Management leeswijzer

Selectie van dia's met sleutelinformatie

Dia	Inhoud
4-5	Vraagstelling
6	Aanpak
8	Beelden intern en extern bij functioneren gemeente Soest
10	Beelden bij maatschappelijke opgave gemeente Soest
13	Onderzoeksmodel AT Osborne 'toekomstbestendig organiseren'
14	Bevindingen huidige organisatie en werkwijze
20	Hoofdkenmerken opgavegericht werken
25	Conclusies opgavegericht werken gemeente Soest
26	Vertaling conclusies naar adviezen (1) 'basis op orde' en (2) 'ontwikkelen naar opgavegericht'
27 - 33	Concrete uitwerking adviesstap 1 'basis op orde'
34-36	Advies voor implementatie stap 1 'basis op orde'



TOEKOMSTIG BESTENDIG ORGANISEREN OPGAVEGERICHT WERKEN

TASKFORCE BOUWEN EN WONEN (PERCEEL 3)

CONCEPT VERSIE 1.1, 15 JUNI 2022

Wim Gideonse, Véronique Kruize, Marko Marskamp

AT OSBORNE

Aanleiding

Achtergrond

De gemeente Soest maakt een grote ontwikkeling door met de plannen voor Soesterberg en Hart van de Heuvelrug. De nieuwe omgevingsvisie Soest en Soesterberg trekt deze ontwikkeling breder, zowel geografisch als thematisch. In alle drie de plannen staan bouwen en wonen centraal. Tegen deze achtergrond is de taskforce ‘Bouwen en wonen’ ingericht om de woningbouw te versnellen op de korte en lange termijn. Dit vanwege de grote behoefte aan woningen en vanuit de overtuiging dat woningbouw als vliegwiel werkt voor bredere maatschappelijke opgaven en economische ontwikkelingen in de gemeente.

Met de omgevingsvisie, de gebiedsontwikkelingen en woningbouw als vliegwiel voor andere ontwikkelingen wordt veel van de gemeentelijke organisatie gevraagd. De gemeente Soest staat de komende decennia voor forse maatschappelijke opgaven rondom bijvoorbeeld het woningtekort, de energietransitie, droogte en de mobiliteitstransitie.

Ruimtelijke ontwikkeling organiseren

Om de vele opgaven het hoofd te kunnen bieden is de gemeente Soest op zoek naar een geschikte manier van organiseren. Deze manier van organiseren moet aansluiten op de werkwijze van de Omgevingswet. Het moet zorgen voor een goede balans tussen capaciteit, werken aan opgaven en reguliere taken. Met name in het fysieke domein is er nu een opstapeling van ambities en opgaven merkbaar: de werkdruk neemt toe en er moet vaker ‘nee’ worden gezegd. De organisatie kan niet al haar ambities waarmaken en er is de laatste jaren steeds meer spanning gekomen op de uitvoering van kerntaken.

Om de ruimtelijke ontwikkelingen in gemeente Soest, onderverdeeld naar Soest en Soesterberg, weer beheersbaar te maken en integraal te kunnen organiseren is dit onderzoek gestart naar een andere manier van organiseren en werken. Op basis hiervan wordt een veranderagenda ontwikkeld. Deze veranderagenda richt zich op de besturing, sturing, werkwijze en aanpak om te komen tot een opgavegerichte werkwijze in het fysiek domein. Veel maatschappelijke opgaven hebben een ruimtelijke component en daarmee is er een verbinding met het sociale domein. Op termijn kan deze worden versterkt door gemeentebreed opgavegericht te gaan werken.

Integreren van doelen en opgaven

Stap voor stap ver komen, zoals de titel van de omgevingsvisie is, gaat niet alleen over stapsgewijs ontwikkelen, maar ook over het zetten van die stappen waar je slim ver mee komt. Het vervlechten van doelstellingen op verschillende terreinen is daarin essentieel. Dit betekent bijvoorbeeld dat de integrale opgave in de omgevingsvisie om 100 tot 200 woningen per jaar te realiseren tot 2030 in samenhang wordt gezien met opgaven rondom duurzaamheid, mobiliteit en het voorzieningenniveau.

Aanpak

In de afgelopen periode hebben we vele gesprekken met elkaar gevoerd. Dit, om op basis van een scherpe analyse te kunnen duiden wat er nu speelt, wat waarvoor een oplossing kan bieden en welke stappen op welke wijze nu gezet kunnen worden. Het resultaat hiervan ligt hier nu voor u.

Leeswijzer

Dit document is als volgt opgebouwd:

- Vraag, verwachting, scope, resultaten en werkwijze: pagina 3 t/m 6.
- Beelden externe partners en collega’s gemeente Soest: pagina 7 t/m 11.
- Analyse beelden: pagina 12 t/m 18.
- Theoretisch kader: pagina 19 t/m 23
- Conclusies, aanbeveling stap 1 en stap 2 pagina 24 t/m 26.
- Advies stap 1: De basis op orde pagina 27 t/m 33.
- Advies voor implementatie pagina 34 t/m 37.
- Bijlage 1, Advies stap 2: Ontwikkelen opgavegericht werken pagina 38 t/m 47.
- Bijlage 2, Stappenplan, geïnterviewden en documentatie pagina 48 t/m 52.



Vraag, verwachting en scope

Vraag

Het leveren van een advies in welke mate opgavegericht werken een bijdrage kan leveren aan de opgave van bouwen en wonen en de doorwerking daarvan in sturing, werkwijze en aanpak.

Verwachting

- Een betere balans tussen capaciteit en opgaven & regulier werk.
- Toekomstbestendig organiseren (van buiten naar binnen).
- Organisatie waar het (weer) leuk is om te werken.

Scope

- Neem implicaties omgevingswet mee.
- Start is taskforce ‘Bouwen en wonen’, later eventueel pas verbreden.
- Samenhang met de andere percelen en samenwerking.



Beoogde resultaten

Advies om de opgaven in fysieke domein adequaat te organiseren

- Opgavegericht werken en organiseervormen.
- Sturing en beheersing.
- Integrale gebiedsgerichte en omgevingsgerichte aanpak.
- Relatie opgavegericht werken en ‘staande organisatie’.

Benodigde spelregels voor voorgestelde werkwijze

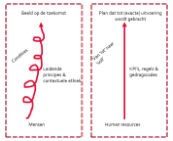
Voorstel hoe de adviezen te implementeren

Aanpak onderzoek en advies

We doorlopen onderstaand stappenplan om op basis van de opgehaalde informatie, het theoretisch kader en het onderzoeksmodel het afgesproken resultaat op te leveren.



Inzetten van het **onderzoeksmodel:** ‘richten, inrichten, en verrichten’ om te kijken waar precies de schoen wringt.



Opstellen van een **theoretisch kader** van ‘opgavegericht werken’. Wat is het wel en wat is het niet, hoe kan je het inzetten?

Analyseren van de **informatie** op basis van de beschikbare documenten en beelden bij partners en medewerkers.



Op basis hiervan vaststellen wat er scheelt en in welke mate opgavegericht werken **de oplossing** gaat zijn voor de geconstateerde problemen. We kijken daarbij welke randvoorwaarden nodig zijn om opgavegericht te gaan werken.



BEELDEN EXTERNE PARTNERS EN COLLEGA'S GEMEENTE SOEST

AT OSBORNE

Hoofdlijnen beelden extern en intern

Hoe functioneert de gemeente Soest?

Extern:

- Kaders. Partijen missen een integraal beleidskader, dat past bij de antwoorden op verduurzaming, droogte en energie in combinatie met de woningbouwopgave. Ze zien beleid en kaders als onvoldoende toekomstgericht.
- Samenwerking. Partijen willen beter geholpen worden. Ze verwachten een meer proactieve houding van de gemeente. Ze missen de professionele partner waarmee ze snel kunnen schakelen en kansen kunnen benutten.
- Kansen. Partijen (ontwikkelaars en woningcorporaties) zien kansen voor meer samenwerking en het samen doen en benadrukken de kwaliteit en de drive van de medewerkers. Partijen zien het potentieel van toekomstbestendige woningen in een aantrekkelijke omgeving.

Intern:

- Kaders. Er is geen ruimtelijke strategie die houvast biedt om integrale afwegingen te kunnen maken en de beleidskaders, het tactisch niveau, ontbreken.
- Gemeente Soest, samenhang Soesterberg en Soest. Complexiteit en samenhang tussen de projecten in Soesterberg en Soest is groot, maar verschilt. In Soest zijn de initiateven meer verspreid en kleiner, in Soesterberg afhankelijkheden tussen de beschikbaarheid van gronden en de volgorde van ontwikkelingen. Daardoor zijn uitdagingen (bijvoorbeeld voor riolering, mobiliteit, etc.) acuter.
- Projectbureau en particuliere initiatieven. De verdeling van het werk is helder. Echter voor het goed kunnen beantwoorden van vraagstukken zijn niet alle kaders voorhanden en de uitwerking kent geen duidelijke prioritering vanuit bouwen en wonen.
- Medewerkers. Rennen achter hun eigen staart aan. De rek is eruit. Daarnaast is er aandacht nodig om de medewerkers te ontwikkelen in benodigde competenties en vaardigheden. Daarnaast is er onvoldoende capaciteit en zijn de werkwijzen niet doordacht op hun consequenties. Dat werkte tot 2019 met enkele goede collega's en veel flexibiliteit. Daarna stapeling van ambities en plannen vanuit bestuur en Rijk waardoor het nu niet meer effectief is
- Samenwerken. De besturingsfilosofie biedt veel goede aanknopingspunten. Deze is echter wel opgeschreven, echter nog niet uitgedragen, doorleefd en in zijn consequenties doorgevoerd.

Verdieping op beelden bij partners

Hoe functioneert de gemeente Soest?

Op basis van de gesprekken met externe partners is ons beeld dat in de huidige samenwerking de gemeente en partners onvoldoende op elkaar kunnen rekenen in de woningbouwopgave voor de komende jaren. Wel is er bereidheid om deze samenwerking goed samen in te richten.

Kaders

- Beeld bij de partners dat bestuurlijke ambities verwateren in een ambtelijk proces met onvoldoende coördinatie om ambities, kaders en belangen af te kunnen wegen.
- Partners hebben het beeld dat beleidskaders niet actueel zijn voor de ontwikkelingen in de maatschappij en in de markt. Er is geen overkoepelende visie om toekomstgerichte afwegingen te maken.
- Onvoldoende duidelijkheid bij partners aan de voorkant wat er wordt verwacht en waaraan hun plannen worden getoetst. Er is geen visie waarop ingespeeld kan worden.

Samenwerking

- Beeld van een reactieve in plaats van een faciliterende of proactieve gemeente. Het contact loopt via de case managers naar de individuele adviseurs en voor hen is het lastig om als team aan het werk te gaan.
- Bij partners heerst het beeld dat hun grote projecten niet serieus worden genomen. Hun plannen belanden op dezelfde stapel als de kleine aanvragen voor bijvoorbeeld een dakkapel. Er is nog geen beleid om het ‘juiste’ te doen (bijvoorbeeld duurzaam bouwen versus LIOR; verduurzaming vastgoed).
- Partners ‘schuwen’ grote projecten in de gemeente vanwege de doorlooptijd van procedures met de beperkte capaciteit en een stroperige communicatie.
- Op inhoudelijke onderwerpen, met uitzondering van de waterketentaak, wordt geen tijd en ruimte genomen om samen te werken. Voor bouwen en wonen is het gevoel dat er niet de tijd is om elkaar op te zoeken, inzicht te geven in elkaars agenda’s en vandaar uit samen te prioriteren en de verwachtingen te managen. Samenwerking met de regio wordt niet actief gezocht.

Kansen

- Juist nu belangrijk om de korte termijn kansen te benutten en stappen te zetten in het aanpakken van de opgaven. Het vergt durf om niet eerst alles uit te bedenken of te doorgronden voordat je ergens aan begint.
- Partners onderstrepen de potentie van de organisatie en de gemeente om de opgaven aan te pakken. Partners zijn bereid de gemeente hierin te helpen door bijvoorbeeld zelf taken op te pakken (bijvoorbeeld een inrichtingsplan) als daar op dat moment de gemeentelijke capaciteit voor ontbreekt.

Verdieping op beelden binnen de gemeente

Hoe functioneert de gemeente Soest?

Op basis van de gesprekken en beelden zoals hieronder weergegeven constateren wij dat de huidige organisatie onvoldoende in staat is om integraal aan de slag te gaan met de maatschappelijke vraagstukken die op de gemeente afkomen. Het fundament moet daarvoor eerst verder op orde worden gebracht. Daarna kunnen de grote lijnen worden uitgezet.

Kaders

- De omgevingsvisie is op dit moment nog erg ruim en dient nader te worden uitgewerkt in omgevingsprogramma's zodat het echt handvatten kan bieden om voor deelgebieden keuzes te maken.
- Behalve een uitgewerkt plan voor de energietransitie en het masterplan 'Wonen in Soest' zijn er geen uitgewerkte plannen om grote maatschappelijke opgaven aan te pakken. Voor Bouwen en Wonen zijn nog geen nader gedefinieerde beleidsdoelstellingen geformuleerd.
- Veel beleid is op dit moment niet actueel en er is geen capaciteit om beleid te evalueren of (door) te ontwikkelen. Voor de basistaken zijn niet alle systemen op orde. Het ontbreekt aan een groter inhoudelijke kader met concrete doelstellingen waaraan de projecten een bijdrage leveren en er is een onvoldoende uitgewerkt planningsproces met producten en mijlpalen voor gebiedsontwikkelingsprojecten.

Gemeente Soest, samenhang Soesterberg en Soest

- Door de grote (woningbouw) focus op Soesterberg stapelen de problemen elders in de gemeente zich op. Dit betekent dat de organisatie vaker 'nee' moet verkopen en de opgaven in andere delen en op andere beleidsterreinen voor zich uit schuift. Dit is het meest nijpend in het fysieke domein.
- Er is een verschil in complexiteit en samenhang tussen de projecten in Soesterberg en Soest. In Soesterberg zijn er diverse onderlinge afhankelijkheden tussen de volgorde der projecten en is de ondergrond meer bepalend voor de succesvolle aanpak dan in Soest. In Soest is de diversiteit aan initiatieven groter qua spreiding, omvang en initiatiefnemers.
- Gemeente Soest is vooral een beheergemeente die goed projecten kon doen. Op dit moment voelt men zich onvoldoende toegerust om de stapelende ambities het hoofd te kunnen bieden. Programmatisch werken is nog niet geland binnen de gemeente Soest.

Projectbureau en particuliere initiatieven

- De verdeling tussen het projectbureau en particuliere initiatieven is op zich helder. Echter, het zorgt er niet voor dat de belangrijkste projecten bovenaan staan als prioriteit. In Soesterberg geeft dat onvoldoende overzicht over de volgorde der dingen.
- De toedeling van de particuliere initiatieven aan medewerkers werkt onvoldoende effectief. Er zijn te weinig medewerkers om ze op te pakken waardoor er wachtlijsten zijn en collega's intern niet alle vragen kwijt kunnen. Daarnaast hebben diverse particuliere initiatieven de kenmerken van (grotere) projecten. Medewerkers die dat nu doen zijn onvoldoende toegerust hiermee aan de slag te gaan; het ontbreekt aan een gestructureerde aanpak met mijlpalen, producten en overleg met externe partijen. Dergelijke particuliere initiatieven vragen om een meer integrale projectaanpak met bijbehorende teams en projectleiders.

Medewerkers

- Ambtelijk wordt tegengas gegeven op de bestuurlijke ambities met: 'nee, tenzij'. Door het terugvallen op de kerntaken en een beperkt aantal projecten wordt het werk meer routine, terwijl de uitdaging voor veel medewerkers zit in het tactische en strategische werk.
- Medewerkers hebben het gevoel achter hun eigen staart aan te rennen en niet toe te komen aan de uitdagingen waar ze voor staan. Hierdoor vertrekken goede medewerkers. De rek lijkt uit de organisatie te zijn. Er is energie nodig om de nodige verandering in gang te zetten en door te maken.
- De grote lijnen en de planhorizon ontbreken waardoor het lastig is te prioriteren en om de bijdrage aan het grotere geheel te zien. Van oudsher zijn medewerkers vooral bezig met het eigen vak en veld. Integraliteit aanbrengen ontbreekt nog. Net als het denken in scenario's. Grote wens voor prioritering in werk en werkzaamheden.

Samenwerken

- Extra capaciteit is volgens betrokkenen slechts deels een oplossing. Uiteindelijk draait het volgens hen om goed samenwerken, gezamenlijk afwegingen maken en elkaar betrekken. Capaciteit gaat wel voor "lucht" zorgen en dat meer zaken kunnen worden opgepakt.
- Behoefte om meer verantwoordelijkheid laag in de organisatie te beleggen. Binnen de teams zeker het inzicht en de drive voor een gezamenlijke aanpak.
- Vanuit de besturingsfilosofie staat vertrouwen, samen en leren centraal. Dit verdient nog aandacht om te laten landen in de organisatie, manieren van werken daarop te introduceren en medewerkers toe te rusten in competenties en vaardigheden.

Beelden bij maatschappelijke opgaven

Wat zijn de maatschappelijke opgaven die op de gemeente afkomen?

Wij constateren dat een gezamenlijk beeld ontbreekt. Daarom hanteren wij een werkdefinitie van de integrale opgave op basis van de gesprekken en documenten (omgevingsvisie): “Hoe gaat Soest 1.000 woningen realiseren in de komende 5 jaar, het karakter van de plaats behouden en toekomstbestendig maken (met het oog op duurzaamheid, energie, klimaat en mobiliteit).”

Partners

- Het realiseren van de woningbouw in Soest wordt door partners als één van de belangrijkste maatschappelijke opgaven gezien. Zij benadrukken dat hieraan moet worden gewerkt in combinatie met andere grote opgaven rondom de energietransitie en klimaatadaptatie.
- In deze combinaties moeten duidelijke keuzes worden gemaakt over het verduurzamen van de woningen, het tegelijkertijd wel/niet realiseren van de energietransitie, de inrichting van de openbare ruimte en het oplossen van de klimaatadaptatie/droogte voor Soesterberg.

Gemeente

- Op basis van de omgevingsvisie zijn de belangrijkste maatschappelijke opgaven: het realiseren van woningen, de verduurzaming daarvan, de energietransitie en het behoud van het groene karakter/polderlandschap.
- Dit laatste wordt zo ook door de bestuurders beleefd, ook na de verkiezingen.
- Concreet gaat het om 500 woningen realiseren in Soesterberg en 500 in Soest. Er is hier een evenredige verdeling tussen. Wel hebben beide gebieden eigen kenmerken. Zo is het voor Soesterberg eenvoudiger om een kritiek pad en volgorde der dingen aan te wijzen vanwege de afhankelijkheden die er zijn. In Soest is hier veel minder sprake van, echter is er weer sprake van afwezigheid van partners om in de vraagstukken op te trekken.

Duiding opgaven

- Duidelijk is dat een gezamenlijke duiding van de opgaven met de betrokken spelers die daarbij horen op dit moment ontbreekt. En deels zijn er wel opdrachten die nu lopen vanuit de gemeente en die afgeleid zijn van die opgaven. Vanuit opgavegericht werken is het wenselijk dat de spelers daarbij actief worden betrokken.

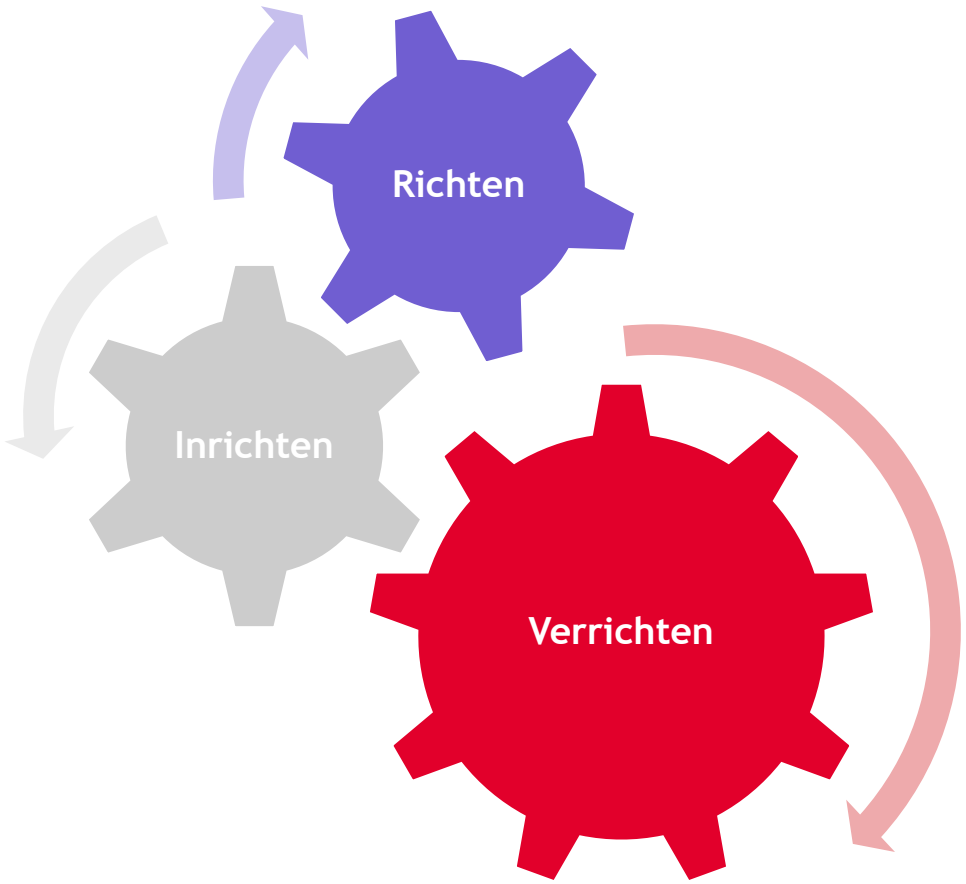


ANALYSE BEELDEN

AT OSBORNE

Richten, inrichten, verrichten

Vragen voor de analyse, beelden concreet vertalen



Wat zijn de maatschappelijke thema's en uitdagingen voor gemeente Soest? (Waarom, de doorkijk maken)

1. Welke opgaven hebben hoe impact op elkaar?
2. Welke ambities en doelen spelen een rol binnen de opgaven?
3. Langs welke principes werkt gemeente Soest?

Hoe gaan we dat organiseren? (Hoe, huidige situatie)

4. Op welke manier worden nieuwe ontwikkelingen vorm gegeven?
5. Op welke manier wordt er met reguliere zaken omgegaan?
6. Welke positie neemt gemeente Soest ten opzichte van betrokken partijen in?
7. Wat is de rol- en taakopvatting van gemeente Soest?
8. Hoe en met wie werken we hierin samen?
9. Hoe vertalen we opgaven naar een veranderagenda en hoe geven we daar sturing op?

Wat doen we dan met wie op welke wijze? (Wat, huidige situatie)

10. Wat verwachten we van mensen (competenties, vaardigheden en ontwikkelbaarheid)
11. Hoe past de organisatie en structuur van gemeente Soest hierbij?
12. Hoe zien de financiën eruit? Welke impact is er op de investeringsagenda?
13. Welke middelen staan hier tegen over / zijn nodig?
14. Welke cultuur past hierbij?

Hoofdlijnen resultaten analyse

Richten, verrichten en inrichten



- De omgevingsvisie is te ruim om nu keuzes te kunnen maken.
- Er worden geen prioriteiten gesteld; 'alles lijkt belangrijk'. Er is onvoldoende focus en er worden geen prioriteiten en afwegingen gepresenteerd. Werk stapelt zich op.
- Ruimtelijke strategie en tactisch niveau van beleid ontbreekt. Geen capaciteit voor het ontwikkelen en uitvoeren van nieuw beleid (v.b. energietransitie).
- Geen expliciete keuze tussen Soesterberg en Soest en geen helder beeld hoe de twee verschillen.
- Huidige organisatie-inrichting zorgt niet voor verbinding intern en vertalen van buiten naar binnen. Opgavenoverleg, waterketen en Energietransitie zijn positieve uitzonderingen.
- Kaders sluiten niet aan op nieuwe opgaven en wensen partners.
- De besturingsfilosofie biedt goede handvatten, maar staat aan het begin van de implementatie.
- Het handboek Projectmatig werken moet geüpdatet worden en vervolgens doorleefd worden.

- Geen gezamenlijk sturing op de opgaven. Nu erg lijn (sectoraal) georiënteerd.
- Er is geen strategie over wie zijn de partners, hoe kunnen we daar nu slim mee samenwerken en wat leggen we dan waar neer.
- Geen duidelijke taakverdeling in projecten en eenduidig gebruik van formats en werkwijzen.
- Georganiseerd besluitvormingsproces om opgaven te realiseren ontbreekt.
- Er is geen denktijd voor medewerkers om zaken uit te denken en strategisch af te wegen.
- Beperkt inzicht in de samenhang tussen de verschillende beleidsterreinen en wat de consequenties onderling zijn.
- Er is onvoldoende strategisch vermogen beschikbaar om beleid te maken.
- Er ontbreken heldere criteria voor het prioriteren van werk en hoe dit wordt opgepakt.
- Wens vanuit teams om vraagstukken integraal en gezamenlijk aan te vliegen, nu nog vooral vanuit eigen vak.



- Er is sprake van duidelijke onderbemensing en uitholling taken.
- Competenties om projectmatig te werken ontbreken bij deel van de medewerkers die 'projecten' doen.
- Werkwijze en ervaring met programmatisch werken niet aanwezig.
- Alles is belangrijk en daardoor onrust in het werken. Hiermee is er altijd het gevoel om achter zaken aan te hollen.
- Uitdaging zit in het afstemmen tussen de afdelingen onder de tijdsdruk; de structuur wordt over het algemeen niet als probleem ervaren.
- Enthousiaste en gedreven medewerkers zorgen dat dingen snel voor elkaar komen. In het harde lopen verliezen medewerkers echter hun rolvastheid en eigen werk uit het oog.
- Door de hoge werkdruk in de afgelopen jaren is hier en daar de rek uit de organisatie. Om veranderingen te kunnen doorvoeren is het belangrijk de energie weer te herstellen. Wens om weer prettig te werken en elkaar te zien.

Richten - Waarom, de doorkijk maken



Wat zijn de maatschappelijke thema's en uitdagingen voor gemeente Soest?

1. Wat zijn de maatschappelijke opgaven van gemeente Soest?

- Op dit moment spelen er meerdere opgaven, waarbij er nu nog geen prioriteit tussen de opgaven is geduid. Dat maakt focus en inzet van medewerkers lastig.
- In het verlengde van deze opgaven wordt gesproken over het realiseren van een vitaal en gezond Soest (sociale verbinding).
- De behoefte intern is om samen integraal afwegingen te maken en te sturen op de relevante opgaven. De omgevingsvisie geeft nu te weinig richting. Het duidt wel welke omgevingsprogramma's als eerste moeten worden uitgewerkt.
- Gezamenlijk beeld van de opgaven en van de spelers ontbreekt. Vanuit het perspectief van de taskforce Bouwen en wonen is het wenselijk om de woningbouw als integrale opgave te stellen waarmee ook aan andere opgaven kan worden gewerkt zoals energietransitie, duurzaamheid en mobiliteit.

2. Welke ambities en doelen spelen een rol binnen de opgaven?

- Op dit moment worden ambities en daarmee werk gestapeld. Door het ontbreken van prioritering in de opgaven is het lastig keuzes maken welke randvoorwaarden wanneer op orde moeten komen.
- Er is behoefte aan het ontwikkelen en evalueren van (tactisch) beleid op het vlak van wonen, werklocaties, duurzaamheid, mobiliteit en zorg. Dit lukt nu niet door te weinig capaciteit en doordat beleidscollega's vele ondersteunende werkzaamheden doen.
- Bij de woningbouwopgave is er de ambitie om het voorzieningenniveau mee te laten groeien. Hier ontbreekt nu de capaciteit voor.
- Voor de energietransitie is nog onvoldoende beleid ontwikkeld zoals de Transitievisie Warmte. Er is geen capaciteit voor de uitvoering en het meedenken met partners.
- Beheer van de capaciteit van de riolering in Soesterberg. Het waterteam en de externe inhuur zijn dit nu aan het uitwerken en vorm geven. Deze opgave kan samengaan met de integrale opgave voor woningbouw.
- De wens met de taskforce Bouwen en wonen om lopende initiatieven/projecten vlot te trekken door keuzes te maken wie wat doet (grootte en type programma's en projecten) en in welke volgorde. Er worden nu geen keuzes gemaakt.

3. Langs welke principes werkt gemeente Soest?

- De omgevingsvisie is vastgesteld. Deze is nog erg ruim en verdient nadere uitwerkingen in concrete doelen, prioriteiten en waar de opgaven moeten landen. Dit moet nog gebeuren in de omgevingsprogramma's.
- De besturingsfilosofie is gebaseerd op richting geven, ruimte bieden, resultaten bepalen en reflectie omarmen. De kernwaarden zijn vertrouwen, samen en leren. Deze zijn nog niet verder concreet uitgewerkt in hun consequenties.
- Nog onvoldoende voorbeelden in de organisatie te vinden waarin de besturingsfilosofie aandacht krijgt. Bijvoorbeeld, vertrouwen gaat over ruimte geven aan verantwoordelijkheid laag in de organisatie en ontwikkeling van medewerkers vrij vorm geven. Dit wordt erkend en is recent geïntroduceerd.
- De besturingsfilosofie wordt uitgewerkt en er loopt een MD-traject. Echt elkaar vertrouwen en loslaten lijkt nog lastig voor het management.
- Het handboek Projectmatig werken biedt handvatten voor een werkwijze, maar onduidelijk is in hoeverre het wordt toegepast voor de verschillende projecten. De vraag is of dit document uit 2014 nog relevant is en/of aansluit bij de daadwerkelijke wijze van werken. Actualisatie staat gepland.

Inrichten - Hoe gaan we dat organiseren?

Huidige situatie

4. Op welke manier worden nieuwe ontwikkelingen vorm gegeven?

- Er is onvoldoende tijd om nieuwe ontwikkelingen vorm te geven en samen boven de materie te hangen. Het is nu reactief ingericht.
- Primaire sturing is sectoraal en niet integraal, dan wel afgestemd met collega's binnen de eigen afdeling.
- De woningbouwopgave lijkt prioritair (kan als integrale opgave gesteld worden), maar een doorwrochte keuze hiervoor is nog niet gemaakt. Er is tevens onvoldoende inzicht in waar deze plaats moet vinden en hoe. Deze visie wordt medevormgegeven vanuit de taskforce Bouwen en wonen en staat op de planning met het omgevingsprogramma wonen.
- Er wordt geen expliciete keuze tussen Soest en Soesterberg gemaakt. Medewerkers doen dat wel impliciet in hun tijdsbesteding.
- In de uitvoering zijn alle bouwplannen even belangrijk, waardoor partners moeten wachten. Er wordt niet projectmatig gewerkt.
- De samenhang tussen de verschillende beleidsgebieden en de consequenties die ze onderling hebben is nog onvoldoende in beeld (bijvoorbeeld woningen en voorzieningen).
- Het participatieproces voor de energietransitie wordt als voorbeeld gezien en gevoeld. Goed bestuurlijk opdrachtgeverschap, vanaf het begin dit onderwerp met elkaar kunnen opbouwen, voldoende budget om de participatie te organiseren. Wel stokt de uitvoering en wachten de partners op opvolging
- Het ontbreekt aan voldoende beleidsvisies om afwegingen te maken op hoofdlijnen en een continue koers te varen.
- Complexiteit neemt toe doordat vraagstukken steeds meer met elkaar samenhangen. Er zijn onderlinge kansen tussen de vraagstukken. Medewerkers zien dat en willen daar ruimte voor maken, echter ontbreekt het ze aan tijd.
- De omgevingsvisie dient nog vertaald te worden naar concretere omgevingsprogramma's en gebiedsagenda's. Op dit moment wordt een eerste aanzet gedaan met startnotities, maar is het tevens de vraag of er voldoende capaciteit is voor het vervolg.
- Aandacht voor Soesterberg haalt inzet weg bij de beleidsontwikkeling, de gemeentelijke kerntaken en de rest van Soest.
- Geen duidelijke criteria en werkwijzen voor keuzes tussen kleine, grote en complexe particuliere initiatieven. Alles is belangrijk waardoor er lange wachtlijsten zijn, dit ten ontevreden van inwoners, professionele partners en collega's.
- Gemeente Soest is beheer-georiënteerd en niet ontwikkelingsgericht. Het projectbureau is klein voor een dergelijke gemeente en voldoende strategische capaciteit ontbreekt.
- Op dit moment ontbreekt het aan helder overzicht welke projecten en particuliere initiatieven er lopen, hoe de vakdisciplines met elkaar interacteren en welke ontwikkelingen wanneer plaats moeten vinden.
- Er is de wens geuit om van reactief naar meer proactief aan de voorkant te komen van ontwikkelingen. Vakdisciplines merken dat zij vanuit het verleden onvoldoende strategisch mee kunnen sturen. Hiervoor ontbreken nu de beleidsvisies om op in te haken.
- Vanuit de teams is er de behoefte om de start van werkzaamheden zo integraal mogelijk in te richten. Nu is het lastig om wensen en beleidskaders hierin een plek te geven.
- Gemeente Soest is een lijn georiënteerde organisatie en de structuur is zo opgebouwd. Hiërarchisch met verschillende lagen. Sturing is functioneel en taakgericht. Met de werkdruk ontstaat de neiging om in de eigen koker te blijven.

Inrichten – Hoe gaan we dat organiseren?

Huidige situatie

5. Op welke manier wordt er met reguliere zaken omgegaan?

- In de loop der jaren is steeds meer capaciteit van zowel beleid als uitvoering, noodgedwongen, verschoven naar de inzet voor particuliere initiatieven en projecten terwijl men daar niet voor is uitgerust en de skills ontbeert. Door deze verschuiving neemt de druk op de uitvoering van reguliere werkzaamheden, veelal uitvoering van wettelijke taken, verder toe.
- Gevolg is dat beleidskaders niet meer (tijdig) worden geactualiseerd (zodat de 'kaders' telkens opnieuw moeten worden uitgevonden) en de uitvoering van de reguliere werkzaamheden raakt steeds verder onder druk. Veel (tactisch) beleid is verouderd.
- Medewerkers zoeken elkaar onvoldoende op en werken veel vanuit de eigen vakdiscipline. De behoefte is er wel samen op te trekken. Men voelt niet altijd de ruimte of de tijd ontbreekt.
- De samenhang van beleid en realisatie is onvoorspelbaar. Visies en beleid nodigen of dagen partners niet uit. Terwijl zij dat wel nodig hebben, zowel de provincie, als de ontwikkelaars als de corporatie.

6. Welke positie neemt de gemeente Soest ten opzichte van betrokken partijen in?

- Er is geen ruimte in de waan van de dag om partners, provincie of buurgemeenten actief op te zoeken. Wanneer partners worden gevraagd om inbreng is het onduidelijk wat hiermee wordt gedaan.
- Er is nog niet nagedacht hoe en op welke wijze met partners samengewerkt kan worden. Er worden hierdoor kansen gemist.
- De gemeente heeft (formeel) een actieve rol in het programma Hart van de Heuvelrug en een faciliterende rol in het Masterplan Soesterberg. Hoe de gemeente haar rol elders in de gemeente ziet is onduidelijk.
- Behoefte van partners is naar een proactieve gemeente. Zij zien veel mogelijkheden tot samenwerking en zijn bereid zaken uit handen te nemen in zowel Soest als Soesterberg. Daarvoor ontbreekt nu bij de gemeente de mindset om mee te denken, eerder reactief: risicomijdend, niet reageren en terugvallen op de routines.

7. Wat is de rol- en taakopvatting van gemeente Soest?

- De gemeente Soest heeft vooral een reactieve en toetsende rol. Het gesprek hoe de rol in het huidige tijdframe eruit kan zien ontbreekt. Wel is er de wens om meer proactief te worden.
- Het ontbreekt aan een expliciete keuze en visie welke rol de gemeente wil spelen in de ontwikkeling van de gemeente zelf. Zo kan de gemeente meer regie nemen door kaderstellend bezig te zijn en de invulling aan de markt te laten. Dat gebeurt nu onvoldoende.
- Huidige taakopvatting is door tijdsdruk beperkt tot wettelijke taken, reguliere processen en inzet op aantal lopende projecten.

8. Hoe en met wie werken we hierin samen?

- Inzicht in de agenda van externe partijen zoals ontwikkelaars, woningcorporaties en defensie (deels) ontbreekt. Collega gemeenten en provincie kunnen echter werk uit handen nemen, maar nu zit de gemeente in overlevingsstand.
- De samenwerking functioneert goed zodra er een directe functionele reden is zoals in de waterketen.
- Door werkdruk lastig om als team aan de slag te gaan. Samenwerking met partners loopt via projectleiders naar individuele adviseurs, wat integrale afwegingen beperkt.
- Partners zijn bereid om de samenwerking met de gemeente goed in te richten en taken te verdelen. Zij zien de potentie van de medewerkers en de gemeente, maar 'schuwen' momenteel de lange doorlooptijden.

Verrichten - wat, doen we met wie op welke wijze?

Huidige situatie

10. Wat verwachten we van mensen (competenties, vaardigheden en ontwikkelbaarheid)

- Besturingsfilosofie spreekt over richting geven, ruimte bieden, resultaten bepalen en reflectie omarmen. Goede basis en wordt net uitgerold. De wens is er om verantwoordelijkheid laag in de organisatie te beleggen en integraal te werken door medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid te laten nemen.
- MD traject ingezet voor doorwerking van de besturingsfilosofie. Nu lijkt loslaten en vertrouwen geven nog een uitdaging. Hierbij is lef nodig; diverse leiderschapsissues om patronen te doorbreken.
- Op dit moment zijn medewerkers overbelast, in de modus overleven. Diverse voorstellen nodig om structureel tekort op te lossen, zo wordt dit advies meegenomen in de kadernota.
- Beperkt inzicht aan de voorkant in de beschikbare/benodigde capaciteit voor een project, een opgave of op de lange termijn voor een afdeling. Bijvoorbeeld een Strategisch Personeelsplan nodig voor alle afdelingen.

11. Hoe past de organisatie en structuur van gemeente Soest hierbij?

- De bestuurlijke portefeuilles zijn dominant sectoraal. Projectwethouders dienen zich bewust te zijn van samenhang van gemeentelijke opgaven.
- Er is onvoldoende tijd om ambtelijk opdrachtgeverschap goed vorm te geven. Hiervoor is externe inhuur aangetrokken om dit beter te kunnen doen.
- Werking Omgevingstafel nog onvoldoende effectief. Kaders voor toetsing ontbreken soms of zijn verouderd, werkwijze nog niet goed gestructureerd, houding en verwachtingen nog niet eenduidig tussen management en Omgevingstafel; escalatie nog niet ingeregeld.
- De structuur wordt over het algemeen niet als een probleem ervaren; voor integraal werken is verregaande afstemming tussen 'samenleving' en 'fysiek' wel nodig.
- Grondzaken is op dit moment bij Samenleving ondergebracht. Dit wordt als onhandig ervaren in relatie tot de samenwerking van de verschillende teams binnen Ruimte.

12. Hoe zien de financiën eruit? Welke impact is er op de investeringsagenda?

- Financieel beleid voor projecten en particuliere initiatieven is verouderd. Dit door onderbezetting. De projectadministratie en personeelsbestand is niet actueel/compleet.

13. Welke middelen staan hier tegen over / zijn nodig?

- Het handboek projectmatig werken uit 2014 biedt een goede basis, maar is in de laatste jaren niet geactualiseerd (actualisatie staat gepland). Het wordt niet doorleefd en men wordt er niet in getraind. Dit verdient aandacht als je opgave-programma-project naast elkaar gaat zetten.

14. Welke cultuur past hierbij?

- De medewerkers zijn enthousiast, gedreven en pragmatisch. De positieve kant hiervan is dat dingen worden opgelost en voor elkaar komen. In het harde lopen verliezen medewerkers hun rolvastheid en eigen werk uit het oog.
- De valkuil van de grote betrokkenheid is dat men op korte termijn problemen duikt en het ingewikkeld is om pro-activiteit te ontwikkelen, zowel in strategisch vooruitkijken als in inhoudelijk zaken goed uitwerken. Nu ontbreekt die denkruimte voor de grote lijnen.
- Er is sprake van een managementparadox. De besturingsfilosofie is vertrouwen geven. Het vraagstuk is hoe kan ik dan als manager verantwoordelijkheid nemen. Nu wordt er nog sectoraal en vooral vanuit initiatieven van het management gestuurd. Hierdoor kunnen medewerkers onvoldoende groeien en vertrouwen genieten in hun vak uitoefening. Management lijkt in control te willen zijn en dus niet de voorwaarden te scheppen voor 'loslaten'.
- Het beperkte vertrouwen heeft een negatief effect op de daadkracht van de organisatie. Belangrijk dat er op de verschillende lagen steun is voor het werk dat wordt verricht en de afwegingen die worden gemaakt.
- Door de hoge werkdruk in de afgelopen jaren is hier en daar de rek uit de organisatie. Om veranderingen te kunnen doorvoeren is het belangrijk de energie weer te herstellen. Wens om weer prettig te werken en elkaar te zien.



THEORETISCH KADER

OPGAVEGERICHT WERKEN IN DE KERN

AT OSBORNE

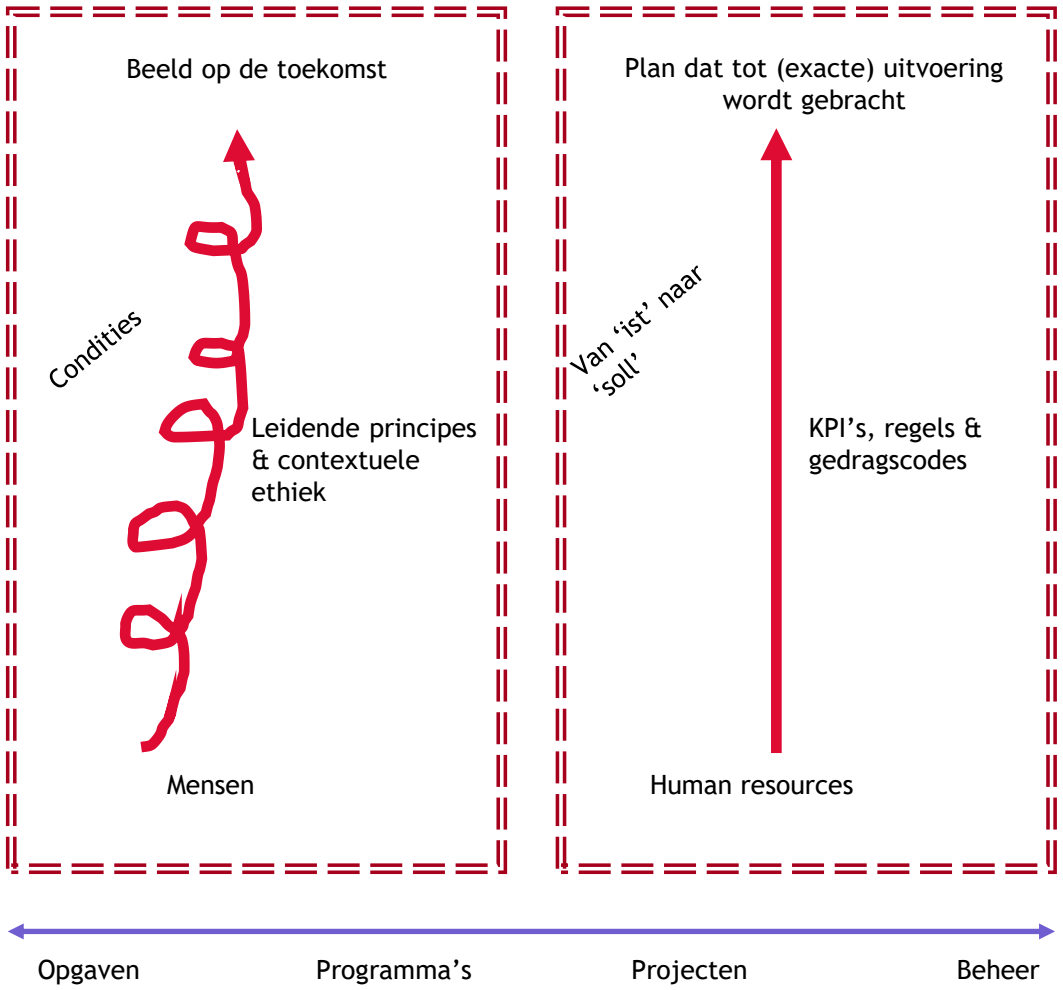
Opgavegericht werken in de kern

Aandachtspunten

- Het is mensenwerk.
- Vraagt zowel iets van het bestuur als de ambtelijke organisatie.
- Werkt niet voor alles, kiezen wanneer je het inzet.
- Vraagt om ‘adaptief en flexibel’ en ‘leren en bijsturen’.

Kenmerkend

1. Maatschappelijke opgaven centraal, van buiten naar binnen werken.
2. Werken in polycentrische (machts)verhoudingen met externe belanghebbenden.
3. College bepaalt een beperkt aantal integrale opgaven (denk aan 2 of 3 voor fysieke domein).
4. Vertaling naar een overzichtelijk aantal gemeente/ambtelijke opdrachten (denk aan 10 tot 15).
5. Sturing vanuit bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtnemer (besturingsdriehoek).
6. Bijdragen vanuit vele domeinen en disciplines ambtelijke organisatie.



AT OSBORNE

Opgavegericht werken uitwerken en concreet vertalen

Redeneren vanuit de integrale opgave als principe voor prioriteren en samenwerken

Theoretische definitie opgave gericht werken Vereniging Projectmanagement Nederlandse Gemeenten (VPNG):
“Een leidend principe op houding en gedrag van alle bij (maatschappelijke) vraagstukken betrokken partijen, ongeacht de organisatiestructuur waarin ze dat doen: een besturingsfilosofie waarbij de opgave, de bedoeling daarvan, voorop staat.”

Maatschappelijke opgaven centraal, van buiten naar binnen werken

- Een opgave is een maatschappelijk vraagstuk dat om een antwoord vraagt, vaak als onderdeel van een groter geheel zoals een transitie. Het brengt samenhang en complexiteit van de vraagstukken tot uiting.
- In gemeente Soest spelen meerdere vraagstukken zoals het woningvraagstuk, de verduurzaming, de mobiliteitsvraagstukken, de droogteproblematiek.
- Bij opgavegericht werken stelt de gemeente de oplossingen van de integrale opgave centraal in haar handelen en stelt zij zich op als samenwerkingspartner van de maatschappij; van buiten naar binnen. Gelijktijdig wordt in samenhang aan de verschillende oplossingen gewerkt.

Werken in polycentrische (machts)verhoudingen met externe belanghebbenden

- Een opgave vraagt om een gezamenlijke aanpak van alle betrokken partijen zoals de raad, andere overheden, bedrijven, instellingen en/of (groepen) burgers.
- Bij een opgave is er een impliciete gemeenschappelijke opdracht aan de betrokken spelers in een netwerk; iets dat het collectief te doen heeft. Iedere speler heeft daarbinnen een eigen verantwoordelijkheid om te komen van opgave naar een haalbaar en gedragen antwoord. De gemeente is één van de spelers in dat collectief. Belangen, intenties en commitment van alle betrokken spelers spelen hierbij een grote rol.
- In verbinding met anderen pak je de opgave aan waarbij ieders belang wordt meegenomen en gewogen. Daarbij ontwikkel je je naar een proactieve gemeente die effectief gebruik maakt van de kracht van de samenleving bij het werken aan de opgaven en pas je steeds de gemeentelijke structuren hier zo goed mogelijk op aan.
- De gemeente staat niet in zijn eentje voor deze opgaven er zijn meerdere partners die betrokken zijn bij het vraagstuk en die als ze hun krachten bundelen en de vraagstukken centraal stellen tot oplossingen kunnen komen. Daarbij is een weging van de verschillende opgaven en hoe ze met elkaar interveniëren van belang.
- Iedere partner heeft een rol bij het vinden van antwoorden, ook de gemeente. Belangrijk is om te bepalen wat die rol is. Met andere woorden: de opgave vertaalt zich voor iedere partner in een opdracht. Die opdrachten zijn weer afhankelijk van de fase waarin de opgave zit.
- Wat de gemeente betreft is het dus steeds de vraag: Welke rol heeft de gemeente in deze opgave en in deze fase en hoe vertaalt zich dat in wat de gemeente gaat doen (de opdracht).
- Dat wat de gemeente gaat doen (de opdracht) kan dus per fase van een vraagstuk verschillen. Het kan zijn dat de gemeente in het vraagstuk eerst een kaderstellende rol heeft. En dat als de kaders helder zijn, die rol veel meer faciliterend of coördinerend wordt.

College bepaalt een beperkt aantal integrale opgaven (denk aan 2 of 3 voor fysieke domein)

- Er is sprake van een bestuurlijk – ambtelijk samenspel in een gedeeld beeld van de opgaven te hebben, de samenhang daartussen, de partners die bij deze opgaven betrokken zijn, de rol van de gemeente en hoe zich dit vertaalt in wat er gedaan moet worden.
- De omgevingsvisie is hierbij een belangrijk instrument. Wat zijn de beoogde ontwikkelingen en wat moet waar landen binnen de gemeente?
  - Gebruikelijk is, om vanuit de omgevingsvisie een vertaling te maken naar gebieden en gebiedsgericht werken. In de gebieden kunnen de opgave en de maatschappelijke vraagstukken goed bepaald worden. Elk gebied heeft zijn eigen kenmerken.
  - De andere as is die van de inhoudelijke beleidsthema’s. Wat willen we nu per beleidsthema bereiken. Wat zijn de strategische kaders? Welk niveau willen we bereiken in de gemeente en wat is van toepassing per gebied?
  - Vervolgens kan de afweging gemaakt worden, wat is de samenhang in welk gebied en in welk gebied is er welke samenhang, wat is de logische volgorde der dingen om te doen. Wat kan tegelijk worden opgepakt en wat juist niet? Globaal kenmerkt gemeente Soest zich naar 2 gebieden, te weten Soesterberg en Soest.

Opgavegericht werken uitwerken en concreet vertalen

Sturing vanuit bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtnemer (besturingsdriehoek)

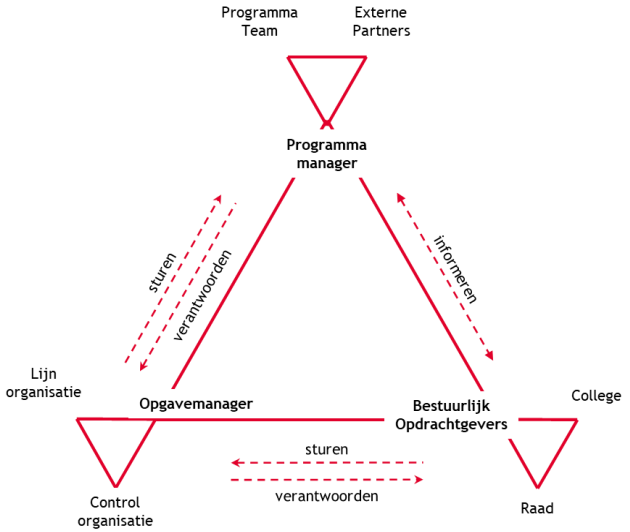
- Door met elkaar een keuze te maken welke opgaven aangepakt worden, ontstaat een prioritering waardoor er gestuurd kan worden op de doelen, resultaten en randvoorwaarden (medewerkers, middelen en tijd). In de driehoek moet elke speler de rol pakken die daar bij past.
- In Soest zal de opgavemanager op het niveau van het MT moeten landen zodat er integraal gestuurd kan worden voor de opgaven. Er is altijd vanuit het sociale domein een raakvlak te managen met het fysieke domein (100 woningen betekent zoveel voorzieningen etc.).

Vertaling naar een overzichtelijk aantal gemeente/ambtelijke opdrachten (denk aan 10 tot 15)

- Het werken aan de maatschappelijke opgaven zie je terug in de sturing, besturing en werkwijze van de organisatie.
- Binnen een gemeente gaat een collega pas aan de slag met het werken aan een opgave als er een opdracht is. Deze opdracht maakt medewerkers en middelen vrij om aan de integrale opgave te werken. In zekere zin bevriest 'de opdracht' de perceptie van 'wat dat gedeelte van de opgave inhoudt en wat eraan gedaan moet worden' voor de gemeente.
- Omdat het per fase kan verschillen is het belangrijk om juist met jaarplannen te werken. Dit dwingt je tot een jaarlijkse herijking van de vraagstukken, positie van de partners en je eigen rol.

Bijdragen vanuit vele domeinen en disciplines ambtelijke organisatie

- Afhankelijk van de (deel)opdracht is het de vraag hoe je dat wat de gemeente oppakt organiseert:
  - Als er beleidskaders nodig zijn, is er procesregie nodig.
  - Indien de doelen helder zijn en we weten welke effecten we willen bereiken is programmatisch werken in beeld, waar projecten en activiteiten in de lijn in samenhang worden aangestuurd om die effecten te bereiken
  - Als we concrete resultaten willen bereiken binnen een bepaalde tijd en scope dan inrichten als project.
  - De lijn levert bestaande producten en diensten en verbetert werkprocessen.



Een sterke besturingsdriehoek

Het vormgeven van werkwijzen

De gemeente voert een paraplu aan taken uit. Van belang is om telkens goed te kijken, welk organiseervorm nodig is, om een taak uit te voeren. De kenmerken van een taak zijn hierin bepalend. Er is geen ‘one-size-fits-all’ en er is altijd een combinatie van vormen.

	Opgaven	Programma’s	Projecten	Beheer
Realiseert	(Tijdelijke) Antwoorden op complexe maatschappelijke vraagstukken	Visie op basis van (conflicterende) doelen	Nieuwe producten of diensten	Levert bestaande producten of diensten
Kadering	Gemeentelijke positie op basis van ambitie en richting college	Gericht op verandering bekwaamheden in de organisatie inclusief baten	Gebonden aan scope en afbakening, doorlooptijd en capaciteit	Gebonden aan scope en capaciteit
Stakeholders intern	Veel wisselende interne stakeholders waarbij visie en beleid voortdurend in ontwikkeling is en blijft	Vaste interne stakeholders, realisatie van visie en concretiseren van beleid	Vaste interne stakeholders, toepassen van beleid	Vaste interne stakeholders, toepassen van beleid
Stakeholders extern	Stappen in en uit het netwerk, co-creëren in polycentrische machtsverhoudingen	Vast netwerk, polycentrische machtsverhoudingen	Vast netwerk met inzichtelijke belangen Vaste machtslijnen en posities	Vast netwerk met heldere belangen Vaste machtslijnen en posities
Oplossingen	Contextueel en situationeel, tijdelijke oplossingen in tijdelijke situaties	Doelgeleid	Doelgericht en SMART	SMART en KPI’s
Organisatie	In programma’s, projecten en lijnactiviteiten	Programmateam, projecten en werkgroepen	Projectteam en werkgroepen	Lijnteams



CONCLUSIES

OP BASIS VAN HET ANALYSEMODEL EN THEORETISCH KADER

AT OSBORNE

Vraag en conclusies

Vraag

Het leveren van een advies in welke mate opgavegericht werken een bijdrage kan leveren aan de (integrale) opgave van bouwen en wonen en de doorwerking daarvan in sturing, werkwijze en aanpak.

Conclusies

1. De gemeente Soest is nog niet klaar om opgavegericht te werken. De randvoorwaarden zijn hier onvoldoende voor ingevuld. Eerst moet er meer 'de basis op orde' zijn:
   - De gemeente is niet naar buitengericht om samen met partners de opgaven te bepalen. Partners zien wel kansen. Om opgavegericht te kunnen werken moet samen met de partners de opgaven en rolinneming bepaald worden. Hier moeten medewerkers voor vrij gemaakt worden.
   - Opgaven zijn nog niet intern gedefinieerd in beleidsdocumenten met doelen en resultaten. Het zit wel in hoofden van diverse medewerkers en zeker bij bestuur. De belangrijkste beleidskaders moeten eerst op orde zijn en passen bij de maatschappelijke vraagstukken die opgepakt worden; denk aan woonvisie, duurzaamheidsvisie, mobiliteitsvisie, visie op ondergrond (riool, water/droogte).
   - In de huidige besturing, sturing, aanpak en werkwijze zijn nog diverse professionaliseringsslagen te maken als het gaat om projecten, procedures en werkverdeling.
   - Medewerkers zijn overbelast, hebben geen tijd voor ontwikkeling en komen niet toe aan hun eigenlijke werk.
2. Wel kan opgavegericht werken gemeente Soest helpen om de buitenwereld naar binnen te brengen (de maatschappelijke opgave centraal) en daarmee prioriteit in het werk aan te brengen (wat, wanneer te doen en waarom) en daarmee een betere balans te verkrijgen in capaciteit en kwaliteit.
   - Concreet is de belangrijkste maatschappelijke (integrale) opgave vanuit 'Bouwen en Wonen" om circa 1.000 woningen in de komende 5 jaar in Soest en Soesterberg te realiseren. Beide gebieden zijn verantwoordelijk voor het realiseren van ongeveer 500 woningen. Daarom is het nodig om het werk dat verricht moet worden voor beide gebieden goed te organiseren.
   - Met het bouwen van de woningen kan tegelijkertijd een sprong gemaakt worden voor duurzaamheid, energietransitie, mobiliteit en klimaatadaptatie; het is een integrale opgave. Door deze vraagstukken te kaderen binnen de woningbouwopgave ontstaat er prioriteit in het werken.

Vertaling conclusies naar advies

In twee stappen naar opgavegericht werken

STAP 1

1. Basis op orde en no-regret maatregelen

- Stel criteria op voor de verdeling van en de volgorde waarin (particuliere) initiatieven worden behandeld, pak de grotere initiatieven projectmatig aan en zorg dat er voldoende medewerkers zijn met bijbehorende projectcompetenties.
- Organiseer versneld het strategische/tactische niveau van beleid voor de bouw- en woonopgave als brug tussen de ambities, strategie en projecten.
- Richt een besluitvormingsproces voor gebiedsontwikkelingen in (zowel de eigen projecten als de particuliere initiatieven) waarbij duidelijk is wie verantwoordelijk is voor welke producten, hoe hier op gestuurd wordt en wanneer hier besluiten over genomen worden. Sluit hierbij aan op het gedachtegoed van de Omgevingswet door gebiedsgericht te werken en dit integraal aan te sturen en in te richten via projecten en programma's, inclusief passend ambtelijk opdrachtgeverschap.
- Zorg voor voldoende capaciteit en kwaliteit (projectmedewerkers, ondersteuners en beleidsmedewerkers) om de basis op orde te brengen en om de (nader te prioriteren) programma’s/ projecten te kunnen bemensen.
- **Evalueer deze onderdelen voor dat je met stap 2 begint.**

STAP 2

2. Ontwikkelen naar opgavegericht werken

- Stel de integrale opgave centraal en prioriteer hiermee aan welk beleid en welke projecten als eerste wordt gewerkt. Gebruik de opgave voor het afwegen en het meekoppelen van vraagstukken in projecten.
- Bepaal hoe en waar je de integrale opgave laat landen en maak dit duidelijk naar je partners. Geef aan welke rol zij hierin kunnen spelen en hoe je wilt samenwerken.
- Maak de organisatie bewust van de integrale opgave en maak duidelijk naar het bestuur, het MT, de projectmanagers en anderen hoe de sturingslijnen lopen en wat de besluitvormingsprocessen zijn.



ADVIES STAP 1: BASIS OP ORDE

VERTAALD IN CONCRETE STAPPEN

AT OSBORNE

Hoofdlijnen ‘basis op orde’

Gewenste situatie en onderdelen om daar te komen



Gewenste ontwikkeling in de rol van de gemeente van reactief naar actief.

Gewenste situatie met deze stap:

1. De werkvoorraad wordt beheersbaar, er zijn beleidskaders en er ontstaat een beeld bij de invulling en werkwijze van de belangrijkste projecten en particuliere initiatieven. medewerkers kunnen hun eigenlijke werk weer doen en weten wat ze van hun collega’s kunnen verwachten. In de werkdag ontstaat ruimte om elkaar op te zoeken en af te stemmen met verschillende disciplines voor het integraal aanpakken van projecten en beleid.
2. Met een heldere interne werkverdeling en het prioriteren van de (voor bouwen en wonen) belangrijkste projecten en beleidsterreinen wordt actief nagedacht over de ontwikkeling van de Soest en Soesterberg. Met een duidelijk werkproces en de nodige kaders komt de gemeente meer aan de voorkant van initiatieven en projecten en ontstaat ruimte voor samenwerking met partners.

Besturing

Concretiseren ambities
Aanpak werkvoorraad

Sturing

Strategisch/tactisch beleid
Rollen en rolvastheid

Werkwijze

Werkwijze gebiedsontwikkelingen
Criteria voor prioritering

HR-traject

Capaciteit over de hele breedte
Ontwikkeling en reflectie

Advies voor implementatie ‘basis op orde’

De volgorde der dingen: onderstaande onderdelen staan in volgorde van belangrijkheid

1 Maak de werkvoorraad van projecten inzichtelijk en prioriteer in de particuliere initiatieven

Maak inzichtelijk wat de woningproductie is met de lopende projecten en initiatieven in Soesterberg en Soest voor de komende jaren. Hoe verhoudt dat zich tot de productie in de afgelopen jaren? Prioriteer vervolgens in de particuliere initiatieven door ‘bouwen en wonen’ criteria vast te stellen en initiatieven versneld te behandelen, denk hierbij aan: omvang, impact op omgeving, complexiteit, politieke uitstraling, risico's en bijdrage aan (andere) beleidsdoelen. Dergelijke particuliere initiatieven dienen projectmatig te worden opgepakt. Stem deze prioritering af met de voorraad van eigen projecten en projecten waarbij de gemeente faciliteert. Met de prioritering ontstaat inzicht welke collega's met bijbehorende 'projectmatig werken' kwaliteiten kunnen worden ingezet, waar een tekort is en welke behoefte er is aan beleidsmedewerkers, juristen en andere adviseurs in de projectteams om voor realisatie te zorgen. Deze medewerkers moeten de stakeholders meenemen in het proces. Door de medewerkers consequent in te zetten ontstaat er intern duidelijkheid wie waarvan is en naar buiten toe is er een professioneel aanspreekpunt voor de grotere partijen. Dit geldt voor zowel Soesterberg als Soest.

Besturing

2 Definieer één werkwijze gebiedsontwikkeling voor Soest en Soesterberg

Actualiseer de werkwijze projectmatig werken en breidt deze uit tot een eenduidige werkwijze met rollen, verantwoordelijkheden en producten voor projecten en particuliere initiatieven. Geef hierin duidelijk de rol van het MT, college en raad aan, ook voor een gestructureerd besluitvormingsproces. Leg vast wanneer een initiatief als project wordt opgestart, hoe een projectleider wordt aangesteld en dat er een projectplan met planning, producten, benodigde capaciteit en kwaliteit en bestuurlijke mijlpalen wordt opgesteld (inclusief de procedure voor scopewijzigingen). Beschrijf de werkwijze wanneer welke collega's van beleid, grondzaken en planjuristen aan de voorkant worden ingezet om de kwaliteit van de producten en het integrale proces te borgen. **Manage** de werkwijze in de aansturing van de projectleiders en de toetsende adviseurs. Gebruik de mandaten en verantwoordelijkheden in het aansturen en bewaken van de verschillende rollen. Dat geldt ook voor het ambtelijk en bestuurlijke samenspel bij deze projecten. Stem af wat er in de omgevingstafel gebeurt en wat niet. Hanteer duidelijke procedures en besluitvormingsstappen.

Verwijs in de werkwijze naar formats voor de verschillende producten en hoe deze gearchiveerd moeten worden. Het consequent hanteren van de werkwijze maakt de onderlinge verwachtingen intern duidelijk en maakt ook extern duidelijk wat het proces is, wie het aanspreekpunt is en waarop getoetst wordt. Zo draagt de werkwijze bij aan efficiënt en klantgericht werken. Dat zorgt voor een cultuur van samenwerking en met elkaar de projecten realiseren. Begeleiding en opleiding horen hierbij. Kanttekening is de wijze van financiering van projecten. Er moet voldoende ruimte zijn voor ontwikkeling en samenwerking. Een voorbeeld van een dergelijke werkwijze staat op pagina 37.

Werkwijze

Advies voor implementatie ‘basis op orde’

De volgorde der dingen

3 Maak van de Startnotities wonen, werken, mobiliteit en riolering een beleidsproject

Er is een ‘korte klap’ nodig om toekomstgericht aan gebiedsontwikkelingen te werken en het gat tussen strategie (omgevingsvisie) en de projecten te dichten. De ambities uit de omgevingsvisie moeten vertaald worden naar een tactisch niveau over het "hoe". Op welke wijze en waar gaan de ambities landen over de woningbouwopgave, de energietransitie, de mobiliteitsopgave en de werkgelegenheid. Een goede stap is om de al geplande startnotities voor wonen, werken, mobiliteit en riolering uit te gaan werken. Belangrijk is dat er capaciteit vrij gemaakt wordt om het tactische beleid te ontwikkelen, dat kaders stelt en richting geeft voor de integrale opgave ‘bouwen en wonen’. De ‘winkel blijft open’ . Zorg daarom dat er ondersteuning is voor de huidige beleidsmedewerkers waardoor ze weer aan hun taken toe komen. Stel daarom een team samen dat de beleidsdoelen integraal bepaalt voor duurzaamheid, mobiliteit, werklocaties, energie, klimaat, openbare ruimte en ondergrond voor de komende 5 jaar. Maak hierin de integrale opgave ‘bouwen en wonen’ centraal (o.b.v. omgevingsvisie 1.000 woningen in 5 jaar). Stel vervolgens enkele personen aan om de doelen uit te werken als kaders en neem de kaders mee in de omgevingstafel (als je gaat toetsen), de gebiedsvisies en de gebiedsagenda’s. Dat betekent dat er voor lopende zaken inhuur moet worden ingezet anders kunnen de eigen beleidsmedewerkers niet op korte termijn worden vrijgemaakt.

Sturing

4 Stuur de integrale opgave integraal op MT niveau aan

Positioneer het ambtelijk opdrachtgeverschap op MT niveau voor de integrale sturing vanuit de nieuwe kaders voor zowel de particuliere initiatieven als de eigen projecten in Soesterberg en Soest. Op dit moment wordt een visie en plan ontwikkeld voor het ambtelijk opdrachtgeverschap (AO) binnen de gemeente Soest. Voor de positie van het AO is het MT wenselijk, gezien de onderlinge afhankelijkheden tussen de projecten waarmee de opgaven gerealiseerd moeten worden. Met name de grotere en complexere projecten vragen de (integrale) aandacht van het hele MT en daarmee ook het college.

Concreet, de projecten kunnen maandelijks in een ‘Projecten MT’ door het MT worden behandeld. Belangrijke mijlpalen gaan via het MT naar het college dat integraal op de projecten en bijbehorende opgaven moet sturen; liefst via een apart agendaonderdeel. Op MT niveau worden afspraken gemaakt over de sturing op prioritaire kaders en projecten. Dit biedt inzicht in de capaciteit en in de werkvoorraad in projecten en beleid. Zo kan het MT zelf de consequenties duiden van verschillende (strategische) keuzes voor woningbouw, maatschappelijke voorzieningen, mobiliteit, energietransitie, verduurzaming en economie. Deze consequenties moeten vervolgens richting het bestuur duidelijk worden gemaakt. Een type dashboard met daarop de lopende programma’s en projecten, de beoogde resultaten, de ingezette capaciteit en de financiële status kan het Projecten MT hierin helpen. Gezien de behoefte aan dagelijkse aansturing en de span of control is een aparte Ambtelijk Opdrachtgever namens het MT te overwegen. Daar worden nu goede ervaringen mee opgedaan. De gemeentesecretaris is dan het hoogste escalatieniveau. De AO zorgt dat de projectleiders met alle betrokken afdelingen afstemmen. De AO stuurt op scope, tijd en financiën en verzorgt de verantwoording en besluitvorming naar het MT. Het afdelingshoofd Projecten zorgt ervoor dat de werkwijze van projectmatig werken consequent wordt toegepast. Zie ook 7.

Sturing

Advies voor implementatie ‘basis op orde’

De volgorde der dingen

5 Zorg voor structurele capaciteit binnen de afdeling Ruimte

De huidige ambities en alle geplande projecten, met daarbij de werkvoorraad aan particuliere initiatieven, vragen om meer projectleiders, beleidsmakers, juristen en ondersteuners. Hanteer bij het maken van de capaciteitsplanning een onderscheid tussen de benodigde projectmedewerkers, toetsende adviseurs en beleidsmakers en zet hun kwaliteit zo optimaal mogelijk in. Dit betekent een groei aan projectmedewerkers, maar ook bij beleid zodat de beleidsmakers tijd en ruimte hebben om aan de voorkant van projecten mee te denken over eisen. De toetsende rol van de gemeente in de vergunningverlening blijft een aparte rol (bevoegd gezag). Met meer capaciteit in de volle breedte en met duidelijke rollen kunnen medewerkers weer hun eigen werk doen en hun rol aanhouden zoals deze in de werkwijze voor gebiedsontwikkeling is/wordt gedefinieerd. Op dit moment is de capaciteit tijdelijk verhoogd maar gezien alle projecten en ambities is een structurele hogere inzet nodig. Ook daarmee komt de basis weer meer op orde. De werkwijze en de HR visie om mensen in hun kracht te zetten, zijn belangrijk voor het fundament om te groeien in capaciteit en daarmee ook te ontwikkelen als organisatie. Deze capaciteit is nadrukkelijk nodig om de huidige beheerorganisatie op orde te krijgen.

HR-traject

6 Zorg goed voor de medewerkers

Zet medewerkers in hun kracht in hun eigen rol en met werkpakket dat past bij hun kwaliteiten. Dit begint bij projectleiders in te zetten voor projecten, juristen voor planprocessen, beleidsmedewerkers voor beleid en hen de ondersteuning bieden zodat ze zich kunnen richten op hun kerntaken. Zorg met begeleiding en opleiding voor de ontwikkeling van de medewerkers in hun rol. Het bieden van ontwikkelruimte bijvoorbeeld à 20% betekent dat je geen volledige bezetting van je medewerkers kunt verwachten. Formeel is hier al tijd voor gereserveerd. In de praktijk wordt hier nog geen sturing op gegeven. Naast ontwikkeling geeft het medewerkers de tijd elkaar op te zoeken en boven hun eigen werk ‘te hangen’. Juist uit onderzoek blijkt dat het kwalitatief beter werk op levert in minder tijd. Het managen dat medewerkers geen overvolle bezetting hebben, helpt om het werk weer leuk te maken. In de lijn betekent dit dat de werkvoorraad van medewerkers weer beheersbaar moeten worden. Voor bijvoorbeeld de collega's die werken aan projecten vergt dit ook een andere financiering omdat je tijd voor ontwikkeling moet maken en daarmee niet 100% gefinancierd kan worden door de projecten.

HR-traject

Advies voor implementatie ‘basis op orde’

De volgorde der dingen

7

Overweeg een gebiedsgerichte aanpak Soesterberg en Soest

In Soesterberg zijn er sterke onderlinge afhankelijkheden tussen de projecten, de particuliere initiatieven en de opgaven voor mobiliteit, riolering, energie en duurzaamheid. In Soest is er een aantal grote eigen projecten en zijn er diverse grotere particuliere initiatieven. Om op de onderlinge afhankelijkheden te sturen en om goede integraliteit te borgen, is een gebiedsgerichte aanpak te overwegen. Dit betekent dat een gebiedscoördinator alle werkzaamheden coördineert en een aantal medewerkers (vanuit projecten, beleid en grondzaken) gericht een deel van hun tijd kunnen besteden aan Soesterberg of Soest. Dit is naar verwachting geen fulltime team, de inzet van projectleiders, (beleids)adviseurs, juristen en ondersteuners wordt bepaald door enerzijds de prioritering, anderzijds door de omvang van de werkzaamheden in de projecten en initiatieven in de gebieden. Het team maakt een werkplan voor de komende jaren met daarin een doorkijk van de doelen, resultaten, type werkzaamheden (kwaliteit) en benodigde inzet (budget en capaciteit) voor het gebied. Alle belangrijke mijlpalen van de gebiedsteams worden via de AO besproken in het Projecten MT voordat het naar het college gaat. Voorop staat dat er vanuit het MT en de AO consequent gehandeld en gestuurd wordt.

De gebiedsgerichte aanpak is een manier van integraal werken en organiseren die kan worden versterkt door een organisatie met een nieuw team Projecten. Het team projecten werkt integraal voor beide gebieden en moet ten dienste staan van alle afdelingen. Door de impact van de grotere projecten op ruimte en samenleving en het gegeven dat deze projecten invulling zullen gaan geven aan de maatschappelijke opgaven pleiten wij ervoor om, het projectenbureau een niveau op te tillen naar afdelingsniveau. Op dit niveau managet het MT de checks en balances tussen inhoud, resultaten, geld en beleid. Binnen de afdeling Projecten vallen vervolgens de gebiedsteams Soesterberg en Soest met elk een gebiedscoördinator aan het hoofd. Overigens kunnen projectleiders in beide teams werken afhankelijk van de prioritering, de benodigde expertise in de projecten en hun competenties. Voor opleiding en coaching is het goed om medewerkers in beide teams ervaring te laten opdoen.

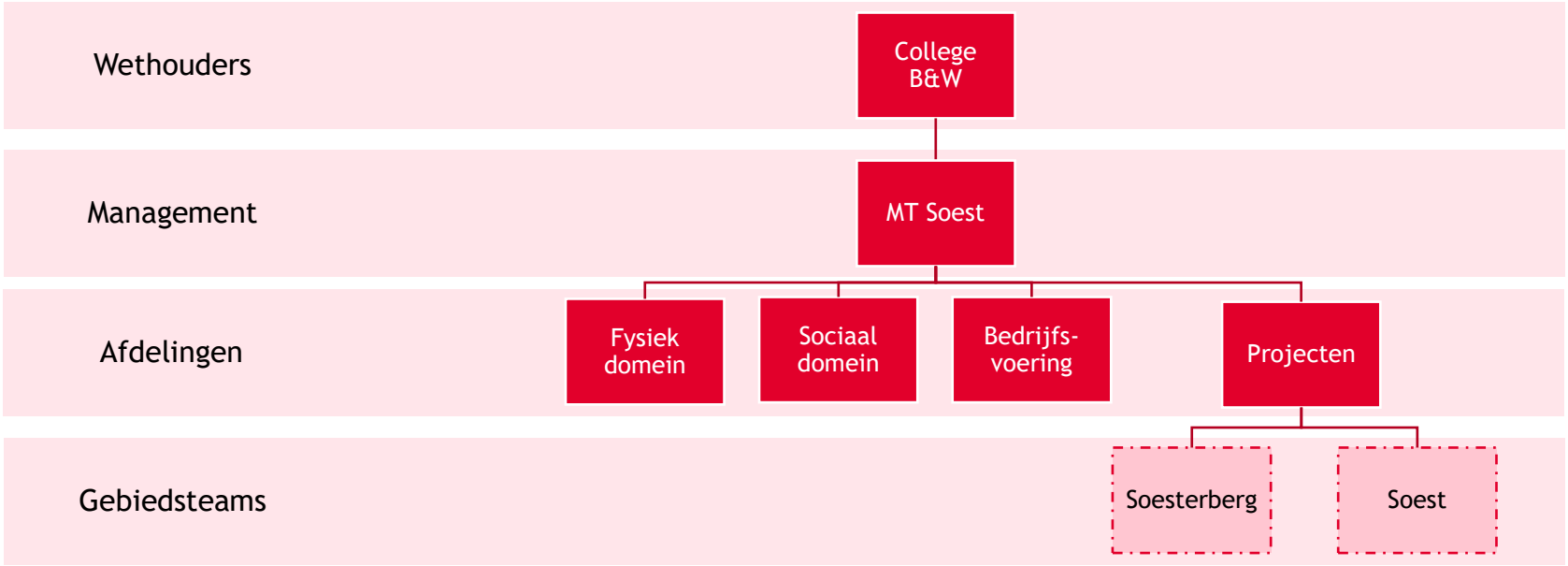
Met een afdeling Projecten wordt het MT uitgebreid. Het afdelingshoofd Projecten is opdrachtnemer voor alle projecten (eigen en particuliere initiatieven) die het MT heeft goedgekeurd. De andere afdelingshoofden fungeren als opdrachtgever zodat er een zakelijk gesprek komt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Zoals eerder gesteld zal dat in de praktijk vervuld kunnen worden door een separate Ambtelijk Opdrachtgever die namens hen in gesprek gaat met de afdeling Projecten over de opdrachten. Het afdelingshoofd Projecten vervult een rol als leverancier en is verantwoordelijk voor de kwaliteit en kwantiteit van de afdeling en van de werkwijzen en dat deze consequent worden toegepast. Denkbaar is overigens dat voor kleinere projecten het afdelingshoofd Projecten fungeert als gedelegeerd opdrachtgever namens de AO en dat één van de gebiedscoördinatorrollen door het afdelingshoofd wordt vervuld.

Deze organisatie is ondersteunend aan de andere adviezen en zal in combinatie moeten worden opgepakt. Zie de volgende pagina waarin het model is uitgewerkt in een structuur.



HR-traject

Mogelijk nieuwe governance voor eerste stap



De afdeling Projecten bestaat uit een afdelingshoofd, 2 gebiedscoördinatoren (voor het team Soest kan dit wellicht het afdelingshoofd zijn), diverse projectleiders (senior, medior, junior) en enkele projectondersteuners. De beleidsafdelingen leveren collega's voor de teams voor diverse activiteiten en worden voor deze activiteiten functioneel aangestuurd door de projectleiders. Financiering zal plaats vinden vanuit de projecten. Zie ook het advies van TG in perceel 2. Het verdient aanbeveling om, gezien alle projecten en particuliere initiatieven, bij de afdeling bedrijfsvoering enkele dedicated medewerkers te hebben voor de projecten en gebieden (functionele sturing).

ADVIES VOOR IMPLEMENTATIE

FOCUS OP STAP 1

AT OSBORNE

Waar te beginnen?

1 Expliciete besluitvorming

- Stel met elkaar vast in het MT om met de 'Basis op Orde" te beginnen.
- Maak er een expliciet besluit van dat dit advies opgevolgd gaan worden en dat er half jaar voor wordt uitgetrokken waarna er geëvalueerd wordt.

2 Stel medewerkers en middelen beschikbaar om adviezen op te volgen en te implementeren

- Maak van changing the business, op basis van dit voorliggend advies, een programma met deelprojecten (de onderdelen van het advies gaan over sturing, werkwijze, hr en inrichting). Dit terwijl het werk gewoon door gaat, running the business.
- Consulteer de ondernemingsraad in de wijze waarop de adviezen geïmplementeerd kunnen worden.
- Stel een ambtelijk opdrachtgever aan op MT niveau die tijd krijgt voor de implementatie net als de programmamanager die de inhoud doet.
- Stel voor het uitwerken van het advies een programmamanager aan. Voer het gesprek over wat deze collega niet meer doet. Neem daar de bijbehorende besluiten voor zoals, overdragen van werk, herprioriteren van het werk dat moet gebeuren (bijvoorbeeld later of niet meer).
- Deze programmamanager moet kunnen verbinden, organiseren en sturen en verder kunnen kijken dan de eigen afdeling.
- Bepaal de opdracht die de programmamanager meekrijgt. De basis hiervoor is in de voorgaande pagina’s uitgewerkt. Dit dient nog van een stappenplan te worden voorzien. Laat dat plan in het MT vaststellen inclusief benodigde budget.
- Bepaal samen met de programmamanager of en in welke vorm deze ondersteuning krijgt in de uitwerking van de opdracht.
- 1x per 2 weken wordt de voortgang, uitwerkingen en vraagstukken besproken in het MT van gemeente Soest.

Starten van de implementatie

3 Stel met de programmamanager een communicatienotitie op

Bespreek in de communicatienotitie de communicatiestrategie.

- De interne medewerkers. Organiseer interactieve momenten. Enerzijds om de boodschap helder te brengen, anderzijds om het verhaal concreet te verrijken met hun suggesties. Bepaal hiervoor de juiste doelgroepen, communicatieboodschap, en wat welke groep te halen en te brengen heeft.
- De partners. Juist om hen te betrekken bij de voortgang van de organisatieontwikkeling.

Ontstaan van eigenaarschap. Elke betrokkene begint vooraan als deze betrokken wordt…

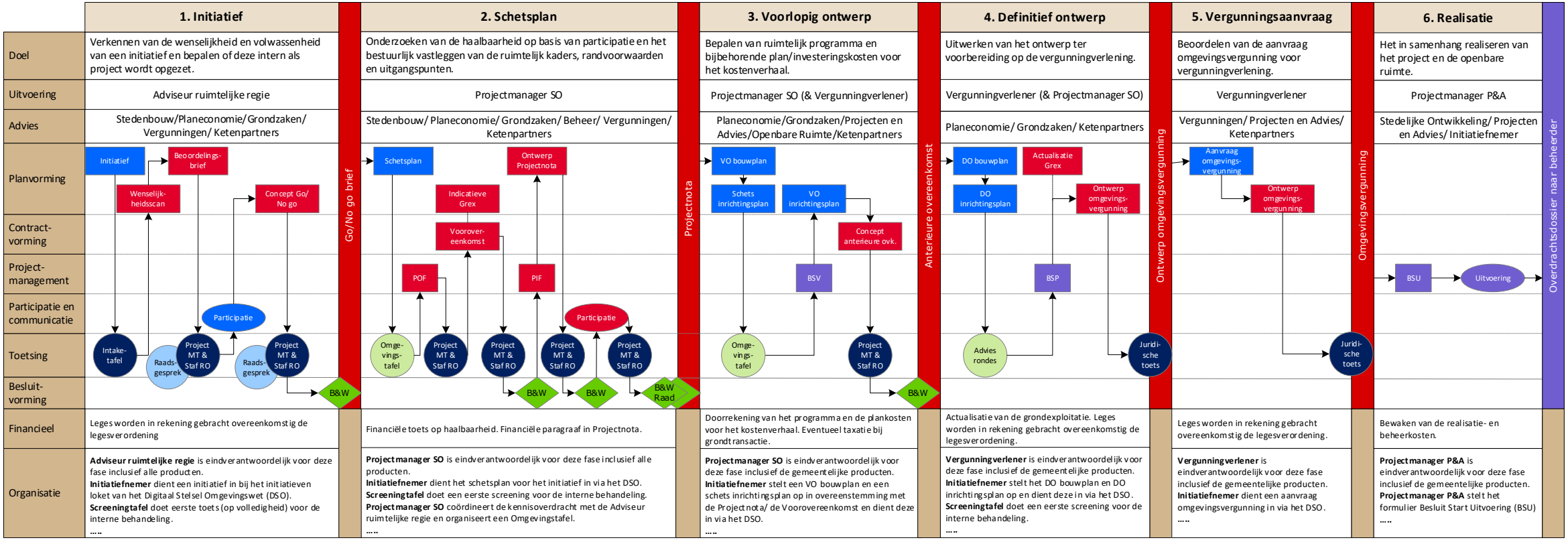


1. Welke doelgroepen zijn er binnen de gemeentelijke organisatie?
2. Wie op welk moment welke beleving en welke verwachting nodig?
3. Wie op welk moment welke boodschap?
4. Wie op welk moment welke interactie en in welke vorm?
5. Wie op welk moment welke middelen?

Voorbeeld werkwijze gebiedsontwikkeling

Producten, rollen en verantwoordelijkheden

> Onderstaand schema is een voorbeeld werkwijze waarmee de gemeente Soest de aanpak van gebiedsontwikkelingen kan verduidelijken en verbeteren richting de eigen organisatie en naar buiten. Kern van het schema is dat specifieke functionarissen op gezette momenten aan zet zijn, vanuit een gedefinieerde rol met bijbehorende verantwoordelijkheden. In iedere fase wordt gewerkt aan een aantal tussenproducten die leiden tot een eindproduct waarover besluitvorming plaatsvindt. Het eindproduct en besluit definieert de overgang naar de volgende fase. Door het uittekenen en vervolgens consequent hanteren van dit werkproces kan de besturing, sturing en planning & control geborgd worden. Dit vraagt wel dat de werkwijze voldoende gedragen en doorleefd wordt in de organisatie; hier moet op worden gestuurd.





BIJLAGE 1
ADVIES STAP 2: ONTWIKKELING OPGAVEGERICHT

VERTAALD IN CONCRETE TRAJECTEN ALS VERVOLG OP STAP 1

AT OSBORNE

STAP 2 Opgavegericht werken, wat te doen op hoofdlijnen (nadat stap 1 is afgerond)?

1. Door de integrale opgave van de 1.000 woningen in 5 jaar centraal te stellen en de andere opgaven daar ondergeschikt en/of ten dienste van te maken krijg je een prioritering van wat belangrijk is en wat in welke volgorde gebouwd en opgepakt kan worden (bijvoorbeeld: wat kan duurzaam gerealiseerd worden in die woningen, kunnen bestaande woningen van het gas af welke wel/welke niet, waar is behoefte aan welke woningen voor welke bewoners, kan de openbare ruimte rondom die woningen groen en klimaatadaptief zijn? Welke woningen zijn als eerste te realiseren en daar dan de riolering op inrichten, worden er in Soest net zoveel woningen gerealiseerd als in Soesterberg). Kortom: denk na over de vraag: hoe ziet Soest er over 5 jaar uit en waar in de gemeente moet 'bouwen en wonen' landen?

2. Maak als gemeente Soest eerst de inhoudelijke keuze voor de maatschappelijke opgave van de 1.000 woningen in 5 jaar (op een duurzame en toekomstbestendige wijze) en bepaal welke doelen waar te realiseren, concreet wat in Soest en wat in Soesterberg. Ontwikkel dus een gebiedsgerichte agenda. Deze agenda ga je met externe partners bespreken.

3. Laat het bestuur zich uitspreken om deze maatschappelijke opgave centraal te stellen, een rol in te nemen, met externe partners dit te willen bespreken, en middelen vrij te maken. Daarbij hoort samen nadenken over de vraag 'wat voor gemeente wil je zijn'. Denk aan regie voeren door kaders te stellen, proactief door afspraken te maken of reactief door in te gaan op voorstellen van corporaties, ontwikkelaars, bedrijven en particulieren.

4. Doordat de opgave met partners besproken wordt, kan het gesprek gevoerd worden wie vanuit welke rol wat bijdraagt. Zoals een bijdrage in aantallen woningen of uitwerking van bepaalde beleidsonderdelen. In de verschillende samenwerkingsvormen ontstaat een beeld wat de opdracht voor de gemeente de komende 5 jaar gaat zijn en welke hoeveelheid werk hierbij hoort. Op basis hiervan kan bepaalt worden wat je zelf wilt doen, wat je wilt uitbesteden, wat je eigen medewerkers wilt laten doen, hoe de teams gaan werken, hoe groot je flexibele schil is etc.

5. Deze vier stappen moet je met enerzijds met elkaar willen en anderzijds moet je als gemeente Soest dit voor alle onderdelen gestructureerd aanpakken. Het betekent namelijk iets voor hoe je gaat sturen als MT, of je de organisatie gebiedsgericht gaat inrichten of niet, dat de lijn een andere rol krijgt, hoe de besluitvorming loopt, wie waar over besluit etc.



Traject 1: Besturing



Buiten naar binnen brengen

Maatschappelijke opgaven dienen van buiten naar binnen te worden gebracht. Hiervoor is het nodig om veel dichter tegen partners aan te zitten en met elkaar op te trekken. Dit zodat er zicht komt op de vraagstukken die spelen, wie welke rol speelt en wie wat nodig heeft op welk moment.

Organisatiemodel

Bij de inrichting van de besturing is het de vraag wat de gemeente zelf doet en wat zij aan derden overlaat; welke regie wil zij nemen.

Daarvoor is nodig dat de omgevingsvisie wordt uitgewerkt in gebiedsvisies; wat wil je waar realiseren, welke gemeente wil je de komende 5 jaar zijn; een ruimtelijke inrichtingsstrategie helpt daarbij.

Kaders

Met een matrix van beleidsterreinen en gebieden kun je aangeven welke doelen en resultaten je de komende 5 jaar wilt laten landen in welke gebieden. Stel daarbij de vraag wat doen we op stadsniveau met een beleidsonderwerp en hoe werkt dat uit in de diverse gebieden. Denk bijvoorbeeld aan bedrijfsterreinen, wat willen we als gemeente, waar verplaatsen we wat heen voor woningbouw en welke schuifruimte levert dat op? Dus als je een ingreep doet op Soesterberg, hoe werkt dat uit voor de rest van de gemeente en kan ik dan nog steeds mijn doelstellingen van woningbouw realiseren? De opgave van woningbouw blijft leidend in deze keuzes (vooropgesteld dat dat het belangrijkste opgave is). Vraag is: ‘Waar wil je welke woningen bouwen voor welke inwoners?’ Het masterplan wonen zou daar antwoord op moeten geven. Via het doorwerken van de matrix ga je alle relevantie beleidsterreinen langs om zicht te krijgen op het werk dat nodig is om de opgave van woningbouw goed te laten landen in de gemeente.

Prioritering

Een exercitie is om de volgende matrix met elkaar tegen het licht te houden en te kijken waar al voldoende is, wat er nog ontbreekt en tot welke keuzes dat leidt.

Daar komen verschillende scenario's uit (moet ik veel ontwikkelen, hebben we daar tijd voor, als ik dat niet overal doe, hoe erg is dat etc.).

Zo ontstaat een beeld wat de prioriteiten gaan zijn voor de gemeente vanuit de verschillende onderdelen die je samen met de woningopgave wilt realiseren omdat je zicht krijgt op je werkvoorraad (voor wonen, duurzaamheid, groen, openbare ruimte etc.). Zie de volgende pagina.

Welke stappen moet je gaan zetten?

- Breng de belangrijkste partners en belangen in beeld. Bepaal op welke wijze met wie in welk vraagstuk samengewerkt kan worden.
- Versterk de strategische slagkracht in gemeente Soest in zowel denkkracht als denktijd.
- Bepaal de gebieden, maak een opdrachtomschrijving, een gebiedsvisie en agenda en vertaal dit naar doelstellingen voor de komende jaren inclusief bijbehorende doelen, scope, resultaten, producten.
- Organiseer de opgave(n) in programma's, projecten en processen.
- Richt portfoliosturing in. Dit zorgt voor een afstemming van medewerkers, middelen en werkwijzen op de verschillende opgaven (capaciteit toedelen aan je belangrijkste opgaven, inzicht in hoeveel werk en benodigde functies en competenties).
- Breng beleidsontwikkeling ten dienste van de prioriteitsstelling welke opgaven dominant zijn (kaders ten dienste van de opgaven).
- Breng de ondersteunende processen op orde om de opgaven te kunnen voeden. Denk aan HR-processen, financiën en verantwoording.

Bepalen van de opgave per gebied

Een eerste stap naar prioritering en besturing

Om een eerste aanzet tot prioritering te krijgen, moet je de volgende stappen zetten:

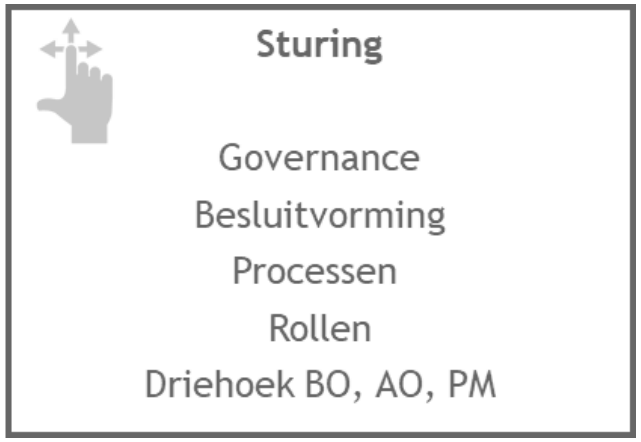
1. Bepaal voor de woningbouwopgave wat er nodig is: zijn de ambities helder, hebben we onze partners in beeld, zijn de doelen scherp/is er strategisch kader/hebben we gemeentelijke deel van de opgave scherp?
2. Kijk voor welke andere beleidsterreinen je tegelijkertijd met de woningbouwopgave stappen kunt zetten en beantwoord dezelfde vragen.
3. Bepaal die opgaven naar gebied, zoals Soest en Soesterberg. Speelt het in meer of mindere mate in dit gebied. In hoeverre kaders nodig vanuit de opgaven. Ontbreken er in gebied nog andere kaders/visies.
4. Daarmee heb je een beeld over wat de scope is van de totale opgave voor de woningbouw. Vervolgens zul je deze met de partners moeten bespreken om een gezamenlijk beeld te maken en te bepalen wie wat kan doen.
5. Hieruit volgt dan de opdracht voor de gemeente om de woningbouwopgave te realiseren en heb je een beeld van de werkvoorraad.

De matrix op de volgende pagina is een illustratie waarin de verschillende onderdelen terugkomen.

Invullen beleidsvraagstukken en bepalen ruimtelijke strategie per gebied komende 5 jaar

Beleidsterreinen (met bijbehorende richtingen en ambities)	Generiek gemeente niveau	Gebied 1 Soesterberg	Gebied 2 Soest
Woningbouwopgave	1.000	500	500
Energietransitie			
Verduurzaming bestaande woningen			
Klimaatopgave			
Mobiliteit			
Ondergrond			
Openbare ruimte			
(maatschappelijke) voorzieningen in het gebied			
Kantoren en bedrijfsterreinen			
…….			

Traject 2: Sturing



Governance

Het is verstandig om verantwoording aan het MT als stuurgroep voor de woningbouwopgave te geven omdat daar alle beleidsonderdelen bij elkaar komen en het zo de mogelijkheid geeft om het integraal aan te sturen. Voor de sturing op de opgaven moet er met externe en interne partijen een goed besluitvormingsproces worden ingericht; uiteraard met de participatie van de bewoners en de politieke verantwoording daarin. Dat vergt een nadere uitwerking van een proces met mijlpalen en betrokkenen (procesarchitectuur). Daarbij moet Soest bedenken samen met de partners wie welke rol in de opgave wilt nemen, hoe er wordt samengewerkt en wie welke activiteiten oppakt.

Dus kijkend naar de woningbouwopgave; wanneer komen welke projecten in welke gebieden tot een vergunning, welke participatie is daar voor nodig, welke partijen hebben welke rollen, wat doet de ontwikkelaar, de woningcorporatie, wat doet de gemeente om hen te faciliteren. Kortom, welke stappen zetten we wanneer en wie doet dan wat.

Besluitvorming en processen

De processen om de besluitvorming te ondersteunen moeten worden ingericht. Zodra de aantallen en locaties van de nieuwe woningen zijn bepaald en afspraken zijn gemaakt met partijen over de mijlpalen dan kunnen we het interne proces ook inrichten.

Ten aanzien van de besluitvorming dient voor alle gebiedsontwikkelingsprojecten hetzelfde besluitvormingsproces te worden doorlopen waarbij dezelfde producten op vaste momenten bij de stuurgroep voor de woningbouwopgave langskomen. De stukken worden voorbereid door de projectleiders samen met de gebiedsmanagers (Soest/Soesterberg) via de opgavemanager/AO ingebracht in het MT/Stuurgroep.

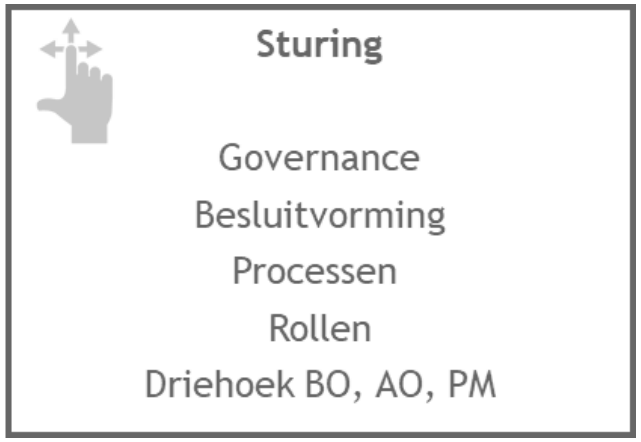
Driehoek BO, AO, PM

Voor de werking van de driehoek, zie pagina 44.

Welke stappen moet je gaan zetten?

1. Bepaal het model voor de governance, een suggestie wordt gegeven op pagina 45.
2. Bepaal hoe de sturing en bemensing in samenhang met de gebieden eruit komt te zien.
3. Ontwikkel passende besluitvormingsprocedures hierbij met bijbehorende producten en formats.
4. De stuurgroep of MT stelt de gemaakte plannen vast en ziet toe via de AO op de uitvoering.
5. Strategische vraagstukken en besluiten inzake tijd, geld en scope moeten politiek worden afgehecht.

Traject 2: Sturing



Rollen

Om de opgaven goed te kunnen sturen is het verstandig dat Soest een opgavemanager aanstelt. Deze kan een regisseur naar buiten zijn en is naar binnen de ambtelijk opdrachtgever, op een zodanig hoog niveau, dat deze de betrokken afdelingen kan aansturen voor de verschillende programma's, projecten en processen die voor de woningbouwopgave nodig is. Deze kan sturen op medewerkers en middelen; een opgavemanager zonder mandaat is niet gelukkig. Door de rol van ambtelijk opdrachtgever bij de opgavemanager onder te brengen, borg je het sturen op de samenhang van alle werkzaamheden gericht op de woningbouwopgave.

De opgavemanager kan vanuit het totaaloverzicht van het grotere geheel, heel specifiek sturen op de verschillende opdrachten en werkwijzen die daarbij passen.

Zet de opgavemanager voldoende hoog in de organisatie neer. Zowel intern als extern moet deze vaak onderhandelen; denk bijvoorbeeld aan het schakelen met de lijn over de inzet van beschikbare capaciteit en de kwaliteit van de medewerkers. In tegenstelling tot een programmamanager heeft de opgavemanager wel de beschikbare middelen en stuurt deze op de integraliteit (in plaats van het eigen programma en de programmadoelen).

De opgavemanager moet een overall blik hebben en een goede verbinder zijn; en dus de juiste vaardigheden bezitten. Vanuit deze rol staat de opgave centraal en niet de deelbelangen van de diverse afdelingen. De opgavemanager moet in staat zijn en in staat worden gesteld daar boven te hangen. Zij gaan de gesprekken met de partners aan.

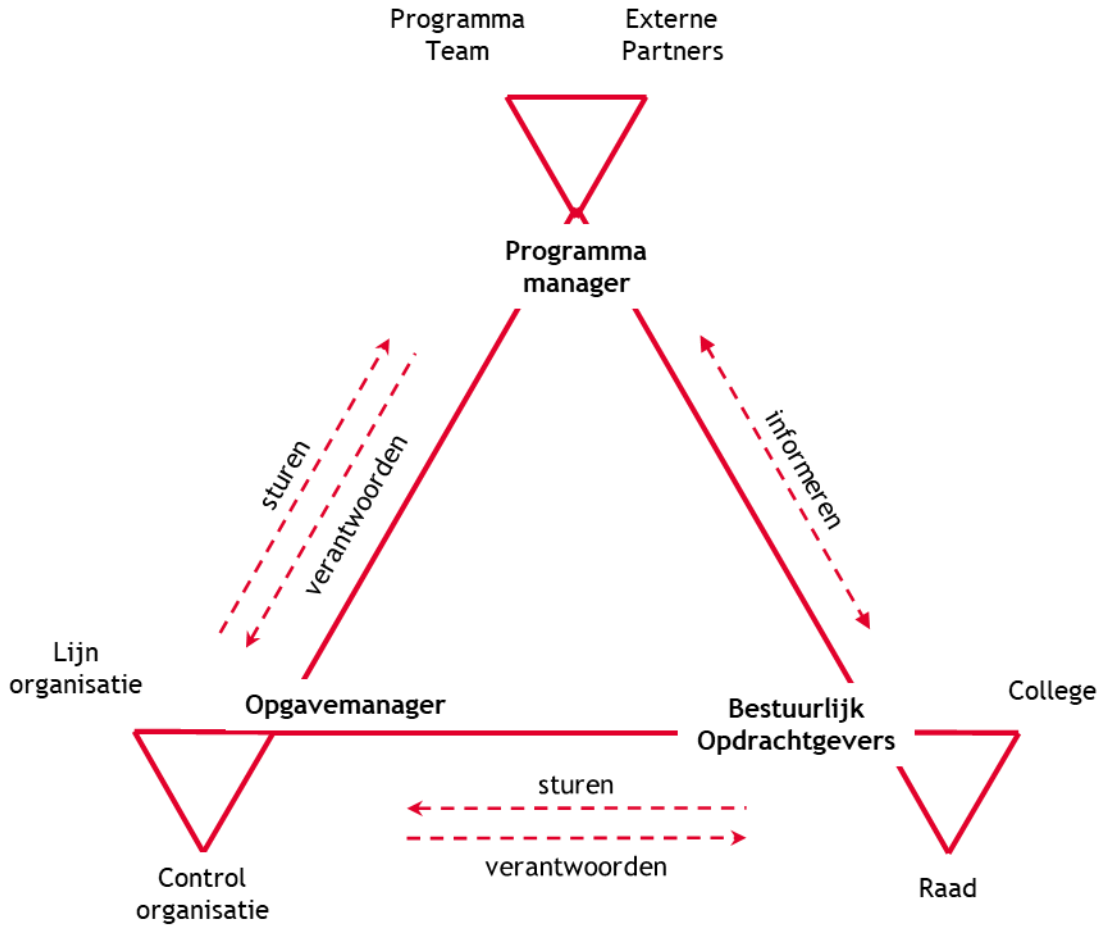
Naast de opgavemanager als Ambtelijk Opdrachtgever zijn er voor de 2 gebieden, gebiedsmanagers aangewezen, die Soesterberg en Soest aansturen op de integrale woningbouwopgave. Zij sturen in die gebieden teams van projectleiders en beleidsmedewerkers functioneel aan. De lijnafdelingen leveren de medewerkers en zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de medewerkers en het kennisniveau. Uiteraard is de lijn verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling.

Welke stappen moet je gaan zetten?

- Inrichten van de rol opgavemanager. Deze vult de ‘WAT’-vraag in.
- Breng het ambtelijk opdrachtgeverschap hier onder.
- Wijs per gebied een gebiedsmanager aan waaronder alle projecten vallen inclusief de particuliere initiatieven. Als dit goed werkt brengt dan de projecten voor maatschappelijke voorzieningen, ondergrond, openbare ruimte, mobiliteit en energie hier ook onder.
- De projectleiders beschikken over teams die de projecten aan kunnen.
- Zorg dat de afdelingen de goede medewerkers aanleveren voor de teams in de gebieden. Zij moeten nadenken over kwaliteit en kwantiteit op basis van de plannen uit de gebieden.
- Versterken van het aantal projectleiders. Deze vullen de ‘HOE’ en ‘WANNEER’-vraag in.
- Verder concretiseren van de rollen in taken bevoegdheden in de driehoek bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en programma/projectleider.
- De bedrijfsvoering moet ingericht worden op de financiële behoefte vanuit de gebieden. Een integrale gebieds business case kan hierbij helpen. Zie hiervoor advies Twystra Gudde.

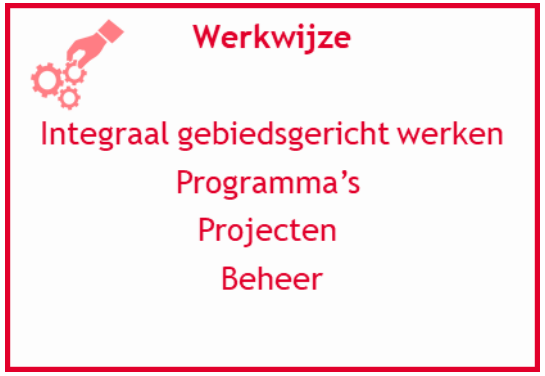
Sturing vanuit een sterke driehoek

Invulling van de driehoek om de opgavemanager de rol van AOG te geven voor de integrale sturing van de opgave.



- Opgave gericht werken vraagt om sturen op prioriteiten en om sturen op samenhang. En hoe beter gestuurd wordt op samenhang, hoe minder middelen en capaciteit verspilt worden.
- Succesvolle samenwerking vereist dat elk van de drie sleutelpersonen goed begrijpt in welke wereld de ander zich dagelijks bevindt (de ‘driehoek van de ander’), de bereidheid heeft om door de bril van de ander te kijken en zich door ‘de eigen driehoek’ ondersteund weet om de ander te helpen.
- De opgavemanager moet dagelijks schakelen met de lijnorganisatie (medewerkers) en de afdelingen bedrijfsvoering (middelen en instrumenten) om de opgaven succesvol te kunnen managen.

Traject 3: Werkwijze



Integraal gebiedsgericht werken

Om de realisatie succesvol te laten verlopen helpt het om het karakter van de werkzaamheden en de verschillende werkwijzen te laten aansluiten. Vraag is dus wat we in Soest gaan organiseren als programma, project of reguliere werkzaamheden kijkend naar de verschillende opgaven die er liggen.

Eerst moet de scope van de opgave(n) bepaald worden; dus gaan we de komende 5 jaar 1.000 woningen bouwen? Wie heeft daarin welke rol, wie hebben we nodig? Welke onderdelen kunnen we programmeren, welke activiteiten gaat Soest zelf ondernemen, wie zijn daarvoor nodig? Welke andere opgaven gaan we daarin meenemen? En gaan we dat in projecten, programma's of anders organiseren?

Programma's

Op basis van de inventarisatie in traject 1 kunnen we met externe partners bepalen wie wat doet. Dan kunnen we bepalen voor de gebieden welke onderdelen in projecten en programma's worden verdeeld. Zo kunnen de diverse grote particuliere initiatieven ingedeeld worden in projecten in een gebied. Dat leidt tot een scala aan projecten die via een structuur gemanaged worden. Denkbaar is dat bijvoorbeeld de energietransitie als programma wordt gemanaged waarbij in de diverse gebiedsontwikkelingstrajecten de inhoudelijke resultaten worden behaald. De programmamanager energietransitie maakt dan afspraken met de gebiedsmanager en de opgavemanager/AO voor de woningbouw waar welke resultaten geboekt kunnen worden.

Projecten

Vul dit nader in nadat stap 1 'Basis op orde' is uitgevoerd.

Beheer

Vul dit nader in op basis van de ervaringen in stap 1 'Basis op orde'. Hierbij is van belang om oog te hebben voor de beheertaken binnen en gebied of deze veranderen omdat het gebied zich ontwikkeld. Hiervoor is een goede samenwerking tussen beheer en het gebiedsteam nodig.

Welke stappen moet je gaan zetten?

- Versterken van het ambtelijk opdrachtgeverschap richting opgavemanager.
- Versterken van het aantal projectleiders en programmamanagers.
- Projectmatig en programmatisch werken inbedden in de organisatie door gericht opleiden, begeleiden en er tijd voor vrij te maken. Het projectbureau kan hierin helpen met coachen, trainen en de werkwijze up te daten.

Traject 4: HR



Benodigde medewerkers

Na bepaling van de opgaven in de verschillende gebieden en de wijze van samenwerking met alle betrokken partijen moet bedacht worden wat de onderliggende activiteiten zijn, hoe je dat georganiseerd hebt en vervolgens welke medewerkers nodig zijn vanuit de gemeente. De opgavemanager moet met de gebiedsmanagers en de projectleiders een bedrijfsplan maken om de opgaven te realiseren; welk team, welke capaciteiten, welke kwaliteiten etc. Omdat je bij opgavegericht werken integraal gaat werken en in verbinding met de omgeving en de samenwerkingspartners staat vraagt dat om andere kwaliteiten van medewerkers.

Verwijzen naar de benchmark Berenschot. Nog aanvullen met welke type medewerkers. Beleidsmedewerkers, projectmedewerkers. gezien de enorme opgave voor P.I. is wel meer projectleiderschap nodig.

Cultuur en Samenwerking

Voor het werken in de gebiedsteams zijn medewerkers nodig die willen samenwerken en vernieuwen en die verder kunnen kijken dan hun eigen sector en beleidsterrein. Het grotere geheel van het gebied en de stad is leidend in het handelen.

Beleidsmakers moeten beleid kunnen gaan toepassen in de gebieden en daar keuzes voor maken.

Medewerkers leren wat ‘agree tot disagree’ inhoudt en hoe verschil van inzicht naast elkaar kan bestaan en dat er toch besluitvorming plaats vindt. Dat vraagt van iets van elke rol die betrokken is.

Medewerkers krijgen tijd voor niet-productieve uren, ook in de financiering. Een groot gedeelte van de organisatie is nu incidenteel gefinancierd.

De ambtelijke organisatie verdeelt het werk, niet de wethouders. Het management wijst werk toe.

Neem de hele organisatie mee. Ontwikkel hier een stappenplan voor. Elke medewerker maakt fasen door om aan te haken op de ontwikkeling. Elke ontwikkeling vraagt een eigen stappenplan en doorlooptijd.

Welke stappen moet je gaan zetten?

1. Benoem kritische inhoudelijke functies (bijv. beleidsstrategen, projectleiders, vergunning-verleners, vastgoedjuristen, planeconomen).
2. Benoem benodigde rollen en bijbehorende competenties en vaardigheden voor de gebiedsteams. Maak op basis hiervan HR-beleid, recruiterings- en opleidingsplan.
3. Ontwerp een programma om aan teambegeleiding per gebied te doen. Er is inzicht nodig in elkaars kwaliteiten, valkuilen, en hoe het team zich onder druk gedraagt. Er worden handvatten aangereikt om juist hier mee om te kunnen gaan.
4. Plan het werk 80/20: 80 % productief en 20% voor ontwikkeling van jezelf, je collega's en je team. Gebruik de tijd om na te denken en te reflecteren.
5. Maak als management tijd voor ontwikkeling van jezelf en je medewerkers; doe 60% sturen en 40% ontwikkelen.
6. Bepaal de vaardigheden (zoals leren prioriteren in werk, tijd, en capaciteit) die eenieder (zowel management als medewerkers) dienen te ontwikkelen. Zet hier een opleidingsplan op.



BIJLAGE 2

AANPAK EN BETROKKEN PERSONEN

AT OSBORNE

Stappenplan hoe dit advies tot stand is gekomen.

Oplevering juni 2022

1. Startoverleg
2. Gespreks- en interviewronde
3. Vertaling naar opgave-gericht organiseren
4. Sleutelsessie interne spelers
5. Bestuurlijke werksessie
6. Uitwerking besturing, sturing en werkwijze
7. Validatiesessie met Taskforce en OG
8. Afronding advies met voorstel implementatie

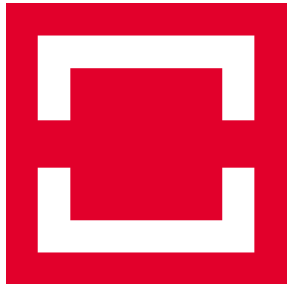
Gespreks- en interviewronde

1 op 1 interviews	Datum
Hans Sluizeman	24/2/2022
Reinier Kalt (duo interview)	7/3/2022
Mustafa Hamurcu (duo interview)	7/3/2022
Nermina Kundić	10/03/2022
Puck Brunet de Rochebrune	14/3/2022
Lonneke Flierman	15/3/2022
Sessies en gesprekken	
Groepsgesprek AMT	15/3/2022
Expertsessie	17/3/2022
Vervolgsessie met AMT	26/4/2022
Klankborden met experts	10/5/2022
Bestuurlijke sessie	17/05/2022
MT-sessies	11 mei en 1 juni 20022

Externe partijen/partners	
ONS, Evert ten Kate	14/3/2022
Portaal, Stefan Arts & Gaby Bouman	15/3/2022
LATEI, Ard de Jong	16/3/2022
Waterschap, Jan Wisse	21/3/2022
Provincie, Nicolien Hanny	28/3/2022

Beschikbaar gestelde documentatie

- Bijlage 6, Masterplan Uitwerking Soesterberg 4 okt. 2010
- Bijlage 7, Notitie Tussenstand Realisatie Masterplan Soesterberg
- Bijlage 8, Tussenrapportage HvdH-VBS 2021
- Concernplan 2022 uitgeschreven concept
- Handboek projectmatig werken (1)
- Omgevingsvisie_Soest_en_Soesterberg
- Overdrachtsdocument.2022.versie college-SB.220223
- Soest besturingsfilosofie, versie 1.0 , 11 juni 2021
- 3.1 Memo pilot opgavenoverleg fysieke leefomgeving
- Gemeente Soest 12 11



AT OSBORNE