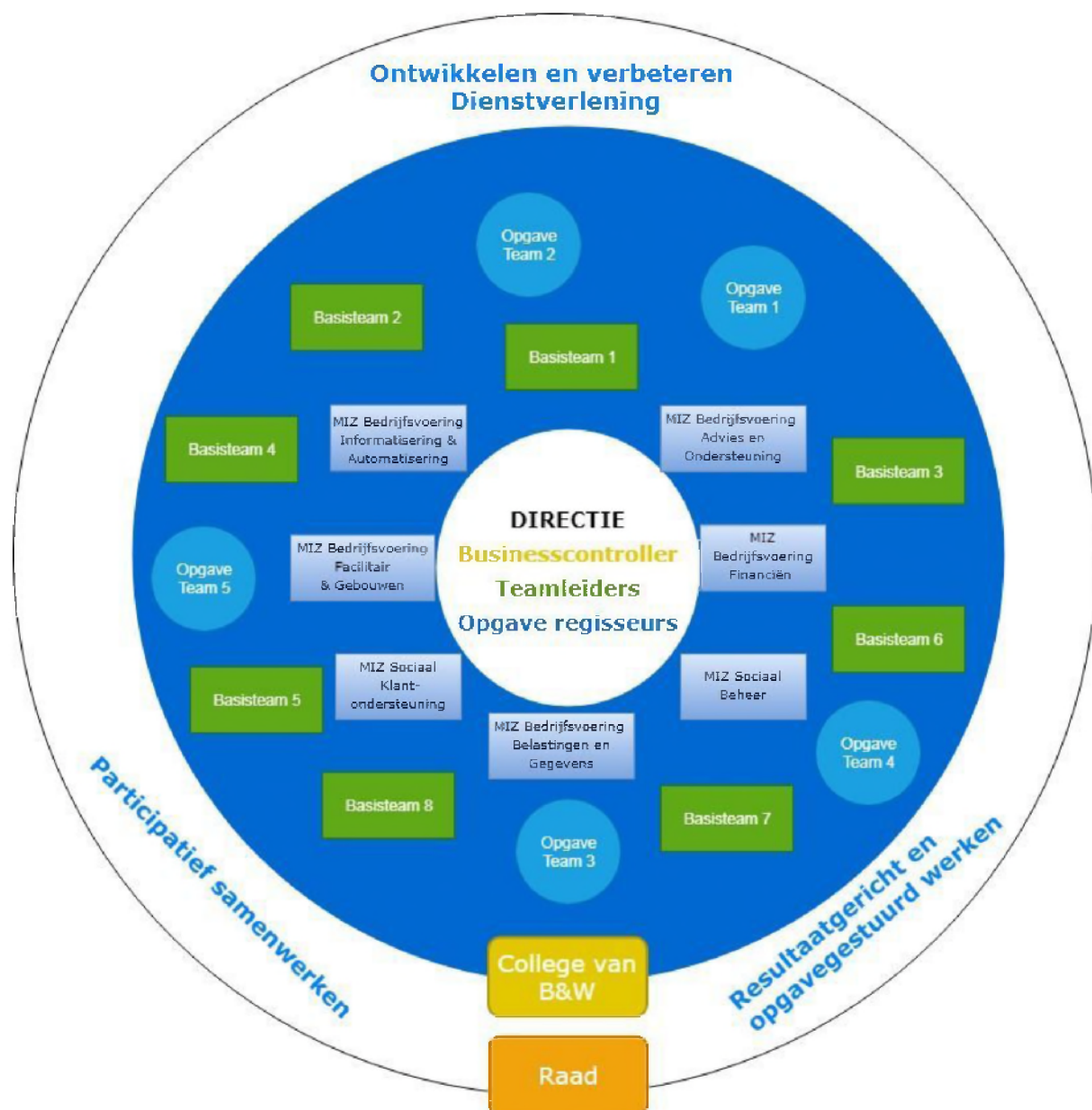
## **De nieuwe hoofdstructuur**

De inrichting van de gewenste sturing komt tot uitdrukking in de nieuwe hoofdstructuur voor de organisatie. Besturingsmodel en organisatiestructuur dienen immers op elkaar te passen wil men optimaal gebruik maken van de kwaliteiten van de mensen en organisatie gegeven de opgaven die voorliggen voor de komende jaren. Alleen op die wijze is de organisatie toekomstbestendig.

Bij een wendbare organisatie hoort zelfstandige ruimte voor medewerk(st)ers. Dat geeft een zekere vrijheid voor de professional. Op die manier kan eigenaarschap worden getoond, professioneel ontwikkeld en geleerd worden en kan men op teamniveau flexibel schakelen. Er is echter geen vrijheid zonder gebondenheid. Die gebondenheid bestaat in het realiseren van de gewenste resultaten in opdrachten en opgaven. Zelforganisatie bestaat dan ook uit het realiseren van inhoud en organisatie van en rondom het werk waarbij uitgegaan wordt van een meer collectieve verantwoordelijkheid voor het geheel. Daarbij zal een balans gevonden moeten worden tussen hiërarchische sturing op

hoofdpijnen, procesaanpak en voortgang en coaching en begeleiding van de medewerk(st)er. De aangegeven inrichting van de sturing biedt daartoe voorwaarden.

In de nieuwe hoofdstructuur komen de drie pijlers voor het realiseren van de organisatievisie tot uitdrukking, de plek van raad en college op het grensvlak van organisatie en samenleving, de opdrachtgevende rol van de directie en de uitvoerende onderdelen in de organisatie (reguliere producten & diensten evenals specifieke opgaven) dan wel ondersteunende onderdelen in de samenwerking binnen Meerinzicht<sup>10</sup>:



<sup>10</sup> Het aantal basisteams en opgaveteams heeft op dit moment geen betekenis. Na besluitvorming over deze hoofdstructuur vindt toepassing en uitwerking plaats in het Organisatieplan Zeewolde 2020. Alsdan ontstaat inzicht in het aantal benodigde basisteams (vast) en opgaveteams (flexibel, tijdelijk).

Resultaatgericht en opgavegestuurd werken, de gevraagde flexibiliteit in de rolvervulling, de diverse vormen van externe samenwerking, alsmede de wens om meer vanuit zelforganisatie te gaan werken maakt dat de voorkeur uitgaat naar een 'platte organisatie met een beperkte gelaagdheid'. Voor de nieuwe hoofdstructuur wordt uitgegaan van twee 'hiërarchische lagen': de directie en teamleiders<sup>11</sup>.

### *De directie*

De directie kent meerdere te vervullen rollen: Gemeentesecretaris, Algemeen Directeur, Concern opdrachtgever<sup>12</sup>, Opdrachtgever Bedrijfsvoering (Meerinzicht), Opdrachtgever Sociaal Domein (Meerinzicht), lid Directieraad Meerinzicht en specifieke portefeuilles<sup>13</sup>. De personele capaciteit zal daar nader op afgestemd dienen te worden, kwantitatief en kwalitatief<sup>14</sup>. Aandachtspunten daarbij zijn een taakverdeling op basis van portefeuilles en het zijn van een herkenbaar aanspreekpunt voor bestuur en organisatie.

De directie is bij de uitvoering van deze rollen collegiaal verantwoordelijk voor het resultaat van de ambtelijke organisatie. Opdracht georiënteerd wordt gestuurd op realisatie van resultaten in regulier werk en specifieke opgaven. De verdere ontwikkeling van de organisatie en personeel krijgt daarbij de komende tijd extra aandacht: 'going concern & growing concern'.

De focus in de andere wijze van werken vraagt van de directie eveneens om ander leiderschap. Een leiderschap dat faciliterend is, coaching biedt en procesmatig reflectie biedt. En daarbij stevig aandacht geeft aan rolinvulling en rolvastheid in de interne en externe samenwerking. De directie heeft daarbij een primaire voorbeeldfunctie: ontwikkelen, inspireren en motiveren om de organisatie professioneel te kunnen laten excelleren. De directie coacht de teamleiders op de opdrachttuitvoering en ontwikkeling van het team.

### *De teams*

De tweede laag in de organisatie bestaat uit teams. Deze teams vormen de 'thuisbasis' voor de medewerk(st)ers. Teams worden georganiseerd op basis van de vakinhoud en soort werk ('basisteam'). Onderscheid wordt gemaakt in teams die extern gericht zijn (primaire proces), ondersteunend zijn (ondergebracht in het samenwerkingsverband Meerinzicht) en regelend / sturend zijn. Naast deze basisteams worden er tijdelijke 'opgaveteams' georganiseerd, die de uitvoering van specifieke opdrachten ter hand nemen.

---

<sup>11</sup> De bestaande afdelingsstructuur wordt daarmee opgeheven

<sup>12</sup> Voor reguliere producten & diensten evenals specifieke opgaven

<sup>13</sup> Waaronder leren & ontwikkelen op basis van het nader op te stellen Organisatieplan Zeewolde 2020 en het Ontwikkelingsplan organisatie Zeewolde 2020.

<sup>14</sup> Nadere besluitvorming zal plaatsvinden over de kwantitatieve bezetting van de directie in relatie tot de benodigde invulling van rollen door de directie. Een en ander kan effecten hebben voor de ondersteuning van de directie dan wel rolverdeling. .

Teams zijn resultaatverantwoordelijke eenheden (RVE). Voor het basisteam vormt het realiseren van reguliere producten en diensten de basis. Resultaten worden daarbij neergelegd in een A3 jaarplan. Dat vormt de opdracht voor het team. Voor het realiseren daarvan bestaat een gezamenlijke teamverantwoordelijkheid.

Basisteams worden aangestuurd door een teamleider. De teamleider stuurt op resultaat en vitaliteit van het team, draagt zorg voor de teamontwikkeling en coacht en begeleidt de individuele medewerk(st)er<sup>15</sup>. De teamleider maakt horizontale samenwerking mogelijk en biedt ondersteuning aan opgegevestuurd werken en ontwikkelthema's. Meer specifiek heeft de inzet van personele capaciteit de aandacht van de teamleider, voor zowel reguliere producten en diensten als deelname in de realisatie van specifieke opgaven. Op het niveau van het A3 jaarplan kunnen afspraken gemaakt worden over de inzet van de personele capaciteit, inclusief de mogelijke inhoudelijke uitvoering van complexe dossiers door de teamleider. Teamleiders vormen het belangrijkste aanspreekpunt voor de portefeuillehouder. Teamleiders vervangen elkaar onderling ('horizontale vervanging').

Opgaveteams krijgen hun specifieke opgave door middel van een bestuurlijk besluit en een daarop volgende specifieke opdracht. Deelname aan de opgaveteams geschiedt vanuit de basisteams. Niet op basis van vertegenwoordiging van het basisteam, maar op basis van in te vullen rol, kwaliteiten en talenten. Voor het realiseren van specifieke opgaven bestaat een teamverantwoordelijkheid. Opgaveteams worden aangestuurd door opgave regisseurs. Afhankelijk van de opgave / opdracht vindt die aansturing plaats in de geëigende vorm<sup>16</sup>.

De inhoud van het werk ligt bij de medewerk(st)ers van het team zelf. Naast een stevige bagage op het relevante vak waarbinnen het werk professioneel gedaan moet kunnen worden wordt uitgegaan van vaardigheden op het terrein van samenwerken, flexibiliteit en resultaatgerichtheid in het algemeen, alsmede procesmatig denken & handelen en politiek- bestuurlijke sensitiviteit in het bijzonder. Een en ander afhankelijk van de rol die vervuld moet worden. Medewerk(st)ers informeren de teamleiders over de voortgang van het werk en stemmen procesmatig af.

#### *De businesscontroller*

De functie van businesscontroller is sedert eind 2018 nieuw ingevuld binnen de ambtelijke organisatie. Met een focus op de toekomst is de businesscontroller gericht op het benutten van kansen en het realiseren van oplossingen. Scenario's ontwikkelen en business cases vormgeven vormen de kern van het werk. De keuze van het besturingsmodel, resultaatgericht werken met opdrachten, maakt dat de uitwerking en toepassing van deze besturing het

---

<sup>15</sup> Op zowel persoonlijke / professionele ontwikkeling als op prioriteitstelling op werkbelasting

<sup>16</sup> Projectmanagement, programmamanagement dan wel procesmanagement

primaire aandachtsgebied vormt voor de businesscontroller als ondersteuning en adviseur van de directie. De businesscontroller is de sparringpartner voor de teamleider en opgave regisseur. Voor het samenwerkingsverband Meerinzicht is de businesscontroller het eerste aanspreekpunt op het terrein van bedrijfsvoering en ondersteuning.

#### *De opgave regisseurs*

College en directie bepalen in hoeverre er opgaven zijn die vragen om een specifieke aanpak en aandacht die uitstijgt boven de productie van reguliere producten en diensten. Een opgave is exclusief, heeft verhoogde politiek-bestuurlijke aandacht, is complex en vereist een multidisciplinaire aanpak. Niet alle vraagstukken lenen zich dus daarvoor. Een afwegingskader zal daartoe opgesteld dienen te worden.

De rol van de opgave regisseur kan verschillen per opgave. Afhankelijk van het vraagstuk wordt die rol bepaald. Een opgave regisseur kan meerdere opgaven regisseren, afhankelijk van inzet en capaciteit. Helikopterview, verbindend vermogen (intern en extern), resultaatgerichtheid en organisatievermogen zijn bepalend voor het vervullen van deze rol. Met vooral een focus op het hoe van en samenhang in de opgave weten zij kennis en kwaliteit in de organisatie te mobiliseren.

#### **Hoe verder?**

Vaststelling van de in deze notitie geschetste structuur en sturing is als kader nodig om tot verdere uitwerking te kunnen komen op weg naar een Organisatieplan Zeewolde 2020. Aan de hand daarvan kan invulling worden gegeven aan de nieuwe hoofdstructuur en kan het proces tot vaststelling daarvan ter hand worden genomen.

In dat proces zijn vier hoofdproducten te realiseren die eveneens qua volgorde op elkaar aansluiten:

1. Besturingsfilosofie en organisatiestructuur ('richting voor de inrichting van de organisatie'); deze notitie
2. Organisatieplan Zeewolde 2020 ('hoofdpijnen van de inrichting van de organisatie')
3. Profielen gemeentesecretaris, businesscontroller, teammanager en opgave regisseur (ten behoeve van werving, selectie en plaatsing)
4. Ontwikkelingsplan organisatie Zeewolde 2020 ('inrichting voor de verrichting van de organisatie')

De voorlopige planning:

14 mei 2019

14 juni 2019

17 juni 2019

19 juni 2019

20 juni 2019

25 juni 2019

5 juli 2019

11 juli 2019

16 juli 2019

18 juli 2019

1 september 2019

1 september 2019

10 september 2019

19 september 2019

... september 2019

1 oktober 2019

... december 2019

1 januari 2020

### **B&W / richtinggevende uitspraken sturing**

Concept notitie besturingsfilosofie en organisatie-structuur gereed

Bespreking concept notitie in de Directie

Bespreking besturingsfilosofie en organisatie-structuur in MT / vertrouwelijk

B&W voorstel over besturingsfilosofie en organisatie- structuur gereed

### **B&W / besluit besturingsfilosofie en organisatiestructuur (basis voor het Organisatieplan Zeewolde 2020) / kabinet**

Concept Organisatieplan Zeewolde 2020 gereed

B&W voorstel over Organisatieplan Zeewolde 2020 gereed

### **B&W / voorgenomen besluit organisatie-structuur inclusief Organisatieplan Zeewolde 2020 + aanvraag instemming OR met voorgenomen besluit**

OR / aanbieding voorgenomen besluit + toelichting in vergadering

concept Ontwikkelingsplan organisatie Zeewolde 2020 gereed

profielen gemeentesecretaris, businesscontroller, teamleider en opgaveregisseur gereed

### **B&W / besluit Ontwikkelingsplan organisatie Zeewolde 2020 / vaststellen profielen**

OR / bespreking OR advies Organisatieplan Zeewolde + toelichting Ontwikkelingsplan

### **Raad / toelichting en informeren traject van organisatie ontwikkeling / besturingsmodel**

### **B&W / definitief besluit organisatiestructuur inclusief vaststelling Organisatieplan Zeewolde 2020 en Ontwikkelingsplan organisatie Zeewolde 2020 / start Ontwikkelingsplan organisatie Zeewolde 2020**

### **Raad / voortgang organisatie ontwikkeling**

start nieuwe organisatiestructuur en sturing Zeewolde 2020

## **Colofon**

versie 0.1 startnotitie voor gedachtewisseling in college B&W 14 mei 2019

versie 0.2 concept notitie voor bespreking in Directie 17 juni 2019

versie 0.3 concept notitie voor bespreking in het Managementteam 19 juni 2019

versie 1.0 notitie voor besluitvorming in college B&W 25 juni 2019