achtkarspelen
GEMEENTE

Koersvertaling:
De basis staat



9 april 2024
Versie 1.0
Auteur: Jelle van Ophoven en
Auke de Ridder

Inhoud

Voorwoord **3**
Voortbouwen op de koersbepaling **4**
Missie 4
Visie 4
Kernwaarden 5
Ontwerpproces **6**
Uitgangspunten 6
Van uitgangspunten naar ontwerp 7
De hoofdstructuur **9**
Directie 11
Divisie Bedrijfsvoering & Sturing 12
Divisie Uitvoering & Beleid 13
Leiderschap & sturing **15**
Leiderschap/eigenaarschap 15
Bestuurlijk-ambtelijk samenspel 16
Bijlagen **17**
Afwegingen/achtergrond 17
Overkoepelende punten/afwegingen 18
Rolprofiel leidinggevenden 20

De Basis Staat
Toelichting
Was-wordt overzicht

Voorwoord

Op 22 juni 2023 heeft de gemeenteraad van Achtkarspelen het besluit genomen om de samenwerking in de Gemeenschappelijke Regeling WM8KTD te beëindigen en alle taken per 1 januari 2025 weer vanuit de eigen ambtelijke organisatie uit te gaan voeren.

Dit besluit heeft ingrijpende gevolgen voor het bestuur en iedereen die werkzaam is in de ambtelijke organisatie. Het vraagt om reflectie gecombineerd met een zorgvuldige aanpak op basis van duidelijke kaders.

De kaders zijn op 29 februari 2024 gesteld door de gemeenteraad met het vaststellen van het koersbepalingsdocument 'Bouwen aan de gemeente Achtkarspelen'. De koersbepaling geeft antwoord op de vraag 'Wat voor type gemeente wil Achtkarspelen zijn?'.
Het gekozen type gemeente – Uitvoeringsgemeente – en de missie, visie en kernwaarden zoals benoemd in de koersbepaling zijn richtinggevend voor het opbouwen van de nieuwe ambtelijke organisatie Achtkarspelen.

Via de missie en visie, kernwaarden en ontwerpcriteria zijn we gekomen tot een heldere organisatiestructuur voor de nieuwe ambtelijke organisatie. Veel collega's hebben via medewerkersbijeenkomsten, werksessies en gesprekken hun betrokkenheid getoond en een belangrijke bijdrage geleverd, en ondertussen gaat het reguliere werk ook door. Dank daarvoor!
De basis is hiermee gelegd voor een organisatie waar je als medewerker weet hoe en waar jij, in jouw functie maar zeker ook samen met je collega's, bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelen van de gemeente Achtkarspelen.

Met het vaststellen van de koersvertaling stopt de ontwikkeling van de organisatie niet. Ook de komende maanden zullen we hier nog intensief mee bezig zijn. We blijven met elkaar in gesprek over de vervolgstappen. En ook ná 1 januari 2025 ontwikkelen we door om de Mienskip steeds optimaal van dienst te kunnen zijn.

Met deze koersvertaling markeren we een mijlpaal: de basis staat.

Marcel de Jong
Gemeentesecretaris/Algemeen directeur

Voortbouwen op de koersbepaling

De Koersbepaling: Bouwen aan de gemeente Achtkarspelen, geeft richting aan de opbouw van de ambtelijke organisatie en beschrijft de kaders waarbinnen de ambtelijke organisatie kan worden ingericht. Leidend is de keuze voor het type Uitvoeringsgemeente en de daarbij behorende missie, visie en kernwaarden.

Missie

De missie legt de nadruk op dienstbaarheid aan inwoners, het benoemen van de mienskip, een dienstverlenende houding en het samen doen.

De missie is als volgt geformuleerd:

Wy binne tsjinstber oan de belangen fan ús mienskip. Wy behertigje dy optimaal troch tsjinstferlienend gear te wurkjen oan in leefomjouwing dêr 't elkenien noflik yn wenje, leare, wurkje en rekreearje kin.

Wij zijn dienstbaar aan de belangen van onze mienskip. We behartigen deze optimaal door dienstverlenend samen te werken aan een leefomgeving waarin iedereen prettig kan wonen, leren, werken en recreëren.

Visie

In de visie komen de volgende begrippen terug:

- *Betrouwbaar* in het leveren van juiste en tijdige informatie, in het nakomen van afspraken, in het zijn van een goede samenwerkingspartner en in het doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.
- *Toegankelijk* is laagdrempeligheid, zowel letterlijk als figuurlijk. Inwoners moeten makkelijk terechtkunnen, niet van het kastje naar de muur gestuurd worden en dat zowel in het Nederlands als Fries.
- *Verbindend* is de manier van (samen)werken. In verbinding met zowel inwoners, ondernemers als maatschappelijke samenwerkingspartners.
- *Daadkrachtig* slaat tot slot op de manier van werken en helpen. Wens is hierin zo proactief mogelijk te zijn, waarbij besluitvorming snel verloopt en er gehandeld wordt naar de bedoeling.

De visie is als volgt geformuleerd:

Wy binne in betroubere, tagonklike en diedkrêftige gemeente. Yn nauwe ferbining mei de mienskip leverje wy tsjinstferliening dy ’t op in realistyske wize oanslút by it ferlet fan ús ynwenners, ûndernimmers en maatskiplike gearwurkingspartners.

Wij zijn een betrouwbare, toegankelijke en daadkrachtige gemeente. In nauwe verbinding met de mienskip leveren wij dienstverlening die op een realistische manier aansluit bij de behoeften van onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke samenwerkingspartners.

Kernwaarden

De kernwaarden van Gemeente Achtkarspelen geven de organisatie en de medewerkers die daarbinnen werken richting om het werk vorm te geven en de manier van werken op te baseren. Het zijn daarmee begrippen van waarde die gebruikt kunnen worden om met elkaar over in gesprek te gaan en elkaar op te bevragen.

Betrouwbaar	• We werken vanuit vertrouwen in de mienskip en elkaar. Daarin zijn we eerlijk, integer, zorgvuldig en transparant. We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.
Dienstbaar	• We zetten ons met passie in voor de publieke zaak, door pro-activiteit en een mentaliteit van 'mogelijk maken'. We realiseren ons daarbij dat niet alles kan.
Plezier	• We voelen ons thuis bij en verbonden met de gemeente Achtkarspelen en zijn trots op onze gezamenlijke resultaten. We nemen tijd voor echte ontmoeting. In Achtkarspelen is het plezierig werken.
Verbinding	• We zijn samen verantwoordelijk voor onze dienstverlening. We staan in nauwe verbinding met de mienskip en betrekken en benutten ieders deskundigheid.
Verantwoordelijk	• We nemen en krijgen de verantwoordelijkheid om samen vastgestelde doelen te behalen. We nemen op een professionele manier verantwoordelijkheid voor ons werk en we vertellen graag over wat we doen.

Ontwerpproces

Uitgangspunten

De missie, visie en kernwaarden zijn vertaald naar uitgangspunten:



Duidelijkheid en rolzuiverheid

Helder onderscheid in rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, bestuur-ambtelijke organisatie, onderling en in het bestuurlijk-ambtelijk samenspel (mandaatregeling).



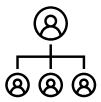
Klantgericht en realistisch

Duidelijke, toegankelijke en passende dienstverlening. Passend inspelen op veranderingen en behoeften buiten. Binnen de beschikbare middelen en keuzes maken hoort daarbij.



Slagvaardig en daadkrachtige organisatie

In nauwe verbinding, korte lijnen en persoonlijk contact. Hoge mate van (persoonlijk) leiderschap/eigenaarschap, mandaat zo laag als mogelijk en wenselijk.



Eenvoudig organiseren

Heldere sturingslijnen, snelle besluitvorming, verantwoordelijkheden zo laag als mogelijk.



Dienstbaar

Werken en organiseren dichtbij de mienskip, weten wat er speelt, de behoefte kennen.



Samenwerken

Sterk in samenwerking, zowel intern als extern.



Aantrekkelijk werkgeverschap

Mensen binden en boeien.

Dit zijn de uitgangspunten die leidend zijn voor het ontwerp van de organisatie.

Van uitgangspunten naar ontwerp

Bij het ontwerpen van organisaties zijn vaak meerdere opties mogelijk. Zo ook bij het ontwerp van de organisatie van de gemeente Achtkarspelen. Gekozen is voor het directiemodel als best passend op basis van de Koersbepaling. Maar ook de opgehaalde input uit de bestaande organisatie en de kijk vanuit bedrijfskundig perspectief ondersteunen het bouwen van de organisatie op basis van een directiemodel.

Het directiemodel is een veelgebruikte (klassieke) structuur. De structuur kan meerdere divisies omvatten die verantwoordelijk zijn voor verschillende taakvelden. De divisies zijn vaak simpel van opzet en geven een duidelijke weergave van verantwoordelijkheden. In bepaalde situaties wordt er een staf gevormd die in omvang en verantwoordelijkheid kan verschillen.

Duidelijk en rolzuiver wordt geborgd door de eenvoudige opzet. De directie bestaande uit de gemeentesecretaris/algemeen directeur en divisiedirecteuren, weegt de mogelijkheden inzake de (maatschappelijke) vraagstukken waar de gemeente mee te maken heeft, het college geeft richting door keuzes te maken. Vervolgens vertaalt de directie deze keuzes naar richtlijnen voor beleid en uitvoering waarbij de teamleiders zorgen voor een effectieve en efficiënte uitvoering van de werkzaamheden. Eventuele knelpunten of verbeteringen kunnen in de lijn worden opgelost. In gevallen dat het leidt tot nieuw te maken keuzes worden deze voorgelegd aan de directie. De indeling op hoofdprocessen geeft ook duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden.

Klantgericht en realistisch handelen wordt gestimuleerd omdat bij de gemeente Achtkarspelen beleid en uitvoering dicht bij elkaar en in één divisie worden gepositioneerd. Binnen de kaders kan worden gehandeld. Strategisch integrale onderwerpen worden, voordat ze in de organisatie worden gebracht, gewogen op directieniveau. Op deze manier wordt verstoring van de dienstverlening intern en extern (uitvoering) gedempt.

Daadkrachtig en realistisch handelen wordt in deze structuur bereikt doordat de directie in nauwe verbinding met elkaar staat en afweegt wat wel en niet moet worden gedaan om de doelstellingen van de organisatie te bereiken. De teams weten wat er van hen verwacht wordt en handelen binnen de gestelde kaders. Daar waar niet binnen de kaders gewerkt kan worden, is het duidelijk op welke ‘tafel’ de afweging moet worden gemaakt.

Eenvoudig organiseren krijgt met deze structuur vorm omdat er sprake is van een simpele verantwoordingslijn. Teamleiders leggen verantwoording af aan de divisiedirecteuren, de divisiedirecteuren aan de gemeentesecretaris/algemeen directeur en de gemeentesecretaris/algemeen directeur verantwoordt zich aan het college.

Dienstbaar zijn wordt bereikt doordat de divisies niet afzonderlijk van elkaar kunnen opereren. Beleid & Uitvoering is afhankelijk van Bedrijfsvoering & Sturing en vice versa om goed te kunnen functioneren. Zo zijn de divisies dienstbaar aan elkaar om het werk uitgevoerd te krijgen en daarmee de doelen van de organisatie te bereiken. De teams zijn helder ingedeeld waardoor zij doeltreffend kunnen handelen.

Samenwerken is, zoals eerder aangegeven, randvoorwaardelijk om het werk uit te kunnen voeren. De opzet van het directiemodel binnen de gemeente Achtkarspelen bevordert samenwerken en een integrale aanpak omdat de directie zonder elkaar niet effectief kan handelen. Hierin is dit model overigens niet uniek te noemen, maar het draagt wel actief bij aan de onderlinge samenwerking en het bevordert een integrale aanpak.

Aantrekkelijk werkgeverschap wordt in dit model geborgd doordat binnen de organisatie duidelijkheid wordt gegeven over rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarnaast wordt een beroep gedaan op persoonlijk leiderschap/eigenaarschap.

Duidelijkheid en persoonlijk leiderschap/eigenaarschap zijn voor medewerkers een belangrijk vertrekpunt om goed te kunnen werken en zichzelf te kunnen ontwikkelen.

PDCA

Naast deze uitgangspunten, die primair gaan over 'hoe doen en regelen we het met elkaar', is het ook van belang het ontwerp van de nieuwe ambtelijke organisatie te bezien vanuit een organisatiekundige bril. Dat wil zeggen, dat er rekening gehouden dient te worden met het optimaal organiseren om beleid te kunnen bepalen, dat uit te voeren, daarvan te leren en daar vervolgens weer op te handelen: plan, do, check, act (PDCA). Daarbij is het, in aanvulling op bovenstaande uitgangspunten, van belang om op een hoog abstractieniveau het onderscheid te kunnen maken in de verschillende processen in de gemeentelijke organisatie, zodat het makkelijker is verschillende rollen en taken te onderscheiden en toe te kennen.

Sturing

Het vertrekpunt is het werken op basis van lijnsturing. De strategische verantwoordelijkheid ligt primair bij het leidinggevend kader: de gemeentesecretaris/algemeen directeur en de divisiedirecteuren. Daar waar processen de lijn ondersteunen, worden deze op een hoog abstractieniveau bij elkaar gebracht.

Prestatiedialoog

Een heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die geënt is op basisprocessen, helpt ook bij het doorlopend kunnen voeren van een dialoog over de inzet van schaarse middelen: tijd, geld en kwaliteit/prestatie en de spanning tussen deze drie. Ieder op zijn of haar niveau moet zich bewust zijn van deze drie componenten. Het ondersteunt het zakelijke gesprek tussen medewerkers onderling maar ook tussen de verschillende 'niveaus' binnen de organisatie om te komen tot keuzes.

Leren en ontwikkelen

Het laten functioneren van een organisatie vraagt naast dit alles ook tijd en met elkaar oefenen en leren. Daarmee zal de nieuwe inrichting een vertrekpunt zijn waarop in de loop van de tijd mogelijk ook aanpassingen of verbeteringen nodig zijn.

De hoofdstructuur

Gekozen is voor het directiemodel, met een directie bestaande uit de gemeentesecretaris/algemeen directeur en twee divisiedirecteuren, als best passend voor de gemeente Achtkarspelen.

De organisatie wordt in het directiemodel ingedeeld in twee divisies: Bedrijfsvoering & Sturing en Beleid & Uitvoering. Elk onderdeel wordt geleid door een divisiedirecteur. Binnen de divisies zijn teamleiders verantwoordelijk voor de aansturing van de medewerkers.

Hoofdgedachte van deze structuur is gebaseerd op de verschillende soorten processen, vanuit de 'aard van het proces': sturende, primaire en ondersteunende processen[1].

Soort proces	Omschrijving
Sturende processen	De processen die zorgen voor het vormen van de strategie, en het programmeren en evalueren hiervan. Deze processen zijn door het voortbrengen van kaders en de doelen vooral gericht op het aansturen van de primaire processen van de gemeente.
Primaire processen	Processen die gericht zijn op het door de organisatie leveren van toegevoegde waarde aan haar omgeving. Het zijn processen waaraan een organisatie haar bestaansrecht ontleent. Deze lopen van klant (aanvraag) en/of samenleving (maatschappelijke behoefte) tot diezelfde klant (product) en/of samenleving (effect in de gemeente).
Ondersteunende processen	Processen die resultaten voortbrengen die onzichtbaar zijn voor de inwoners, maar essentiële ondersteuning leveren voor het effectief kunnen uitvoeren van de primaire processen, andere ondersteunende processen of de gehele organisatie.

In de structuur van de organisatie vormen de sturende processen (Sturing) en de ondersteunende processen (Bedrijfsvoering) de ene divisie en de primaire processen (Uitvoering & Beleid) de andere.

Inrichtingsprincipe

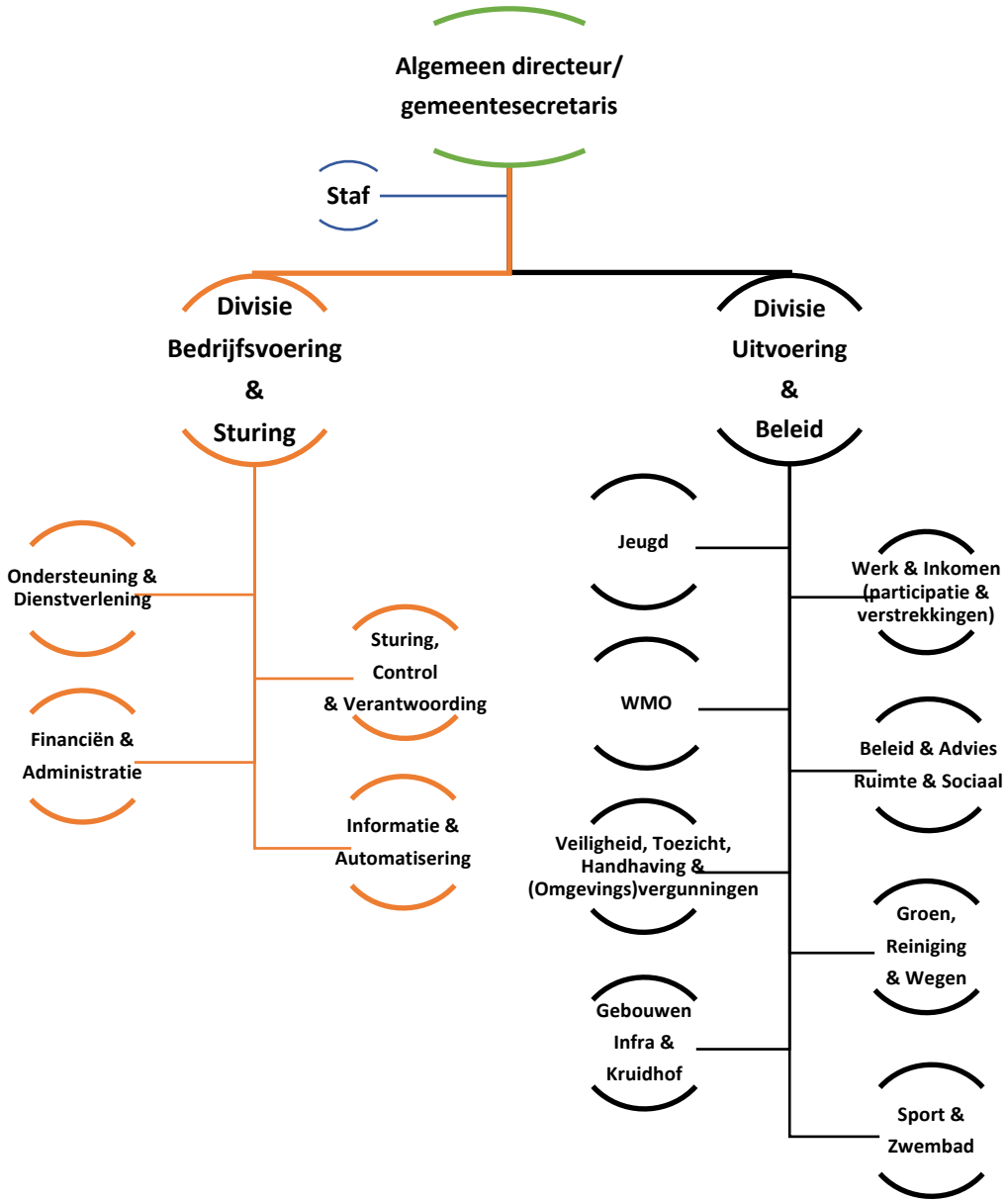
Inrichtingsprincipe bij het organiseren van ondersteunende diensten (juridisch, financieel, administratief, facilitair, etc.) is 'centraal, tenzij'. Dat wil zeggen dat deze taken in beginsel niet bij de uitvoerende teams (primaire proces) worden gepositioneerd. Het centraal organiseren verlaagt de kwetsbaarheid en bevordert kennisuitwisseling op ondersteunende taken. Functies kunnen ook breder ingevuld worden, met meer aandachtsgebieden. De 'tenzij' zit hem in een beargumenteerde afweging om bepaalde ondersteunende diensten wel bij het primaire proces te houden/te organiseren.

Daarnaast zijn er enkele wettelijke en onafhankelijke taken die om een bijzondere positie vragen. Een aantal van deze taken organiseren we in de staf: concerncontroller, CISO, Functionaris Gegevensbescherming en bestuurssecretaris. Hier weegt de onafhankelijke rol zwaar bij het inrichten. Om die reden is gekozen deze functies in een compacte staf, rechtstreeks onder de gemeentesecretaris/algemeen directeur in te delen en dus niet als onderdeel van één van de divisies.

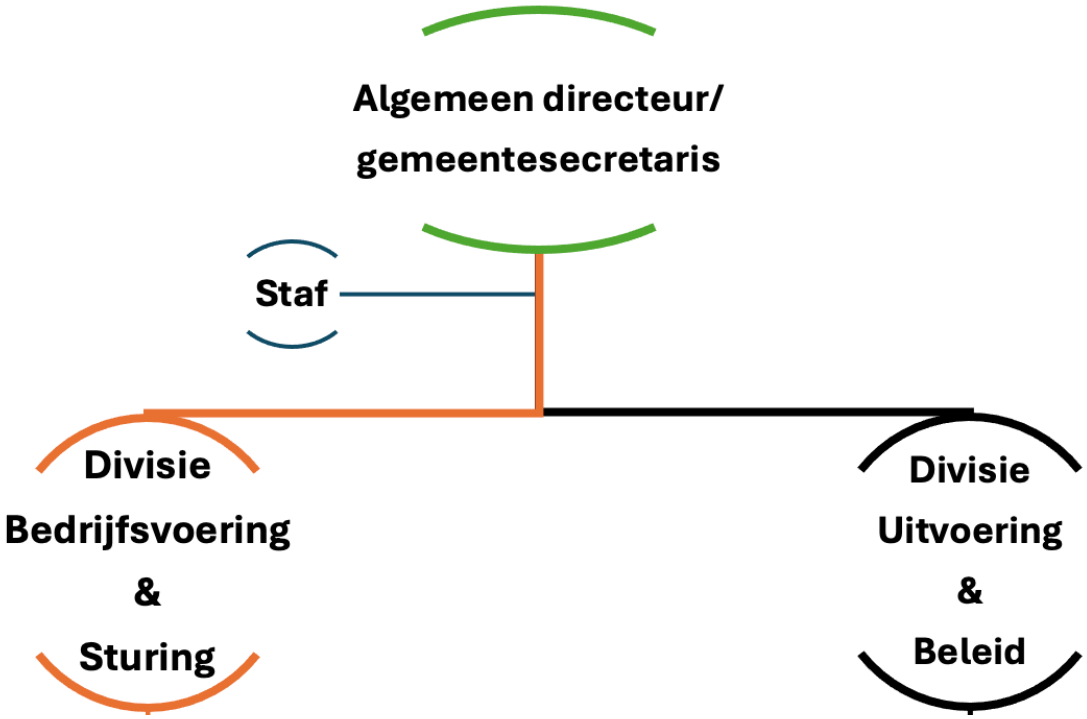
[1] https://www.gemmaonline.nl/index.php/Procesarchitectuur_Processenlandschap

Directiemodel: inrichting

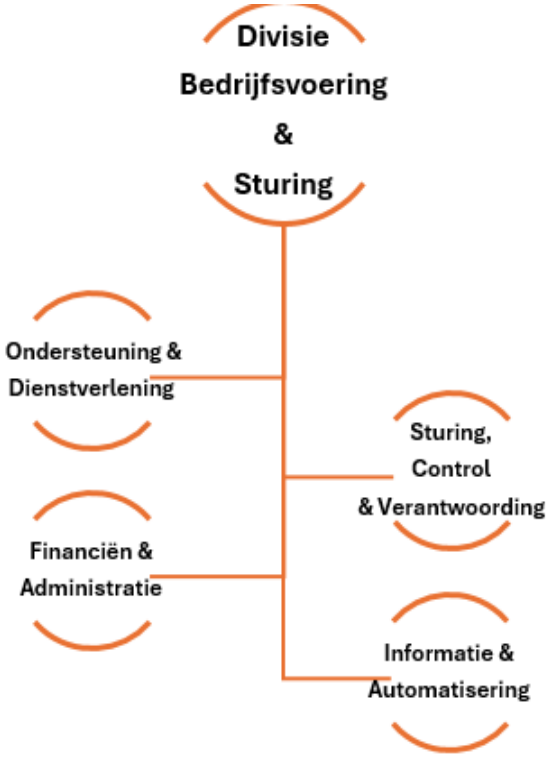
Vanaf 1 januari 2025 gaat de gemeente Achtkarspelen opnieuw werken vanuit de zelfstandige gemeentelijke organisatie en wordt de werkmaatschappij 8KTD ontvlochten. De opbouw van de nieuwe organisatie, vraagt om een ontwerp en inrichting van de hoofd- en fijn-structuur. In de voorgaande hoofdstukken is aangegeven wat heeft geleid tot de keuze van het directiemodel. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke inrichting past bij het directiemodel: de grof-structuur. Daarin zijn de teams per divisie aangegeven en de totale omvang in fte. Dit wordt vervolgens uitgewerkt in de fijn-structuur waarin per team de functies incl. formatie zijn aangegeven.



Directie


Algemeen directeur/
gemeentesecretaris
Staf
Divisie
Bedrijfsvoering
&
Sturing
Divisie
Uitvoering
&
Beleid

Divisie Bedrijfsvoering & Sturing



Ondersteuning & Dienstverlening

Het team Dienstverlening bestaat uit zowel de interne als de externe dienstverlening. Intern zorgen Facilitair en Ondersteuning ervoor dat iedere medewerker de beschikking heeft over de noodzakelijke faciliteiten en ondersteuning om zijn werk te kunnen doen. De externe dienstverlening wordt verzorgd door het KCC en Burgerzaken. Het KCC is het eerste aanspreekpunt voor inkomende vragen vanuit de Mienskip. Het team handelt deze zelf af, of zet de vragen uit in de organisatie. Daarnaast is het team verantwoordelijk voor de aanvraag en uitgifte van producten van burgerzaken, de burgerlijke stand en het organiseren van de verkiezingen.

Team Sturing, Control & Verantwoording

Het team bestaat uit Juridische zaken, Inkoop & aanbesteding, Subsidies, Communicatie, AO/IB/IC en Sturing. Het is een adviserend en ondersteunend team. Nieuwe wet- en regelgeving, maatschappelijke opgaven en bestuurlijke wensen worden in dit team en vanuit het PDCA-principe vertaald naar de organisatie. Daarnaast adviseert het team de gehele organisatie (het bestuur en de ambtelijke organisatie) bij het maken van strategische/beleidsmatige keuzes.

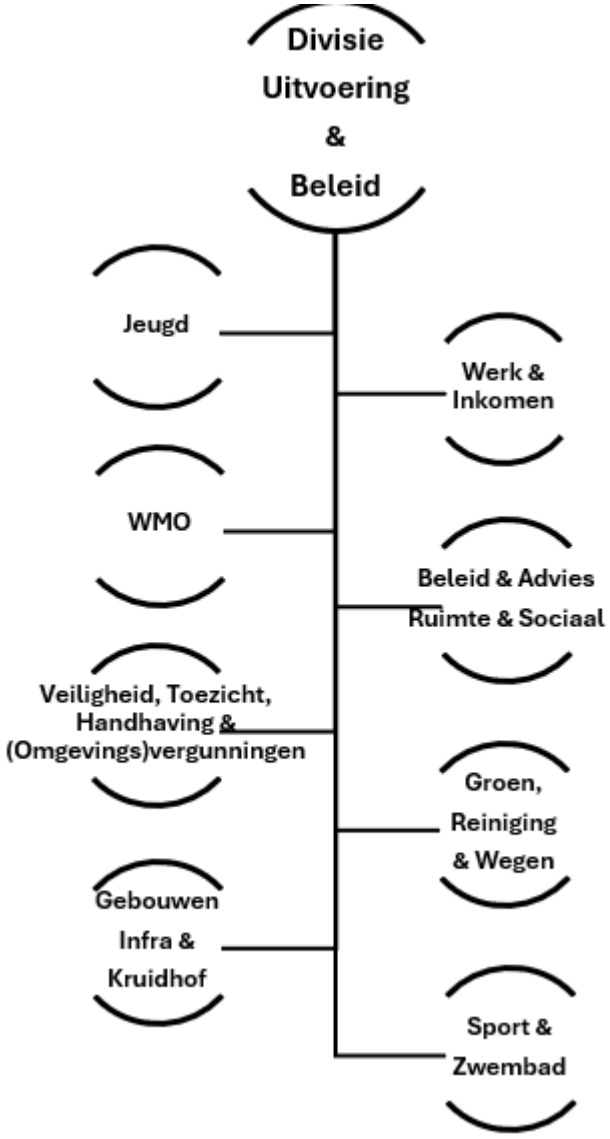
Team Financiën & Administratie

Het team bevat Financiën, Administratie & Belastingen, HR en PSA. Dit team ondersteunt de primaire processen en geeft input aan de P&C-cyclus. Daarnaast ziet het team toe op zowel de administratieve als de personele organisatie: basis op orde.

Team Informatie & Automatisering

Het team bevat Archief/DIV, Informatisering, automatisering, applicatiebeheer en Basisregistraties (BAG/BGT/WOZ). Het team registreert, verwerkt en ontsluit informatie zowel in- als extern.

Divisie Uitvoering & Beleid



Team Jeugd

Het team Jeugd is verantwoordelijk voor de zorg en ondersteuning van kinderen en jongeren tot 18 jaar op grond van Jeugdwet.

Team Werk & Inkomen (Participatie, verstrekkingen en voorzieningen)

Het team Werk & Inkomen is verantwoordelijk voor mensen die ondersteuning nodig hebben. Dit zowel op het gebied van schulden, werk en inkomensondersteuning op grond van de Participatiewet.

Team WMO

Het team WMO ondersteunt inwoners die niet zelfredzaam zijn, of om juist zo lang mogelijk zelfstandig te blijven, op grond van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning.

Team Beleid & Advies Ruimte en Sociaal

Het team beleid & advies Ruimte en Sociaal vertaalt onder andere bestuurlijke ambitie en wet- en regelgeving naar gemeentebeleid, zodat uitvoering kan worden gegeven aan ruimtelijke en sociale initiatieven. Sportbeleid is onderdeel van dit team. Het Grondbedrijf valt hier ook onder.

Team Veiligheid, Toezicht, Handhaving & (Omgevings-)vergunningen (VTHV)

Het team Veiligheid, Toezicht, Handhaving & (Omgevings-)vergunningen reguleert en handhaaft wetten en verordeningen in de samenleving. Daarnaast verstrekt het team vergunningen en toetsen het team initiatieven op basis van de Omgevingswet. Het team draagt bij aan de openbare orde en veiligheid.

Team Groen, Reiniging en Wegen

Het team Groen, Reiniging en Wegen is verantwoordelijk voor de kwaliteit en het onderhouden van de openbare leefomgeving.

Team Infra, Gebouwen en Kruidhof

Het team Infra, Gebouwen & Kruidhof is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud en de exploitatie van het Vleckehus en de Kruidhof die in eigendom zijn van de gemeente en de realisatie van civieltechnische projecten (assetmanagement).

Team Sport en Zwembad

Het team Sport en Zwembad houdt zich bezig met het mogelijk maken van sport in de breedste zin van het woord binnen de gemeente en de exploitatie van zwembad De Kûpe.

Leiderschap & sturing

Leiderschap/eigenaarschap

Binnen de gemeente Achtkarspelen toont iedereen leiderschap en eigenaarschap (persoonlijk leiderschap). Het is van belang dat alle medewerkers zich bewust zijn van zowel de rol binnen de gemeente als ook de te leveren prestaties binnen het geheel. Leiderschap en eigenaarschap zijn dan ook niet exclusief voorbehouden aan leidinggevenden maar gelden voor iedereen.

Het tonen van leiderschap/zelfstandigheid en eigenaarschap door medewerkers hangt direct samen met de ruimte die binnen de organisatie gegeven wordt om dit te kunnen doen. Tegelijk vraagt het ook van medewerkers een professionele wijze van werken zodat onderling vertrouwen ontstaat om elkaar de benodigde ruimte te geven in de uitvoering van het werk.

De medewerker in Achtkarspelen weet wat er van hem verwacht wordt. Zelfstandigheid tonen en de ruimte krijgen zijn hiervoor van belang. Dit betekent dat het werken binnen de gemeente best op een eigen manier vorm mag krijgen, mits het past binnen de gegeven kaders en altijd met toewijding en met een bredere blik naar het geheel, toekomstgericht en met bewustzijn over de manier waarop dit wordt gedaan. Kortom: in verbinding met anderen en passend in het grotere geheel.

Leidinggeven: kernbegrippen

Kernbegrippen die passen bij de manier waarop leidinggeven binnen Achtkarspelen vorm krijgt zijn: 1.Toont de weg; 2.Boeit en bindt met visie; 3.Daagt uit; 4.Geeft collega's ruimte te groeien en zich te ontwikkelen; 5. Waardeert. Een uitwerking hiervan is te lezen in de bijlage.

De leidinggevende in Achtkarspelen richt zich op de mens achter de 'functionaris'. Daarbij altijd met de wil om resultaten te boeken die passen bij de doelstellingen van de organisatie. Leidinggevenden handelen vanuit een gedeelde ambitie en geven richting. Daarbij geven zij ruimte en vertrouwen aan medewerkers om hun werk te doen. Van de leidinggevenden mag stevigheid en koersvastheid worden verwacht.

Daar waar de resultaten niet in lijn zijn met de doelstellingen, weet de leidinggevende op een coachende maar soms ook meer sturende manier het gesprek aan te gaan om samen met de medewerker knelpunten en mogelijke verbeteringen boven water te krijgen. De leidinggevende is ook de persoon die lef toont door het knelpunt en de noodzakelijke verbeteringen op de tafel te leggen waar deze thuis horen, indien nodig. Of het knelpunt of verbetering nu binnen het eigen team ligt, in de samenwerking met andere teams of in het samenspel tussen bestuur en ambtelijke organisatie, de leidinggevende zet zich in om het te agenderen.

De gezamenlijke visie van Gemeente Achtkarspelen is voor de leidinggevenden het vertrekpunt om resultaten te boeken. Om dit te kunnen bereiken zijn de medewerkers de belangrijkste steunpilaren. De leidinggevende weet hen dan ook te stimuleren, uit te dagen in het bedenken van oplossingen en te motiveren om dat te doen wat nodig is. Een open communicatiestijl en de wil om te delen, zijn eigenschappen die niet mogen ontbreken in de manier waarop de leidinggevenden binnen Gemeente Achtkarspelen opereren.

Leidinggeven: rollen

Directie
De gemeentesecretaris/algemeen directeur is het formele aanspreekpunt voor het college en ambtelijk opdrachtgever namens het college. De gemeentesecretaris geeft leiding aan de twee divisiedirecteuren, de beide divisiedirecteuren geven leiding aan de teamleiders. De gemeentesecretaris/algemeen directeur en de divisiedirecteuren vormen samen de directie waarbij de gemeentesecretaris/algemeen directeur eindverantwoordelijk is. De directie wordt in haar taakuitvoering geadviseerd door onder andere de staf. De directie is het klankbord voor het bestuur.
De directie is het strategisch geweten van de ambtelijke organisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor de integrale koers om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. De directie zorgt voor de juiste randvoorwaarden om een effectieve en efficiënte uitvoering mogelijk te maken. De directie wordt in haar taakuitvoering geadviseerd door de staf. Daar waar spanning ontstaat tussen de beschikbare middelen en de doelstellingen, zullen zij weloverwogen beslissingen nemen of keuzes voorleggen aan het bestuur. Op basis van hun functie zij zijn medeverantwoordelijk voor het samenspel tussen de ambtelijke organisatie en het bestuur. De directie is verantwoordelijk voor juiste en tijdige informatievoorziening richting het college en de gemeenteraad op basis waarvan keuzes gemaakt kunnen worden die in lijn zijn met de koers van de gemeente. Dit betekent onder andere dat zij samen met de bestuurlijk portefeuillehouders de hoofdlijnen van de portefeuille-overleggen vormgeven en richting geven aan de P&C-cyclus, als ook management control.

Teamleider
Teamleiders fungeren als ruggengraat van de organisatie. Zij weten onderling verbinding te leggen en medewerkers te stimuleren integraal te werken waar dit nodig is. Daarnaast zijn zij er verantwoordelijk voor dat de medewerkers professioneel handelen en kwalitatief goed werk leveren. Zij helpen medewerkers het beste uit zichzelf te halen en enthousiasmeren hen om te blijven leren en ontwikkelen.
Teamleiders zijn professionele sparringpartners voor de divisiedirecteuren en weten de juiste mensen binnen het eigen team in positie te brengen als het aankomt op de vakinhoudelijke onderwerpen. Samen met de divisiedirecteur is de teamleider de eerste lijn van communicatie met de portefeuillehouder. Indien aanvullende deskundigheid nodig is zorgt de teamleider daarvoor.
Van de beleids-intensieve teams wordt verwacht dat zij beleid opstellen in nauw overleg met de uitvoerende teams, waarbij de laatste bepalend zijn voor de uitvoeringstoets. Bij de beleids-intensieve teams zal een beroep worden gedaan op senioriteit van de medewerker binnen de organisatie in de verbinding met het bestuur.

Bestuurlijk-ambtelijk samenspel

Om het bestuurlijk-ambtelijk samenspel productief en gezond vorm te geven, is rolzuiverheid en respect voor elkaars rol, belangrijk. Het samenspel krijgt pas echt vorm, daar waar er interactie en uitwisseling is tussen de verschillende rollen. De daadwerkelijke manier van samenspel zal in de verdere ontwikkeling van de gemeente Achtkarspelen worden ontwikkeld. Zo'n ontwikkeling gaat verder dan alleen theorie, het gaat ook om samen in de praktijk brengen en leren. Bestuurlijk-ambtelijk samenspel is dan ook iets dat blijvend de aandacht verdient[2].

[2] Zie voor de uitgebreide toelichting Koersbepaling: Bouwen aan de gemeente Achtkarspelen.

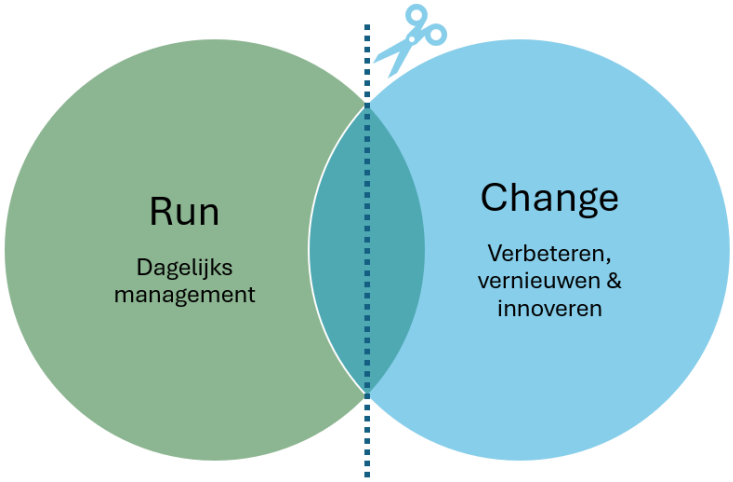
Bijlagen

Afwegingen/achtergrond

- *Balans tussen uitvoeren en veranderen ('run and change'):*

Het is de wens van de gemeente Achtkarspelen, om een zo excellent mogelijke uitvoering te borgen, dicht bij de inwoners. In dat licht past het bij elkaar positioneren van de verschillende uitvoerende domeinen, met daarbij ook het dagdagelijks beleid (wens om beleid en uitvoering dichtbij elkaar te hebben, ook ten dienste van de uitvoering).

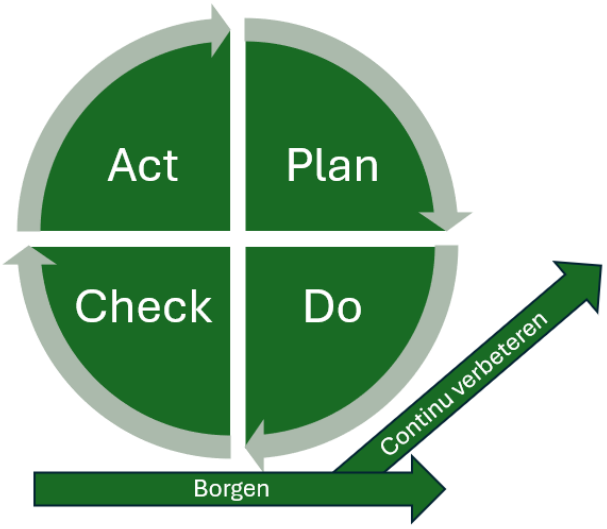
De keuze om het strategisch deel vervolgens bij het andere cluster te positioneren, is bedoeld om deze dynamiek te ondersteunen. Strategie gaat veelal over verandering, over dingen nieuw of anders doen. Strategie gaat in deze situatie om de veranderingen van buitenaf en om bijvoorbeeld de aandacht van bestuurders die een claim leggen op de organisatie. Zulke input, vraagt eerst om duiding en het maken van keuzes, alvorens het overgezet wordt naar de uitvoering en het dagdagelijks beleid. Bij de aandacht voor strategie, kan de 80/20 gehanteerd kan worden: 20% van het werk, kost 80% van de tijd, aandacht en capaciteit.



Aandacht voor strategie/verandering kan daarmee verstorend werken in de meer reguliere werkzaamheden die het grootste deel van de aandacht vragen van een organisatie. Door het strategische deel niet bij de primaire taken te beleggen, wordt gepoogd dat de uitvoering de aandacht krijgt die benodigd is, terwijl er aan de andere kant voor het strategische deel expliciete ruimte wordt georganiseerd.

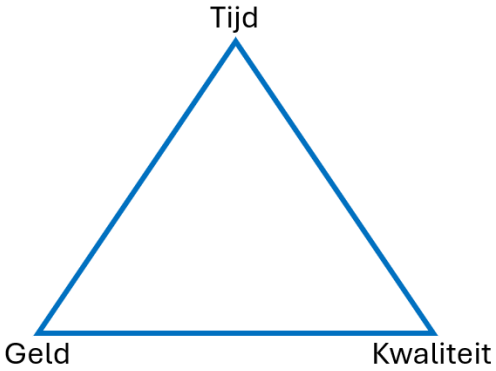
- *Procesgericht organiseren, vanuit PDCA*

De indeling aan de hand van de GEMMA-procesarchitectuur, geeft overzicht voor wat betreft de verschillende verantwoordelijkheden en daarmee voor het inregelen van de plan-do-check-act (PDCA), wat aansluit bij de behoefte vanuit de ontwerpcriteria voor heldere processen en verantwoordelijkheden. De procesindeling helpt daarnaast, bij het goed kunnen veranderen en door-ontwikkelen. Doordat de sturende processen apart gepositioneerd zijn en de primaire, dagdagelijkse, processen niet 'verstoren', kan van enige afstand verbetering en verandering worden voorgesteld. Het feit dat de verandering/strategie afkomstig is van een andere afdeling, maakt ook dat altijd expliciet het gesprek gevoerd moet worden over de meerwaarde (eventueel op het directeurenniveau), waarmee de duidelijkheid en onafhankelijkheid wordt versterkt.



- *Continu voeren van de prestatiedialoog*

Om het maximale resultaat te kunnen leveren voor de gemeenschap, is het van belang om doorlopend het gesprek te kunnen voeren over de prestaties en prioriteiten van de gemeentelijke organisatie. Dit vraagt dat er binnen de organisatie inzicht is in de factoren tijd, geld en kwaliteit t.a.v. de beoogde doelen/ effecten. Wanneer dit bewustzijn is geborgd, kan het gesprek gevoerd worden, aan welk van deze drie factoren gesleuteld mag en kan worden, om in de aanvullende vraag te voorzien.
Doordat in dit model het deel van de organisatie dat gericht is op verandering (change) en het deel dat gericht is op instandhouding (run), apart in afdelingen zijn georganiseerd, ondersteund de prestatiedialoog het maken van keuzes. Deze manier van organiseren voorkomt dubbele petten: nieuwe ideeën en wensen komen binnen bij Strategie, die vervolgens met Uitvoering & Beleid het gesprek moeten voeren over de wensen en haalbaarheid. Dit in tegenstelling tot een domeinmodel, waarbij deze verschillende petten veelal binnen dezelfde afdeling een rol hebben en daarmee deze wrijving niet structureel is georganiseerd.



Overkoepelende punten/afwegingen

- *Waarom, vanuit de wens tot 'korte lijnen' bezien, niet één managementlaag volledig schrappen?*

De organisatie is het meest gebaat bij een logische en werkbare indeling. Twee lagen, wat in de praktijk zou betekenen een gemeentesecretaris en vervolgens een brede laag teamleiders, levert waarschijnlijk een weerbarstige praktijk op. Enerzijds doordat de gemeentesecretaris dan een fors grote span of attention heeft (van 2/3 managers/directeuren naar een fors groter aantal teamleiders), wat maakt dat er minder focus kan zijn op strategische aandachtsgebieden die horen bij de rol van gemeentesecretaris/ algemeen directeur. Anderzijds doordat de teamleider dan in een schaap met vijf poten moet veranderen: zowel het team dagdagelijks aansturen met enige kennis van de inhoud, de verantwoordelijkheid voor de personele kant, inbreng op beleidsmatig/strategisch niveau en als spil richting raad en college.

Daarnaast is het hebben van korte lijnen en het zijn van een platte organisatie, niet sec een structuurvraagstuk. Het gaat voornamelijk om gedrag en wat er in de praktijk gebeurt. Dit vraagt continue aandacht en evaluatie.

- *Wat is een passende span of attention?*

Hierin zit een spanningsveld tussen enerzijds de wens voor kleine teams met voldoende aandacht en anderzijds de wens voor het eenvoudig en met korte lijnen opbouwen van de organisatie. In het huidige voorstel beslaat de span of control per team gemiddeld ongeveer 20 FTE (exclusief de leidinggevende). Hierin zit enige variatie tussen de voorgestelde teams en daarbij is het aantal personen in een team en daarmee de mensen waarover een leidinggevende zijn of haar aandacht moet verdelen, vanwege deeltijdfuncties hoger dan het aantal FTE. Aanvullend moet hierbij de vraag opgeroepen worden, waar de behoefte voor kleinere teams vandaan komt. Komen teamleiders voldoende in hun rol? Zijn ze met de goede dingen bezig/komen ze aan de goede dingen toe? Als dergelijke vragen spelen, zijn kleinere teams een (deel)oplossing, maar is de organisatie ook gebaat bij rust en (rol)duidelijkheid.

- *Waar moet de vanuit de wet geborgde, onafhankelijke functies, gepositioneerd worden?*

Ongeacht het model, is dit een openstaande vraag die betrekking heeft op in ieder geval de rol van concerncontroller, Chief Information Security Officer (CISO) en Functionaris Gegevensbescherming (FG). Deze rollen staat in de huidige structuur in de werkmaatschappij deels apart gepositioneerd, direct onder de directie en deels in het team I&A. Die keuze ze in een aparte staf, rechtstreeks onder de gemeentesecretaris zou ook voor het toekomstige model gemaakt kunnen worden. Vraag is dan wel of alleen deze rollen hier wordt geplaatst, of ook enkele andere (bestuurs-advisering en/of Strategie bijv.). Risico daarbij is dat het een grote staf wordt, iets dat qua uitgangspunten als ongewenst is meegegeven. Alternatief is het positioneren bij Bedrijfsvoering (& Strategie) als apart team/aparte rol.

- *Wie vallen er onder 'Sturing?*

Een 'Uitvoeringsgemeente' vraagt om versterking van het strategisch vermogen en de daarmee verbonden vormgeving van de strategische functie. Het strategisch vermogen draagt bij aan het versterken van de toekomstbestendigheid van de gemeentelijke organisatie door meer aandacht voor de langere termijn, door het beter benutten van kennis en onderzoek bij de totstandkoming van beleid, en is op die manier sturend. Daarnaast draagt het bij aan het doorbreken van de interne verkokering. Analyse van maatschappelijke vraagstukken en het op basis hiervan maken van keuzes door het bestuur brengt focus voor de uitvoering. Daarmee wordt eveneens gestuurd op voorkomen van het handelen in de 'waan van de dag'.
De strategische rol en verantwoordelijkheid ligt, zoals eerder beschreven, primair bij het DT. De invulling van de strategische functie wordt nog verder uitgewerkt
HR, Juridische Zaken, Inkoop en Communicatie zijn eveneens van strategisch belang en vervullen een sturende rol. Te denken valt aan strategische personeelsplanning en risicosturing die bijdraagt aan de verbetering van de bedrijfsvoering en een verhoging van de professionaliteit van de organisatie.
Aan te bevelen is bovengenoemde functies te positioneren in 1 team. In de huidige werkmaatschappij is hierin niet voorzien. In het Directiemodel is het logisch en mogelijk deze functies in 1 team onder te brengen bij de divisie Bedrijfsvoering & Sturing.

- *Elke structuur vraagt knippen én plakken*

Bij het maken van structuurkeuzes, worden per definitie bepaalde 'knips' gemaakt. Of dat in scenario 1 de knip is tussen Bedrijfsvoering, Ruimtelijke domein en Sociaal domein, of in scenario 2 de knip tussen enerzijds sturende en ondersteunende processen en anderzijds primaire processen. Tegelijkertijd is er ook sprake van één gemeentelijke organisatie, waarbij het werken over team- en afdelingsgrenzen de norm is en ook alleen maar meer gevraagd gaat worden in het licht van de complexe maatschappelijk opgaven. Dit maakt dat elke knipkeuze, gevolgd moet worden door manieren om ook weer te 'plakken': hoe breng je de verbinding aan, borg je integraliteit etc. Plakken gebeurt daarbij op verschillende niveaus: afstemming in het college, binnen het DT en in de organisatie. Voor dat laatste is het belangrijk om expliciete knopen door te hakken: hoe richting we de verbinding in? Denk aan project- of programmasturing, een staf, bredere teamleiders-overleggen etc. Keuzes zijn er genoeg, ze expliciet maken is van belang.



Rolprofiel leidinggevenden

Toont de weg	Is rolmodel en geloofwaardig, werkt vanuit persoonlijke waarden en spreekt zich uit. Is zichtbaar, bereikbaar en communiceert tijdig en helder. Vertaalt de missie/visie van Achtkarspelen en de kernwaarden met medewerkers naar de dagelijkse praktijk. Draagt verantwoordelijkheid voor het eigen team én voor het geheel.	Zichtbaar: je ziet de leidinggevende op de werkvloer. Hij of zij is dus niet alleen aan het vergaderen maar weet door het inbrengen van kennis en kunde jou en ook andere leidinggevenden maar ook bestuurders op koers te houden
Boeit en bindt met visie	Schetst de toekomst en toont inspirerende mogelijkheden. Kijkt ook naar het hier en nu en zorgt voor goed verloop van de dagelijkse gang van zaken Trekt talenten aan, creëert randvoorwaarden voor bevlogenheid en werkplezier. Is verbindend door relaties op te bouwen, zowel binnen als tussen teams en extern.	Zichtbaar: je ziet de leidinggevende verbinding maken met mensen om zich heen. Zo weet hij of zij op de juiste knoppen te drukken om jou als collega te inspireren om te werken met focus op de toekomst.
Daagt uit	Bevordert samenwerking in het team en creëert overzicht en samenhang. Daagt uit tot creativiteit, kansen zien, experimenteren en leren. Begeleidt kleine stapjes vooruit, is verandergericht. Stimuleert anderen om zich op een constructieve manier uit te spreken omdat dit bijdraagt aan een professionele manier van (samen)werken.	Zichtbaar: Jouw leidinggevende laat zich niet met een kluitje het riet in sturen. Hij of zij zal je dan ook bevragen op je professionaliteit niet vanuit controle maar vanuit interesse naar jou en je vak zodat je gezien wordt en aangezet om telkens mooi werk te leveren.
Geeft collega's ruimte te groeien en zich te ontwikkelen	Prikkelt collega's het beste uit zichzelf te halen, presteren en realiseren. Bevordert kennisontwikkeling en het delen ervan. Stimuleert zelfvertrouwen, eigenaarschap, samenwerking, geeft zelf het goede voorbeeld. Heeft aandacht voor collega's. Kan schakelen tussen delegeren, steunen, begeleiden en leiden.	Zichtbaar: Jouw leidinggevende neemt het niet van je over als het op jouw ontwikkeling aankomt wel zal hij of zij je geregeld stimuleren om na te denken over je ontwikkeling, een ontwikkelgesprek doet hij of zij niet af als een formaliteit.
Waardeert	Motiveert door te waarderen, benadrukt wat goed gaat en stimuleert het delen van successen. Creëert een uitnodigende en 'veilige' (leer)omgeving, bevraagt zonder oordeel. Bevordert kennisontwikkeling en het delen ervan.	Zichtbaar: Jouw leidinggevende weet waar je werk betrekking op heeft. Hier begint het waarderen voor wat je doet.

achtkarspelen
GEMEENTE