

Verbeteren van sturing in de organisatie van gemeente De Bilt: de ambtelijk opdrachtgever

Gelijktijdig met de doorontwikkeling naar een nieuwe indeling in kleinere en meer herkenbare teams gaan we naar een duidelijke, resultaatgerichte sturing van onze gemeentelijke organisatie. Een behoefte die zowel bij het college, het management als bij medewerkers leeft. We gaan inhoud geven aan het ambtelijk opdrachtgeverschap.

Focus en ruimte

Het motto voor de doorontwikkeling van de organisatie is “Focus en Ruimte”. Focus door planmatiger te werken, ‘stick to the plan’ en keuzes maken, samen, op basis van (bestuurlijke) prioriteiten. Niet alles kan en niet alles kan even goed. Ruimte voor goed voorbereiden (eerst denken en dan rennen), ruimte voor creativiteit, voor leren en evalueren, voor persoonlijke ontwikkeling en groei, voor echte aandacht voor elkaar.

Focus en ruimte gaan we realiseren door in de organisatieontwikkeling te werken aan vier sporen waar veel onderlinge samenhang tussen zit:

- *Verbeteren van het planmatig werken*
- *Het verbeteren van de (ambtelijke) sturing in de organisatie*
- *Ontwikkelen naar kleinere en herkenbare teams*
- *Hoe doen we het samen?*

De sturing verbeteren

Voor het verbeteren van de (ambtelijke) sturing in onze organisatie gaan we werken met de rol van ambtelijk opdrachtgever. De ambtelijk opdrachtgever maakt de verstaalslag tussen de bestuurlijke doelen en de ambtelijke organisatie. In die verstaalslag wordt samenhang gecreëerd en samen met de bestuurlijk opdrachtgever worden prioriteiten gesteld. De ambtelijk opdrachtgever geeft richting en ruimte aan de professionals in de organisatie met ruggensteun en vertrouwen.

Zelforganisatie

Werken in een gemeentelijke organisatie wordt steeds ingewikkelder. We verwerken en delen informatie in steeds kortere tijd met het oog op duidelijke doelen en resultaten. De rol en persoonlijke competenties van de medewerker spelen daarin een belangrijke rol. Het vraagt van ons meer initiatief, persoonlijk leiderschap, vakmanschap en zelforganiserend vermogen, juist in kleinere teams die ruimte krijgen om de kwaliteit en resultaten van hun werk beter te organiseren. Om daarin de juiste keuzes te kunnen maken, beschikt een team over voldoende verantwoordelijkheden.

We spreken bewust van zelforganisatie en niet van zelfsturing. Immers, in een gemeente worden de kaders en prioriteiten politiek bepaald en niet door de teams zelf. Wat de opdracht is, ligt vast. Een zelforganiserend team bepaalt dus niet zelf wat ze doet, maar heeft wel de optimale regelruimte om zelf te bepalen hoe het resultaat het beste te bereiken.

Bij zelforganisatie is het eigenaarschap gedeeld. Hierdoor zijn teams in staat snel te reageren op wensen van de opdrachtgever, kansen en bedreigingen. Zo kan het team dynamisch sturen binnen de kaders.

Zelforganiserende teams:

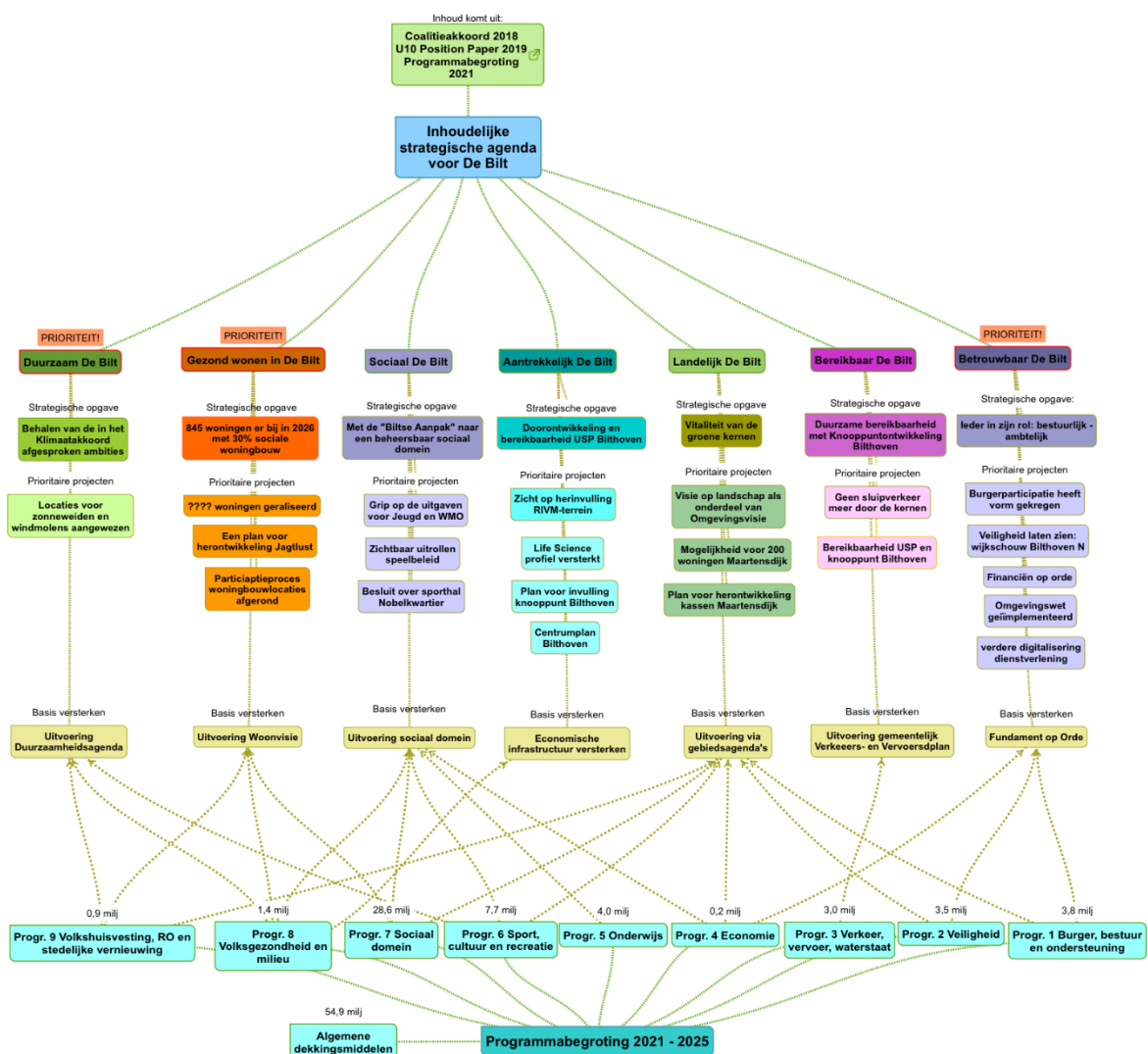
- *zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het resultaat;*
- *stellen de opdracht centraal en leveren producten en/of diensten aan de interne of externe klant;*
- *hebben regelruimte en bevoegdheden om beslissingen te nemen;*

- dragen bij aan het hogere doel van de organisatie.

Opgavengestuurd en gebiedsgericht werken

Onze medewerkers werken samen en gericht aan onze maatschappelijke opgaven met politiek-bestuurlijke doelen. Waar dat kan, doen we dat integraal en gebiedsgericht, samen met onze inwoners en ondernemers in Bilthoven, De Bilt en de vier groene kernen. Zo werken we consistent aan het vergroten van onze kernwaarden: maatschappelijke waarde, medewerkerswaarde en financiële waarde.

De strategische agenda van ons college en zijn ambities, regionale afspraken en de kaders van de gemeenteraad bepalen de richting van ons werk. De medewerkers geven daaraan samen met het college handen en voeten in programma's en projecten en via de primaire en ondersteunende processen. Al deze activiteiten komen samen in de jaarlijkse programmabegroting: het 'spoorboekje' voor de uitvoering.



Samen met inwoners en ondernemers stellen we de gebiedsagenda's op. Deze bevat per kern de vraagstukken en kansen in onze kernen en omliggende gebieden. We maken daarbij duidelijk wat de gemeente kan doen en bijdragen en waar het initiatief bij anderen ligt en bewaken voortdurend de samenhang tussen de gemeentebrede opgaven en wat er in de gebieden aan knelpunten en kansen

ligt, binnen de afspraken in de programmabegroting: welke doelen we willen bereiken, wat we daarvoor gaan doen en wat dat alles mag kosten.

Ambtelijk opdrachtgeverschap

Een bestuurlijke opgave wordt vertaald naar opdrachten aan de organisatie, op elke opdracht wordt gestuurd. Deze rol is voor de ambtelijk opdrachtgever, een collega met een duidelijke rol en taak. Zij of hij is de sparringpartner van de bestuurlijke opdrachtgever. Met het oog op de te realiseren resultaten draait de ambtelijk opdrachtgever aan de knoppen capaciteit en middelen, in afstemming met andere opdrachtgevers. De ambtelijk opdrachtgever bewaakt de kwaliteit. Afhankelijk van de opgave of het soort werk kan het ambtelijk opdrachtgeverschap op verschillende plekken in de organisatie belegd zijn.

Strategisch manager

Strategische opgaven zijn veelal vormgegeven in programma's en projecten. Deze opgaven zijn meestal politiek urgent en hebben een beleids- of organisatieoverstijgend karakter, die de inzet vragen van een netwerk van partners. Voor deze strategische opgaven is de rol van ambtelijk opdrachtgever neergelegd bij enkele strategisch managers. Dat is een belangrijke nieuwe functie in onze organisatie. Strategisch managers zijn verantwoordelijk voor de samenhangende opgaven die spelen in het ruimtelijke of sociale domein of op het gebied van bestuur en veiligheid waarop samen met de bestuurlijk opdrachtgever wordt gestuurd. Zij zijn de sparringpartners van het bestuur als het gaat over de strategische agenda en over de projecten of het reguliere werk waarmee de basis voor de strategische agenda van het college wordt versterkt.

De strategisch manager zet de belangrijkste programma's en projecten in het perspectief van wat er regionaal van onze gemeente wordt gevraagd en zorgen voor integrale afstemming. In de teams wordt vanuit meerdere beleidsvelden samengewerkt met en in de regio en worden bestuurders geadviseerd voor hun inbreng aan de bestuurstafels.

De strategisch manager maakt de verbinding met de gebiedsagenda's en bewaakt of met de programma's en projecten ook vraagstukken in de gebieden worden opgelost en of er kansen kunnen worden benut. De gebiedsmakelaar adviseert hierbij de strategisch managers en de bestuurlijk portefeuillehouders. Samen bepalen zij de prioriteit en inzet van mensen en middelen.

De strategisch managers worden betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van de teamplannen en gebiedsagenda's. Ze kijken of met de teamplannen en de gebiedsagenda's de doelen van het college en raad worden gerealiseerd en of dat binnen de kaders van de begroting gaat lukken. Ze adviseren de directie bij de integrale verantwoordelijkheid voor het werk en de ontwikkeling van de organisatie.

Procesverantwoordelijke

Niet al ons werk maakt deel uit van de strategische agenda van het bestuur. We voeren ook reguliere wettelijke taken uit, zijn dienstverlenend aan burgers en bedrijven en beheren de gemeentelijke voorzieningen en de openbare ruimte. En dan is er ook veel adviserend en uitvoerend werk dat nodig is om de primaire taken in de organisatie uit te voeren en vanuit de bedrijfsvoering te ondersteunen. Wanneer het gaat om regulier werk, taken of projecten waarvoor de verantwoordelijkheid in de teams kan worden belegd, kan die rol van ambtelijk opdrachtgever ook door procesverantwoordelijken in de teams worden vervuld. Die krijgen dan taken en verantwoordelijkheden om te kunnen sturen op de inhoud en kwaliteit van het afgesproken werk en het werkproces dat door het team in gezamenlijkheid wordt uitgevoerd. Mocht het nodig zijn, dan

kan altijd de strategisch manager als eindverantwoordelijke ambtelijk opdrachtgever geraadpleegd worden.

In onze organisatie denken en werken we steeds meer vanuit rollen. De rol die je vervult in een samenhangend proces is belangrijker dan je functie. In een rol gaan we meer uit van je talenten en kansen die zich voordoen. Over het algemeen kent een rol een specifiek doel waar bepaalde verantwoordelijkheden en taken bij horen. De rollen kunnen op verschillende plekken in de organisatie belegd worden, als maar duidelijk is om welke taken en verantwoordelijkheden het gaat.

Gebiedsgericht werken

Door gebiedsgericht te werken willen we op een integrale manier de woon- en leefomgeving van onze inwoners en het ondernemersklimaat in de gebieden verbeteren. Met gebiedsgericht werken maken we de verbinding tussen de strategische, tactische en operationele opgaven uit de verschillende beleidsvelden naar de gebiedsagenda's.

Gebiedsmakelaar

De gebiedsmakelaars stellen samen met collega's, inwoners en ondernemers de gebiedsagenda's op en houden die actueel. Zij maken duidelijk wat de gemeente kan doen of kan bijdragen. Bij de uitvoering matchen zij wat de gemeente doet met wat de partners in het gebied doen (extern) en verbinden collega's (intern) aan de gebiedsagenda. Als er thema's of opgaven zijn, die de gebieden overstijgen of die voor elk gebied gelden, dan vindt afstemming plaats tussen de gebieden op deze gebiedsoverstijgende beleidsthema's.

Gebiedsteams

Met de nieuwe teamindeling zijn de gebiedsteams minder prominent. Gebiedsgericht werken blijft wel degelijk de werkwijze: we werken nu vanuit meerdere kleine, herkenbare teams integraal samen om inwoners en ondernemers te ondersteunen bij het oplossen van vraagstukken en het benutten van kansen die in de gebieden aanwezig zijn. Daarvoor hoeven we niet permanent in een vast gebiedsteam te zitten. Gebiedsteams ontstaan om specifieke opgaven heen, waarbij die collega's bij elkaar komen die nodig zijn om het vraagstuk integraal aan te pakken.

Gebiedsgericht werken is een manier van werken waarbij de beleids- en uitvoeringsfase nadrukkelijk van buiten (de samenleving, het gebied, de wijk) naar binnen (de ambtelijke organisatie), vanuit kansen en problemen wordt gekeken en gehandeld. Er is sprake van een samenhangende aanpak tussen sociale, economische en fysieke opgaven, veel ruimte voor bewoners (agendavorming, inspraak, uitvoering en verantwoordelijkheid).

Teamplannen

Onze beoogde resultaten, de gewenste kwaliteit en onze planmatige manier van werken leggen we vast in teamplannen. Deze krijgen een centrale rol in de sturing van de organisatie. In de teamplannen kijken we vooruit naar het werk dat gedaan moet worden. Wat moeten we doen en waar zijn we op aanspreekbaar? Dat werk houdt altijd verband met de strategische agenda van het college, is opgenomen in de Programmabegroting en/of bestaat uit reguliere taken. In een teamplan staan de antwoorden op vragen als: wat is de (maatschappelijke) opgave die voor ons ligt? Welke resultaten leveren wij? Wat gaan we precies doen, hoe zetten we onze capaciteit en kwaliteit in en wat hebben we van andere teams of externe partners nodig? Elk team heeft een plan!

Teams

De kleinere en herkenbare teams kennen dienstverlenende taken, werken aan opgaven in projecten of programma's of geven ondersteuning aan andere teams. Het kan je 'thuissteam' zijn, je vakgroep, een tijdelijk (programma- of project-)team of een team van regionale partners om een gemeenteverstijgende klus te klaren.

Teams stemmen onderling af, kijken naar wat nodig is, benutten elkaars kwaliteiten, signaleren knelpunten en stellen prioriteiten voor. Individuele teamleden kijken naar hun persoonlijke inzet en maken met hun team afspraken over hoe ze hun tijd en talenten het beste kunnen inzetten.

Meerdere teamrollen

Veel medewerkers leveren in meerdere teams hun bijdrage: zij werken aan reguliere dienstverlening, zitten in projectteams en zijn onderdeel van een team vakspecialisten. We zijn dus een samenwerkende organisatie waarin heldere processen en duidelijke afspraken tussen medewerkers en tussen teams noodzakelijk zijn om te kunnen presteren.

Bij alle werkzaamheden aan programma's of projecten, maar ook bij het reguliere werk wordt altijd afgesproken wie de ambtelijk opdrachtgever is, dus de eindverantwoordelijke voor de kwaliteit van het resultaat. Voor belangrijke programma's of projecten kan dat een strategisch manager of een directeur zijn. Voor reguliere of ondersteunende taken kan die rol ook elders in de organisatie belegd zijn. Ook een teamondersteuner, een gebiedsmakelaar, een beleidsmedewerker of een projectleider kan de rol van (gedelegeerd) ambtelijk opdrachtgever vervullen.

Ondersteunende teams

De ondersteunende teams ondersteunen alle teams en de organisatie als geheel. Ze voeren taken en organisatiebrede kernprocessen uit op het gebied van onder andere planning en control, administratie, HR, proces- en informatiemanagement, communicatie en facilitaire ondersteuning. De kleinere, herkenbare, zelforganiserende teams krijgen regelruimte en bevoegdheden in deze ondersteuning om de kwaliteit van hun resultaat optimaal te kunnen beïnvloeden. Ook hier gaan we voor de optimale vorm en niet voor zelforganisatie als doel op zich. Het programma Fundament op Orde faciliteert dat ondersteunende taken door de teams en medewerkers zelf geregeld kunnen worden waar dat helpend is.

Teamondersteuning

De overgang naar kleinere en herkenbare teams met optimale zelforganisatie gaat geleidelijk. De mate van zelforganisatie hoeft niet bij elk team hetzelfde te zijn. Ook de behoefte aan sturing en ondersteuning kan per team verschillen. Elk team krijgt daarbij de ondersteuning of leiding die nodig is vanuit een collectief van teamondersteuners.

Naar gelang het team kan de teamondersteuner een meer begeleidende (coachende) of meer leidende rol vervullen. Dit is mede afhankelijk van de ambitie van het team en het – voor dat team – meest optimale niveau van zelforganisatie. Dat betekent dat we verantwoordelijkheden zo laag mogelijk leggen en die ruimte geven, die nodig is om het werk zo te organiseren om het gewenste resultaat te halen.

Een veel gemaakte denkfout is dat zelforganiserende teams geen leiding of sturing nodig hebben. Optimale zelforganisatie ontstaat in onze visie alleen als er heldere kaders zijn (focus), stevig opdrachtgeverschap (sturing) en blijvende ondersteuning (bewaken van de randvoorwaarden).

Directie

De directie draagt als collectief de integrale eindverantwoordelijkheid voor de organisatie en de sturing op de strategische en integrale lange-termijndoelen van onze gemeente. Door de rol van ambtelijk opdrachtgever grotendeels bij strategisch managers en anderen in de organisatie te beleggen, ontstaat ruimte om de directie te laten bestaan uit een algemeen directeur en een tweede directeur. Het directieteam vormt samen met de strategisch managers en teamondersteuners het managementcollectief, dat verantwoordelijk is voor de ontwikkelopgaven van de organisatie.

Sturing in ontwikkeling

Dit sturingskader moet nog gaan leven; het is nog niet af. De komende maanden gaan we het samen met medewerkers verder uitwerken. Ongetwijfeld zullen er verbeterpunten aan het licht komen. Voor de meest essentiële werkprocessen zal dat in de eerste maanden van 2021 gebeuren en voor een groot deel van andere werkprocessen zal dat langer door lopen. Zo blijven we continu verbeteren.

Principe afspraken

Soorten werk	Sturingskader
Programma's en projecten op de strategische agenda van het college	Ambtelijk opdrachtgevers zijn de strategisch managers. Die sturen samen met de bestuurlijk opdrachtgever (1 of meer portefeuillehouders) op de inhoud en kwaliteit van het resultaat. In specifieke gevallen kan het ambtelijk opdrachtgeverschap voor een strategische opgave bij de directie worden belegd.
Taken en projecten die in de Programmabegroting afgesproken zijn of worden om gemeentebrede doelen te bereiken	In de meeste gevallen zijn dat ook de strategisch managers die als ambtelijk opdrachtgever fungeren. Samen met de bestuurlijk opdrachtgever wordt gestuurd en bewaakt dat de met de raad afgesproken doelen ook worden gehaald met de beschikbare middelen. Voor een aantal projecten of taken kan die rol van ambtelijk opdrachtgever ook gedelegeerd worden aan een procesverantwoordelijke, teamondersteuner, gebiedsmakelaar, projectleider of coördinerend medewerker in het team.
Taken en projecten die in de gebiedsagenda's zijn opgenomen.	Omdat gebiedsagenda's zowel strategisch belangrijke projecten hebben als ook uitvoerende reguliere werkzaamheden, wordt in de gebiedsagenda ook opgenomen wie de rol van ambtelijk opdrachtgever op zich neemt. Dat zal in veel gevallen een van de strategisch managers zijn, die samen met de gebiedsmakelaars de opgavensturing verbonden heeft met de gebiedsgerichte uitwerking. Ook hier kan de rol van ambtelijk opdrachtgever gedelegeerd worden aan een procesverantwoordelijke, teamondersteuner, gebiedsmakelaar, projectleider of coördinerend medewerker in het team.
Reguliere taken, wettelijke taken, dienstverlening aan burgers en bedrijven, beheer en exploitatie van gemeentelijke voorzieningen.	Regeltaken om de inhoud en kwaliteit te bewaken en te verbeteren kan zo veel mogelijk belegd worden in de teams zelf. Een procesverantwoordelijke, teamondersteuner, gebiedsmakelaar, projectleider of coördinerend medewerker in het team kan dat op zich nemen.
Ondersteunende taken op het gebied van bedrijfsvoering (HR, Communicatie, PenC, administratie, Informatiemanagement,, etc.)	Met het programma Fundament Op Orde verbeteren we onze ondersteunende taken. Dat doen we vanuit een eenduidige visie op de organisatie. Uitvoerende regeltaken worden zoveel mogelijk bij teams belegd zodat die de kwaliteit van hun resultaten kunnen zoveel mogelijk zelf kunnen beïnvloeden.
Afstemming met bestuur: het bestuurlijk ambtelijk samenspel	Portefeuillehouders hebben graag één aanspreekpunt in de organisatie om bestuurlijke doelen en ambtelijke adviezen op elkaar af te stemmen. In de meeste gevallen zijn dat de ambtelijk opdrachtgevers en voor de belangrijkste programma's en projecten zijn dat de strategisch managers. Wanneer de rol van ambtelijk opdrachtgever is gedelegeerd of in een van teams is belegd, is er een rechtstreekse afstemming met het bestuur. Als maar duidelijk is wie de rol heeft om te sturen op inhoud en kwaliteit.