

..... samen met



samen met

(Terug) naar Wassenaar
Oktober 2020

Inhoud

WAAROM DIT DOCUMENT	3
Leeswijzer	3
WAAR ONS WERK VANDAAN KOMT, ONZE ROL EN WAAR WE REKENING MEE HOUDEN	5
Waar het werk vandaan komt	5
Wat onze rol is	5
Waar we rekening mee moeten en willen houden	6
Belofte maakt schuld I	7
WIE HET WERK DOEN	8
Het college van B&W	8
De gemeentesecretaris/algemeen directeur	8
De leidinggevenden	9
De medewerkers	9
Belofte maakt schuld II	12
STRUCTURERING VAN HET WERK I: OPGAVEGERICHT WERKEN	13
De vraag staat centraal in de structurering van ons werk	14
STRUCTURERING VAN HET WERK II: PARTICIPATIE EN COMMUNICATIE	16
De rollen van de gemeente	16
STRUCTURERING VAN HET WERK III: OPDRACHTGEVERSCAP/OPDRACHTNEMERSCHAP	18
STRUCTURERING VAN HET WERK IV: DE HOOFDSTRUCTUREN	20
Hiërarchische lagen	20
Gefaseerde splitsing van taken en gastheerschap	21
STRUCTURERING VAN HET WERK V: DE HULPSTRUCTUREN	22
Bevoegdheden	22
Overlegstructuren	22
Informatiedeling	22
Huisvesting I: Waar	22
Huisvesting II: Hoe	23
STRUCTURERING VAN HET WERK VI Wie doet het werk?	24
We doen het niet alleen	24
We wegen zorgvuldig af hoe we het werk goed kunnen doen	24
De belangrijkste variabelen en meest gebruikte opties bij “Wie doet het werk”	24
HOE WE MET ELKAAR OMGAAN	27
EN WAT HET KOST	28
Bronnen	29

WAAROM DIT DOCUMENT

Bij de start van de bestuursperiode in de zomer van 2018 was bestuurlijke zelfstandigheid, met als tastbaar bewijs hiervan een kroonbenoemde burgemeester, een van de belangrijkste ambities van het gemeentebestuur. In februari van het jaar daarvoor, 2017 dus, had BMC een bestuurskrachtonderzoek uitgevoerd dat alle aanleiding gaf om op diverse punten een verbeterslag te maken. Hier is sindsdien stap voor stap aan gewerkt. In de gezamenlijke brief van de gemeenteraad en het college aan de Commissaris van de Koning, *Wassenaar als zelfstandige gemeente in de regio* (verstuurd op 7 november 2018), staat uitgelegd hoe hieraan wordt gewerkt. Ook met het coalitieakkoord *Wassenaar: zelfstandig en verantwoordelijk* werd duidelijk gemaakt welke stappen de gemeente zette om de bestuurskracht te verbeteren. Naar aanleiding van het Raadsbesluit *Versterken Realisatiekracht* (d.d. 18 juni 2019) is het realisatiedocument “*Op weg naar Wassenaar 2030*” opgesteld. Dit document beschrijft de toekomstvisie Wassenaar voor de komende tien jaar en omvat zes strategische programma’s (realisatieaanpakken). Deze programma’s vormden de basis voor de komst van een aantal strategisch adviseurs die dedicated voor Wassenaar werken en het bestuur ondersteunen bij de realisatie van de opgaven uit *Op weg naar Wassenaar 2030*. De ambitie van *Op weg naar Wassenaar 2030* luidt als volgt:

‘Wij werken met elkaar aan een veilig, groen en internationaal dorp, dat in beweging is, waarbij we bouwen aan een solide basis, die duurzaam en toekomstbestendig is, waar we denken in mogelijkheden en iedereen meedoet.’

Het college heeft in het vierde kwartaal van 2019 de ambities vanuit het realisatiedocument *Op weg naar Wassenaar 2030* aan de raad gepresenteerd en met de raad besproken. Het opgavegericht en programmatisch werken is daarbij door het college benoemd als leidend organisatie- en sturingsprincipe. In de eerste helft van 2020 heeft een traject gelopen met Twynstra Gudde om het opgavegericht werken in te voeren. De gemeenteraad is hier ook bij betrokken. Naast het werken vanuit opgaven en programma’s werd voorzien dat communicatie en participatie een belangrijke rol spelen als het gaat om het zichtbaar maken/houden van de opgaven, concrete resultaten en de samenhang tussen de resultaten vanuit het coalitieakkoord en de (langere termijn) doelen van “*Op weg naar Wassenaar 2030*”.

Inmiddels is de bestuurlijke realiteit helder dat we de ambities en de opgavegerichte werkwijze in een eigen gemeentelijke organisatie zullen vormgeven. We gaan bouwen aan een solide gemeentelijk apparaat, robuust, dienstverlenend, servicegericht en gastvrij.

In dit document wordt beschreven hoe we die eigen organisatie zo zullen inrichten dat deze het opgavegericht en programmatisch werken maximaal ondersteunt. Het gaat daarbij steeds over het ‘hoe’ en niet over het ‘wat’, immers: het ‘wat’ is aan de politiek en komt als resultante van de thans door de raad gevoerde discussies ongetwijfeld nog aan de orde.

Leeswijzer

In de tekst die volgt, gaan we eerst in op de vraag waar ons werk vandaan komt. We staan daarbij ook stil bij de rol die we daar als gemeente in hebben en geven aan met welke andere zaken we rekening houden. We presenteren onze uitgangspunten voor de wijze waarop we werken en

introduceren het “Kwaliteitshandvest”. Vervolgens gaan we in op de mensen die voor Wassenaar gaan werken: welke posities kunnen we onderscheiden en hoe gaan de mensen met die verschillende posities samenwerken? Hier wordt het “Medewerkersmanifest” geïntroduceerd. Daarna worden de principes toegelicht die we gaan hanteren in het werk. Het gaat hierbij om opgavegericht werken, zaakgericht werken, participatie en communicatie. Andere elementen die van belang zijn voor de structurering van het werk, betreffen opdrachtnemer- en opdrachtgeverschap, de hoofdstructuren van de organisatie en de hulp- (of overleg)structuren. De belangrijkste keuzes daarvan worden achtereenvolgend besproken. Door het hele stuk heen wordt aandacht besteed aan de vraag hoe we met elkaar omgaan, maar hier is ook een apart hoofdstuk aan gewijd. Tot slot wordt stilgestaan bij de kosten van de nieuwe organisatie.

Waar het werk vandaan komt

We zijn de eerste overheid, voeren medebewind en geven lokaal uitvoering aan landelijke wet- en regelgeving. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Participatiewet, Omgevingswet, BRP of het Klimaatakkoord.

Daarnaast bepaalt de uitslag van de gemeenteraadsverkiezingen de prioriteiten en eigen (extra) wensen die de Wassenaarse gemeenschap daarbij via de politiek meegeeft. Dit heeft zijn weerslag in het coalitieakkoord en hierop zijn ook de zes maatschappelijke opgaven uit *Op weg naar Wassenaar 2030* gestoeld.

Het werk uit deze bronnen krijgen hun vertaling in de door/via de gemeentelijke organisatie op te leveren producten/diensten en resultaten.

Een groot deel van het werk is bekend en wordt al langere tijd geleverd. Soms komt er nieuw werk bij, of wijzigt het werk. Dat vraagt extra aandacht van de organisatie om het nieuwe of gewijzigde werk te realiseren. Afhankelijk van de impact van nieuw en gewijzigd werk treedt de organisatie steeds passend op en zoekt daarbij de samenwerking en afstemming met andere belanghebbenden.

Wat onze rol is

Vooraf het zoeken van de samenwerking ging vroeger vaak anders. Overdreven gesteld: gemeenten voerden een eigen agenda vanuit het beeld dat de gemeente wel wist wat nodig en goed was. De rol van anderen was, voor zover die al voorzien was, vooral dienend aan of onderdeel van de ambtelijke processen.

Die tijd ligt achter ons; de rol van gemeenten verandert en Wassenaar gaat daar graag in mee. Samenwerken, co-creëren en netwerken worden steeds belangrijker. Inwoners nemen meer het initiatief en zoeken hierbij naar ondersteuning en informatie. Menselijk contact en verbondenheid zijn en worden steeds belangrijker. Dat wordt benadrukt in een periode waarin daar minder sprake van is – als gevolg van het coronavirus. Digitalisering schept hier, daar waar dat nodig is, ook ruimte voor.

Zoals aangegeven, willen inwoners meer ruimte en meer zelfregie. In sommige gevallen willen ze ook een kleinere overheid. Om maatschappelijke initiatieven te ondersteunen is een positieve insteek en faciliterende rol nodig vanuit de gemeente. Tegelijkertijd wordt ook bescherming en ondersteuning verwacht wanneer dat nodig is. Dan wordt naar de overheid gekeken, en dus naar de gemeente. De gevraagde bescherming en ondersteuning is van groot belang voor kwetsbare doelgroepen in onze samenleving. De gemeente speelt hierin een belangrijke rol.

Wassenaar stimuleert innovatie, duurzaamheid en diversiteit. De gemeente vervult zo een aandrijvende rol. Als het nodig is, bieden we hulp en ondersteuning. Voor taken die de samenleving zelf kan oppakken, blijven we echter meer op de achtergrond en faciliteren we waar mogelijk of nodig.

Tot slot vervult de gemeente een belangrijke rol als het gaat om het collectieve belang en het (vooraf) duidelijk maken wat wel en niet toelaatbaar of mogelijk is.

Deze verschillende rollen vragen van Wassenaar om nauw in contact te zijn en samen te werken met “het buiten”. Dat is de plek waar het werk vandaan komt en waar we het voor doen.

Waar we rekening mee moeten en willen houden

Als lokale overheid, dragen we ook verantwoordelijkheden namens de Rijksoverheid. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan de beginselen van behoorlijk bestuur. Daarom, maar uiteraard óók omdat we het zelf belangrijk vinden, hanteren we bij de uitvoering van ons werk een aantal uitgangspunten die invulling geven aan de verantwoordelijkheden als (lokale) overheid.

Steeds toetsen we of we volgens deze uitgangspunten ons werk doen of kunnen gaan doen.

Als gemeente werken we:

- Voor en bij voorkeur met de Wassenaarse inwoners en we vertellen wat we doen;
- In samenhang en dus rekening houdend met alle factoren die meegewogen moeten worden;
- Effectief, we bereiken wat we willen (kosten- en tijds-)efficiënt en hanteren de daarbij passende schaal;
- Dienstverlenend en servicegericht;
- Volgens zorgvuldige procedures die ontworpen zijn voor en die ten dienste staan aan onze inwoners;
- Gelijk toegankelijk (letterlijk en figuurlijk), transparant en begrijpelijk voor iedereen;
- Met respect voor wet- en regelgeving én de bedoelingen daarachter.

Deze randvoorwaarden gelden altijd, of we het werk nu zelf doen, samen met anderen of zelfs door anderen voor ons¹ laten uitvoeren. We hanteren de randvoorwaarden, omdat we als gemeente meerdere rollen hebben richting de maatschappij die we goed willen uitvoeren. Over de verschillende rollen die we hebben, is gesproken tijdens de masterclass Opgavegericht werken. Twijnstra Gudde legde de samenhang tussen de rollen uit en ging daarbij in op het concept van de “tweebenige overheid”:

De rol van de Nederlandse overheid is snel aan het veranderen. Steeds meer wordt van overheden verwacht dat ze wendbaar zijn, middenin de samenleving staan en samenwerken met bedrijven en burgers. Tegelijkertijd blijft het belangrijk rekening te houden met de voorwaarden voor een betrouwbare overheid die democratisch afrekenbaar is.

Ook geldt steeds dat de gemeente direct of indirect altijd zelf aanspreekbaar is op de resultaten van het werk waar zij zichzelf, of via de wet, toe heeft verplicht.

¹ Samen met ons: sturing op verbonden partijen | Door anderen voor ons: contractmanagement.

Belofte maakt schuld I

We communiceren deze uitgangspunten niet alleen binnen de eigen organisatie, maar delen ze ook in een Kwaliteitshandvest met onze inwoners. Zo weten zij wat ze van ons mogen verwachten én waar ze ons aan kunnen houden.

Het Kwaliteitshandvest is gebaseerd op de hoofdlijnen, zoals die hierboven beschreven staan. Het wordt verder uitgewerkt naar meer praktische beloften over dienstverlening, participatie en toegankelijkheid. Zo organiseren we feedback op ons handelen waarmee we onszelf continu scherp houden. De eigen organisatie richten we zo in dat we de beloften uit het handvest ook écht kunnen waarmaken.



WIE HET WERK DOEN

Omdat alle taken van de Werkorganisatie Duivenvoorde overgaan naar de gemeenten, geldt dat ook alle medewerkers die in dienstverband werkzaam zijn bij de WODV van rechtswege werkzaam zullen raken bij de twee gemeenten. We beginnen dus niet met een blanco vel, maar kunnen gelukkig gebruikmaken van veel van de kennis en kunde waarmee tot dusver de gemeentelijke producten en diensten werden geleverd.

Wat natuurlijk wel anders is, is dat de medewerkers voortaan weer werkzaam zullen zijn in onze eigen Wassenaarse organisatie onder directe aansturing van de gemeentesecretaris. De gemeentesecretaris treedt vanaf dat moment ook in de rol van algemeen directeur. Dat biedt mogelijkheden en schept tegelijkertijd verplichtingen.

We zullen met elkaar gaan uitwerken hoe we dat het beste kunnen vormgeven. Dat doen we niet allemaal werkende weg. Een aantal zaken waarmee we binnen de WODV al gestart waren, nemen we, zeker mee. We waren namelijk al overtuigd van de meerwaarde van een aantal processen en ontwikkelingen. Daarbij kan de invoering van het opgavegericht werken niet onbenoemd blijven.

Opgavegericht werken is een leidend organisatie- en sturingsprincipe in de nieuwe organisatie. Binnen deze werkwijze is een uitwerking gegeven van de taken, verwachtingen en verantwoordelijkheden die horen bij de betrokken medewerkers.

Het college van B&W

Het college van burgemeester en wethouders geeft als bestuurlijk opdrachtnemer van de gemeenteraad uitvoering aan het coalitieakkoord. Van daaruit bepaalt het college wát er gerealiseerd moet worden en wat daarbij de randvoorwaarden zijn.

Het college bewaakt de sturingsprincipes binnen de organisatie: dat het uitgangspunt opgavegericht werken, in verbinding met de samenleving, het leidend principe is binnen alle ontwikkelingen.

Het college is voor al het werk binnen de gemeente – en specifiek voor de aangewezen maatschappelijke opgaven – de bestuurlijk opdrachtgever aan de algemeen directeur. Deze laatste laat zich daarbij ondersteunen door de strategisch adviseurs.

De gemeentesecretaris/algemeen directeur

De functie van de gemeentesecretaris verandert. Waar voorheen een belangrijk deel van de functie werd bepaald door het accounthouderschap richting de WODV, komt daar nu de rol van algemeen directeur voor in de plaats.

Al in de functienaam wordt een scheidingsteken gebruikt. Ook in de praktijk is die scheiding duidelijk zichtbaar. De verantwoordelijkheden binnen de beide delen leveren soms tegenstrijdigheid op.

De algemeen directeur van de organisatie is inspirerend coach van het team leidinggevend, integer rolmodel voor medewerkers en een belangrijke vertegenwoordiger van de gemeente in de regio. De directeur heeft de verantwoordelijkheid om in gesprek te gaan als dat wat gevraagd wordt door het bestuur, de mogelijkheden van de ambtelijke organisatie onder- of overschrijdt. Het is aan de algemeen directeur om het werk uitvoerbaar te houden voor de organisatie. Dat leidt tot de noodzaak om te prioriteren, ambities bij te stellen of aanvullende middelen toe te delen.

Tegelijkertijd is de gemeentesecretaris de schakel tussen het bestuurlijke en ambtelijke domein. De gemeentesecretaris is de eerste adviseur van het college die voortdurend de balans zoekt tussen

ambities, wensen en onverwachte gebeurtenissen en (als algemeen directeur) reële mogelijkheden. Van de gemeentesecretaris/algemeen directeur wordt lenigheid gevraagd, om beide rollen in evenwicht uit te voeren.

De gemeentesecretaris/algemeen directeur is ambtelijk opdrachtnemer van alle opdrachten van het college, hoofd van het team leidinggevend en eindverantwoordelijke voor het ambtelijk apparaat. Ook stuurt hij/zij zelf de eenheid Staf aan waarin de strategisch adviseurs, bestuurscommunicatie, control en strategisch adviseurs werkzaam zijn.

De leidinggevenden

“Iedere medewerker heeft recht op een goede baas”, is een gevleugelde uitspraak. Een leidinggevende binnen onze gemeente is zeker geen klassieke “baas”. Dat past ook niet bij de medewerkers die we willen hebben. Als de medewerkers échte professionals zijn, dan zegt dat ook iets over de rol van leidinggevenden.

De nadruk van het werk van de leidinggevenden ligt op het coachen, ondersteunen en faciliteren van medewerkers in hun werk en hun ontwikkeling. Het ligt dus niet op het beheersen en controleren van medewerkers. De leidinggevende is verantwoordelijk voor het scheppen van de condities waardoor medewerkers in staat worden gesteld om zelfstandig hun werk te doen en het maximale uit zichzelf te halen. Leiderschap binnen Wassenaar is te herkennen aan het vermogen om talent te herkennen en te helpen ontwikkelen (loopbaanontwikkeling is belangrijk in een kleinere organisatie dan voorheen), werken in experimenten en ‘werkende weg leren’. In staat zijn tot samenwerking binnen de eigen gemeente en daarbuiten en vaardig én gemotiveerd om verbinding te maken.

Onze leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de coördinatie van het totaal van het werk binnen hun eenheid. Zij treden in gesprek als het gevraagde werk de mogelijkheden van de eenheid onder- of overschrijdt. Als dat niet al anders is geregeld, treden zij op als aanspreekpunt en vertegenwoordiger van de eenheid.

De leidinggevenden zorgen ervoor dat de bedrijfsvoeringsaspecten (Piofach) van de eenheid op orde zijn. Vanuit het perspectief van de medewerkers treden onze leidinggevenden op namens de werkgever: zij geven invulling aan het werkgeverschap van de gemeente. Ze zorgen dus dat medewerkers hun werk kunnen doen en faciliteren hen daarin in ruime zin. Het optreden namens de werkgever brengt voor leidinggevenden, net iets meer dan bij hun collega’s met zich mee dat zij ook cultuurdragers zijn binnen de gemeente.

Binnen Wassenaar geldt dat de leidinggevende ook op de vakinhoud van de eenheid weet waar hij of zij het over heeft. Dat betekent zeker niet dat de leidinggevende degene is die ook steeds de inhoudelijke senioriteit heeft. Dat zou zelfs zonde zijn, omdat die capaciteiten dan niet of onvoldoende ingezet kunnen worden.

De span of attention van een leidinggevende is – gelet op alle taken en verantwoordelijkheden – beperkt tot maximaal 25 fte.

De medewerkers

“Het zijn de medewerkers die het waarmaken”! We zien medewerkers als zelfstandige professionals die hun kennis, vaardigheden en vooral hun competenties inzetten om resultaten te bereiken. Ze nemen weloverwogen eigen beslissingen en dragen hiervoor de verantwoordelijkheid; ze zijn ‘eigenaar’ van hun werk. De medewerkers vragen, zoals hiervoor ook al geschetst, om een moderne

manier van leidinggeven. Omdat Wassenaar ongeveer 200 medewerkers zal krijgen, wordt hier bij deze groep iets uitgebreider stilgestaan en is de tekst specifiek gericht aan die medewerkers.

We zijn een compacte organisatie

We zijn een kleine club met bekende gezichten en we weten elkaar makkelijk te vinden. Dit zorgt voor geborgenheid, dat je snel weet wie je ergens mee kan helpen en dat je weet weer de anderen mee bezig zijn. Dit doen we door te zo min mogelijk managementlagen in te bouwen en een collegiale sfeer te scheppen.

Je bent werkzaam in een eenheid, dichtbij de eenheden die op inhoud aan elkaar verbonden zijn. Binnen deze eenheden zitten je collega's die met hetzelfde soort werk bezig zijn. Iemand om mee te sparren is dus altijd dichtbij. De eenheden worden steeds meer zelf-organiserend; beslissingen neem je samen en pas als je er samen niet uitkomt, hakt je leidinggevende de knoop door. Om je te helpen met bijvoorbeeld B&W-adviezen, processen en budgetten is een 'eigen' jurist en financieel consultant beschikbaar.

Je deelt je talenten, daarvoor krijg je ontwikkeling terug

Iedereen heeft naast vakkennis ook talenten. De één kent elke vereniging in het dorp, de ander is goed in het opmaken van een helder rapport. Je talenten zijn waardevol en een belangrijke reden om samen te werken. Jij zet je talenten in om je collega's te helpen en je collega's helpen jou met hun talenten. Daarvoor krijg je ook de middelen en ruimte om je talenten verder uit te diepen en jezelf te verbreden. Je collega's en leidinggevende zorgen voor ruimte voor trainingen, intervisie en opleidingen. Je werk wordt er leuker door, je kunt meer doen voor collega's en je bent waardevoller voor de gemeente.

Je bent flexibel, daarvoor krijg je vertrouwen terug.

Je weet dat wat je doet een middel is, geen doel. Je schrijft dus liever een actieplan voor één jaar dan een dikke beleidsnota voor vier. Je pleegt liever nu een kleine interventie dan dat je over een maand een nota gaat bespreken. Hierdoor ben je minder bezig met interne processen en meer met dat waar je energie van krijgt. Dit betekent dat je minder werkt in de zekerheid van papier en procedures en meer in maatwerk en professionele inschatting. Je krijgt dus meer vrijheid in je werk.

Tegelijk wordt je werk veelzijdiger. Je werkt minder met dezelfde mensen aan dezelfde klussen en meer in variërende teams aan verschillende projecten die bijdragen aan het vervullen van gemeentelijke opgaven. Deze manier van werken vraagt professionaliteit. Het uitgangspunt is: wij vertrouwen jou. Je werkt met collega's waarvan je weet dat je kunt vertrouwen op hun oordeel en inzet en je krijgt dat vertrouwen ook terug.

De nieuwe organisatie biedt ruimte voor dingen die nu nog niet passen. Je krijgt de ruimte en het vertrouwen om daarmee te gaan experimenteren. Organiseer bijvoorbeeld een markt voor inwoners die vragen hebben over eenzaamheid, waarbij ze achter elk marktkraampje een andere maatschappelijke instelling vinden en zorg dat de gemeente ook een stand heeft. Of je organiseert een schouw waarbij je collega's en inwoners met verschillende expertises meeneemt om te kijken wat een straat nodig heeft om te verbeteren. Dit soort experimenten leveren nieuwe inzichten, nieuwe connecties en vooral meerwaarde voor de inwoners op. Natuurlijk gaat dat soms mis, maar daar leren we van. Je krijgt de ruimte en wordt actief gestimuleerd om te gaan proberen.

We werken samen

Niemand kan alles alleen. Daarom werken we samen binnen de organisatie, met mensen en organisaties in het dorp en in de regio. Dat doen we op basis van gelijkwaardigheid, we werken immers allemaal aan dezelfde maatschappelijke opgaves. De ene keer is dat met een paar collega's, de andere keer met inwoners, vaak met een combinatie daarvan. Omdat we een kleine organisatie zijn, hoef je nooit lang te zoeken naar de persoon die ergens over gaat. Je zult regelmatig iemand van buiten je eigen eenheid nodig hebben om je klus te klaren. De organisatie is zo ingericht dat je snel de juiste persoon vindt. Heb je inwoners nodig? Het binnen Wijkzaken weten de collega's wie je moet hebben. Zoek je iemand in de regio of bij een verbonden partij? Staf helpt je snel op weg. Zo spreek je snel de juiste mensen en kun je door. Maar samenwerken gaat niet altijd vlot, bijvoorbeeld als je op tegenstrijdige belangen bij inwoners stuit. Of als je even niet weet hoe je het beste andere partijen kunt benaderen. Je collega's, je leidinggevende en de Staf zijn er om je te helpen.

Omgevingsbewust

Je houdt van het dorp: van het strand, de monumenten en de samenleving. Je bent erg omgevingsbewust, zowel richting de samenleving, binnen de organisatie als richting bestuur en politiek. Je weet wat er speelt en wat je invloed is of kan zijn. Daarom vind je het logisch dat je niet alleen werkt, maar samen met inwoners en dat wat je doet niet in een vacuüm gebeurt. Dat kan klein, door bijvoorbeeld je klus met lawaaiig gereedschap niet in de vroege ochtend te beginnen, of groot, door inwoners te ondersteunen bij het ontwikkelen van een wooncomplex. Je krijgt in je werk de ruimte om die afwegingen zelf te maken en we zorgen ervoor dat je over de informatie kunt beschikken die je daarvoor nodig hebt.

Integraal

Inwoners ervaren wat de gemeente doet soms op een andere manier dan wij dat bedoelen. Waar wij eindelijk kunnen beginnen met het vervangen van de riolering, ervaren inwoners dat als overlast, omdat voor de derde keer de straat wordt opgebroken. Je bent dus constant op zoek naar wat het effect is van wat je doet en wat dit betekent voor de omgeving. De organisatie is zo ingericht om dit makkelijk voor je te maken. We richten informatiestromen zo in dat je snel je relevante informatie kunt vinden en we zorgen dat je snel de inhoudelijke collega kunt spreken. Je kunt ook altijd sparren met de strategisch adviseur, die een overall zicht heeft op de maatschappelijke opgaven en hoe jouw werk daaraan bijdraagt. Doordat ook anderen zich bewust zijn van waar je mee bezig bent, zul je snel erachter komen dat je elkaar kunt helpen, waardoor je je doelen nog sneller bereikt.

Je doelen komen uit maatschappelijke opgaven

Wat je doet, welk effect in de maatschappij je nastreeft, wordt bepaald door de maatschappelijke opgaven. Samen met je collega's en inwoners ga je daarmee aan de slag. Dit zorgt voor samenhang, samenwerkingsverbanden die sneller ontstaan en maakt dat je precies weet waar je het voor doet. Daarom zorgen we ervoor dat de opgaven voor iedereen duidelijk zijn en dat ook steeds duidelijk is hoe jouw werkzaamheden daaraan bij dragen.

Belofte maakt schuld II

Op dezelfde manier als dat de gemeente als dienstverlener aan haar inwoners een belofte doet over wat ze van de gemeente mogen verwachten, zo zal het college van B&W een belofte doen aan haar medewerkers over wat zij mogen verwachten van de gemeente. Die belofte is geen eenzijdige verklaring van het college, maar volgt als resultaat uit goede gesprekken tussen het college en medewerkers. Centraal in die gesprekken zal staan wat ze van elkaar nodig hebben om het werk goed te doen en de gewenste resultaten en effecten te bereiken. De gesprekken zullen ook zeker gaan over wat er nodig is om lekker je werk te doen, daarbinnen de ruimte te krijgen om jezelf uit te dagen en te leren. Ze gaan over alles wat medewerkers en college belangrijk vinden en van elkaar verwachten.



Ook bij dit medewerkersmanifest geldt dat het wordt gedeeld, zodat iedereen weet wat men mag verwachten én zodat we onszelf daaraan kunnen dus houden. En ook hier geldt dat we onze gemeentelijke organisatie zo inrichten dat we deze belofte kunnen waarmaken.

STRUCTURERING VAN HET WERK I: OPGAVEGERICHT WERKEN

Zoals eerder al benoemd, is het opgavegericht werken een leidend principe in de wijze waarop we het werk organiseren en structureren.

De taken van een gemeente kenmerken zich door enerzijds een grote hoeveelheid werk die, ook al zijn de te leveren producten en diensten complex en maatwerk, steeds op eenzelfde wijze (proces) tot stand komt. Enkele voorbeelden daarbij zijn de uitvoering van de Wet werk en bijstand, dienstverlening via het Inwonersloket, het groenonderhoud en meldingen openbare ruimte. Een voorzichtige inschatting is dat dit zo'n 60 á 70% van het werk van een gemeente betreft.

Anderzijds geldt dat van de gemeente gevraagd wordt om ook doorlopend mee te bewegen met de bewegingen in het land en in de eigen gemeente. De vraagstukken die daaruit volgen zijn juist vaak uniek en vragen een eigen unieke aanpak om tot de beste resultaten te komen.

Het oplossen van vraagstukken vraagt van de gemeente een andere rol dan voorheen. We willen sneller resultaten boeken, in samenspel met alle relevante partners. Met focus op realisatie en gezamenlijk bouwen in plaats van vergaderen. Alles staat in het teken van doen. Doen wat nodig is om van de huidige naar de gewenste situatie te komen. De opgave is bepalend voor hoe je werkt en wat je doet. Dat vraagt dat wij ons snel kunnen aanpassen aan en meebewegen met wat de omgeving van ons vraagt. We zullen moeten werken als een flexibele en wendbare organisatie die haar doelen en opgaven helder heeft en goed verbonden is met de wereld waarin we functioneren. Volgens ons betekent dat werken in opgaveteams: tijdelijke, wendbare, multidisciplinaire en wisselende groepen van medewerkers vanuit de eigen gemeente, maar soms ook van daarbuiten.

Opgavegerichtheid is niets meer dan een manier om je werk te benaderen. We bezien in iedere situatie wat we kunnen bijdragen aan de oplossing. In alles wat we doen is de opgave leidend. Het werk is pas klaar als het resultaat zichtbaar of tastbaar is in de 'echte' wereld. Dat vraagt:

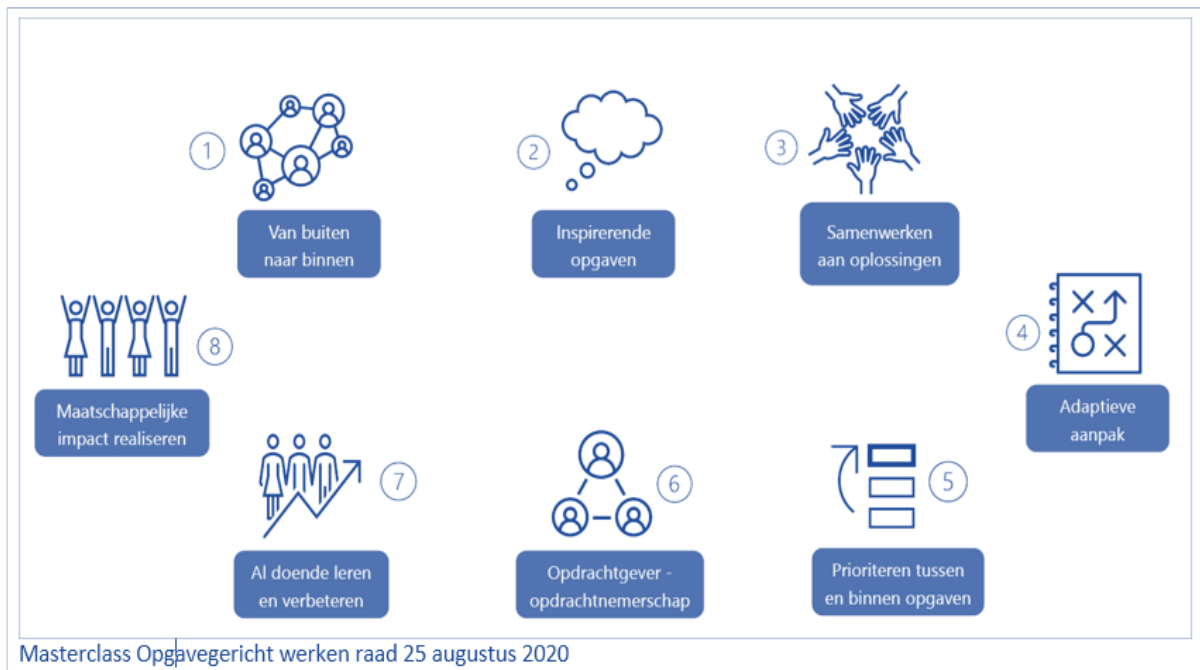
- Medewerkers in positie brengen en ondersteunen. Systemen en faciliteiten zijn dienend aan medewerkers.
- Niet blind volgen van regels. Niet onwrikbaar vasthouden aan de door onszelf geformuleerde standpunten.
- Professioneel werken. Breed afstemmen en dan zelf afwegen welke oplossing de meeste toegevoegde waarde heeft voor de opgave.
- Slanke sturing door bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtnemer.
- Goed bepalen hoe we de opgave uitvoeren. Wat gaan we bereiken, wat gaan we doen, met welke prioriteit, wie doet wat, wat kost het in geld en tijd?

Opgavegericht werken heeft gevolgen voor alle medewerkers. De werkprocessen lopen vaak dwars door de eenheden heen. De lijnorganisatie is daarbij onmisbaar: het is het fundament van de organisatie. Wel is er een fundamenteel verschil in uitgangspunt: de professional komt in positie, de (lijn)organisatie is dienend aan de opgave.

Opgavegericht werken heeft effecten op de resultaten die we leveren en heeft ook gevolgen voor hoe we met elkaar in verbinding staan en werken.

De medewerker die werkt aan (ontwikkel)opgaven maakt deel uit van één of meer opgaveteams. Het is mogelijk dat de medewerker niet ook werkzaam is in een van de eenheden, maar alleen deelnemer is in een opgaveteam.

Onderstaande figuur is besproken tijdens de Masterclass Opgavegericht Werken met de gemeenteraad. De belangrijkste onderdelen van het opgavegericht worden hierin duidelijk weergegeven.



De vraag staat centraal in de structurering van ons werk

De vraag van inwoners of organisaties aan de gemeente staat centraal bij de inrichting van ons werk. Wij gebruiken hiervoor de beproefde methode van het zaakgericht werken. De kern van zaakgericht werken is dat de vraag (de zaak) de ordening van de achterliggende interne processen bepaalt. Door de koppeling met een document managementsysteem (DMS) is een correcte archivering ook verzekerd. Ook bestuurlijke procesgang kan binnen zaakgericht werken ondersteund worden; wanneer een proces richting college of raad gaat is dat dan voor alle betrokkenen zichtbaar en kan dat ook gevolgd worden (LTA).

Naast het bieden van een goede ondersteuning van het opgavegericht en integraal werken, kent zaakgericht werken ook andere voordelen:

- Het is geschikt om het eerder genoemde werk dat steeds op eenzelfde wijze (proces) tot stand komt inzichtelijk te houden en deze processen te ondersteunen.
- Er vindt registratie van zaken plaats, waardoor ze niet tussen wal en schip belanden. Zolang een zaak nog niet tot tevredenheid is afgehandeld en het de status 'afgehandeld' nog niet heeft, blijft de zaak zichtbaar in de werkvoorraden. Een zaak kan dus niet zomaar 'verdwijnen'.
- Voortgangsinformatie is realtime beschikbaar. Er is steeds op elk moment inzicht in de voortgang van elke 'zaak' (wie, wat, wanneer): wie is ermee bezig, wat gebeurt eraan en wat is de verwachte oplevertermijn?
- Werkvoorraden kunnen gevolgd en beheerst worden. Registratie van zaken biedt gebruikers en eindverantwoordelijken steeds een duidelijk zicht op de werkvoorraden. Gelijkmatische verdeling over de beschikbare capaciteit is mogelijk of eventueel herziening van prioriteiten of regelen van extra capaciteit.

- Zaken zijn persoonsonafhankelijk. De 'zaak' zit niet in iemands lade. Collega's kunnen op dezelfde manier als inwoners en ondernemers kennisnemen van de actuele stand van zaken. Heldere procesbeschrijvingen maken het goed mogelijk om een zaak bij ziekte of drukte over te nemen van een collega.
- Procesoptimalisatie brengt de basis op orde. De procesgang van zaken wordt geregistreerd door de software die het zaakgericht werken faciliteert. Dat biedt de mogelijkheid om met deze informatie de processen te optimaliseren: onnodige stappen verwijderen, noodzakelijke stappen toevoegen en waar mogelijk deelprocessen parallel zetten in plaats van volgorde.

Uiteraard vraagt een goede implementatie van zaakgericht werken enige doorlooptijd. Het lijkt echter zeker de moeite te lonen om dit te verkennen, zodat de dienstverlening naar elkaar, inwoners, ondernemers en instellingen wordt verbeterd.

STRUCTURERING VAN HET WERK II: PARTICIPATIE EN COMMUNICATIE

We hechten veel belang aan een sterke sociale cohesie binnen de gemeenschap en een goede samenwerking met inwoners, ondernemers en instellingen; zij zijn immers belangrijke stakeholders. Participatie en communicatie maken daarvan een belangrijk onderdeel uit. Vanuit het uitgangspunt dat Wassenaar een gemeente is waarin de kracht van de samenleving wordt benut en waarin iedereen meedoet, wordt focus gelegd op versterking van de (inwoner)participatie.

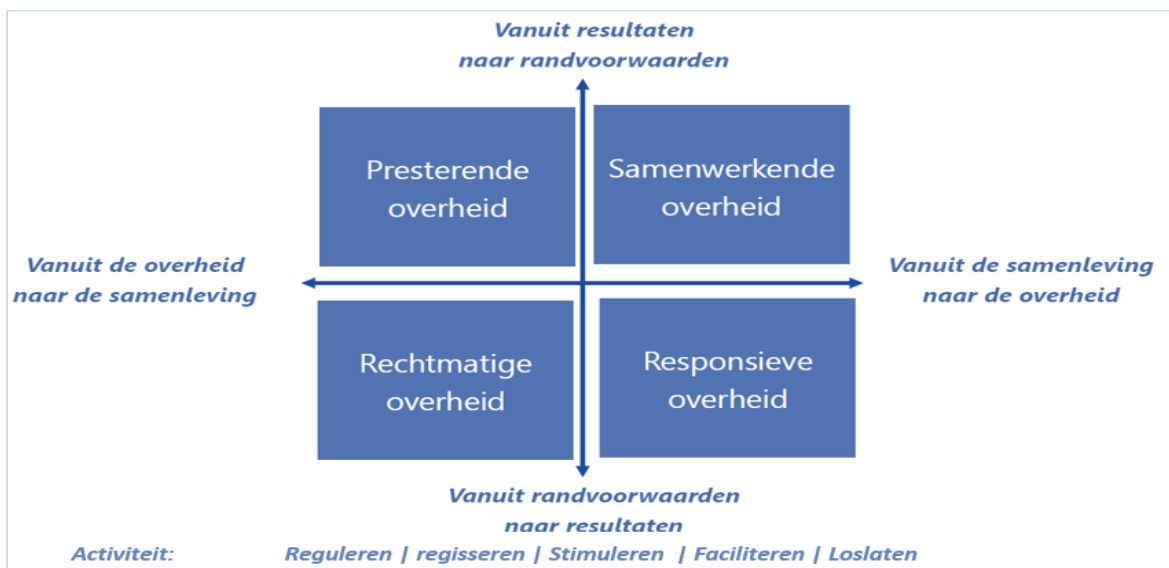
"De komende raadsperiode zal de coalitie vol inzetten op het stimuleren van burgerparticipatie en burgereigenaarschap. De inwoner moet in een vroegtijdig stadium op een goede manier bij het beleid worden betrokken. Burgerparticipatie vraagt ook iets van inwoners. Draagvlak is namelijk niet hetzelfde als inspraak. Het gaat er om inwoners te steunen die mee willen denken, werken en doen. Inwoners zullen, als ze wat willen bereiken, zelf initiatieven moeten nemen, en de gemeenteraad is er vervolgens om die initiatieven -mits goed onderbouwd en realistisch- te ondersteunen. Want de gemeente is er vóór, maar vooral ook ván de inwoners van Wassenaar."

(coalitieakkoord 2018-2022)

We communiceren daarom op een gestructureerde manier met inwoners, ondernemers en instellingen en stimuleren hen om te participeren en ondersteunen hen daarbij. De gemeente kan daarin verschillende rollen aannemen, afhankelijk van het onderwerp of de fase van beleidsvorming.

De rollen van de gemeente

De gemeente kan haar taken en doelen op verschillende manieren realiseren, van sterk sturend vanuit de gemeente (reguleren/ regisseren) tot samenwerkend met de samenleving (faciliteren/ loslaten). De rol en bijbehorende activiteit wordt per taak of doel steeds bepaald zoals geschetst is in onderstaande figuur.



De figuur geeft een overzicht van vier mogelijke rollen van de overheid op basis van het zogenaamde 'kwadrantenmodel' van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). In dit model wordt zichtbaar dat er naast de al bekende vormen van werken door de overheid als 'rechtmatige' of 'presterende' overheid, ook steeds meer behoefte is aan een overheid die meer samen met de gemeenschap werkt aan maatschappelijke doelen en ook reageert op initiatieven vanuit die gemeenschap.

De gemeente Wassenaar betreft inwoners, instellingen en ondernemers zoveel mogelijk bij het maken en uitvoeren van beleid. Dat kan in elke fase van beleidsvorming: bij de agendering, voorbereiding, besluitvorming, uitvoering en evaluatie van beleid. Ons uitgangspunt is dat we inwoners, ondernemers en organisaties betrekken in een zo vroeg mogelijk stadium, dus nog vóór de formele besluitvormingsprocedure.

De keuzes die de gemeente hierin maakt zijn logischerwijs bepalend voor de rol van inwoners, instellingen en ondernemers:

	Meeweten	Meedenken	Meewerken	Meebepalen
Reguleren	✓			
Regisseren	✓	✓		
Stimuleren	✓	✓	✓	
Faciliteren	✓	✓	✓	✓
Loslaten				

Zeker in relatie tot het principe van opgavegericht werken geldt dat het van groot belang is om structureel, door alle medewerkers, invulling te geven aan de hierboven beschreven principes. Om dat te bereiken, wordt ondermeer uitvoering en nadere invulling gegeven aan de notitie “Zo werken wij samen in Wassenaar”, de visie over inwoner- en overheidsparticipatie en communicatie 2019-2022.

De wijze waarop dat de beste vertaling krijgt naar in te zetten instrumenten zal nog bekeken worden. Daarbij kan gedacht worden aan burgerpanels, de inzet van (BIG) data, flitspeilingen/webpolls, wijkgesprekken, wethouderspreekuren enz.

Ook hier zijn we creatief. Bijvoorbeeld met een interactieve avatar op de gemeentelijke website, die bezoekers 24 uur per dag antwoorden geeft op veelgestelde vragen of hen doorverwijst.

The screenshot shows the official website of Gemeente Wassenaar. At the top, there's a navigation bar with links for 'Inwoners', 'Ondernemers', 'Bestuur', and 'Vrije tijd'. Below this, a sidebar lists services like 'Melding doen', 'Paspoort en ID-kaart', 'Rijbewijs aanvragen', 'Verhuizen', 'Parkeren', and 'Gemeentearchief'. The main content area features sections for 'Informatie coronavirus inwoners', 'Informatie coronavirus ondernemers', 'Beleef het betere buiten in Wassenaar', and 'Nieuwsberichten'. A 'Producten en diensten' section is also visible. At the bottom, there's a 'Contactgegevens' section and a 'Volg ons op social media' section. A cartoon avatar of a woman is positioned on the right side of the page.

STRUCTURERING VAN HET WERK III: OPDRACHTGEVERSCHAP/OPDRACHTNEMERSCHAP

Zoals al beschreven is, komt het werk (en dus ook de opdrachten) van buiten:

Maatschappij → Raad → College → Algemeen Directeur → medewerker

Natuurlijk gaat niet ál het werk langs deze lijn; soms poppen werkzaamheden gewoon ergens in het midden van deze lijn op.

Om te bevorderen dat er zo doeltreffend en efficiënt mogelijk gewerkt wordt aan het realiseren van onze maatschappelijke opgaven, is het belangrijk dat er in de keten van opdrachtverstrekking zo min mogelijk ruis is. Naarmate het opdrachtgever/opdrachtnemer-proces (OGON) beter is ingericht wordt er minder capaciteit en tijd verspild binnen de gemeente en door de organisaties waarmee we werken met de oplevering van halffabricaten of ongewenste en onnodige producten.

[🏠](#) > [Woordenboek](#) > [Verborgen fabriek](#)

Verborgen fabriek

Het fenomeen dat een groot deel van van de activiteiten van niet kwaliteit gerichte bedrijven op gaat aan het produceren van verspilling en het uitvoeren van zinloze taken. Voorbeelden zijn het produceren van producten die niet aan de norm voldoen, het creëren van voorraden en overbodig verschuiven van goederen. De verborgen fabriek is krachtig om aan te duiden welk potentieel er vrij zou komen als een organisatie zich niet bezig houdt met verspilling, maar met het produceren van kwalitatief goede producten of diensten. Kwaliteitsgoeroe Armand Feigenbaum schatte in 1977 dat de verborgen fabriek 15% tot 40% van de inzet kost. Een gerelateerd begrip is COPQ, Cost of Poor Quality, de Kosten van Slechte Kwaliteit (wat heeft het gekost om een afgekeurd product te produceren).

Het bovenstaande lijkt exclusief te gelden voor fabrieken, maar het is overduidelijk dat dit ook geldt voor verspillingen als gevolg van onjuiste, onduidelijke, wijzigende of geannuleerde opdrachtverstrekking. Het voorkomen van die verspilling leidt ertoe dat er meer focus, tijd en energie gestoken kan worden in het opleveren van de gewenste resultaten. Als we ons voorstellen hoeveel waarde we zouden kunnen leveren met 15% tot 40% extra slagkracht, dan lijkt een investering in verbetering van het OGON-proces een waardevolle investering.

Met de inrichting van een eigen gemeentelijke organisatie en de gewijzigde positie van medewerkers daarbinnen is al een belangrijke stap gezet. Dat komt doordat het aantal schakels vanuit het ambtelijk OGON-proces sterk afneemt:



De verdere professionalisering van het OGON-proces zal veel aandacht krijgen in de gemeentelijke organisatie, vooral door er in de uitvoering de nodige aandacht aan te besteden. Een voorbeeld daarbij is het werken met startnotities. Voordat de beleidsontwikkeling wordt gestart, wordt in een startnotitie duidelijk gemaakt wat wij met het nieuwe beleid willen bereiken en wat we daarvoor gaan doen, in hoeveel tijd en tegen welke kosten. Dat maakt het ook mogelijk om zo nodig te herprioriteren, te versnellen of juist te vertragen (bijvoorbeeld wanneer er meer tijd nodig is om tot een gedragen besluit te komen). Niet de ambtelijke planning staat voorop, maar het realiseren van de maatschappelijke opgaven.

Ook de inzet van de strategisch adviseurs draagt bij aan de professionalisering van het OGON-proces. Zij helpen de bestuurlijke bedoelingen, de opdracht én de samenhang met andere zaken binnen de organisatie duidelijk over te brengen en daar met eigen inzet ook aan bij te dragen.

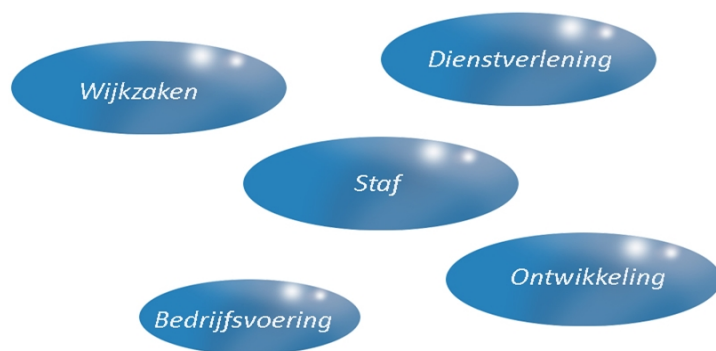
In klassieker georiënteerde organisaties worden opdrachten vooral verstrekt langs de hiërarchische lijnen; de leidinggevenden van de eenheden zouden dan via de gemeentesecretaris steeds optreden als opdrachtnemer. Binnen de nu beschreven organisatie is dat niet per se het geval en kan het opdrachtnemerschap ook rechtstreeks bij medewerkers of projectleiders worden belegd.

STRUCTURERING VAN HET WERK IV: DE HOOFDSTRUCTUREN

Hiërarchische lagen

De organisatie is plat en kent slechts twee hiërarchische lagen. De gemeentesecretaris/algemeen directeur is de hoogst leidinggevende. De tweede laag wordt gevormd door de leidinggevendenden van de eenheden. De eenheden die hetzelfde thema kennen zijn hieronder weergegeven onder dat thema; onder elk thema kunnen dus meerdere eenheden vallen.

Binnen de gemeente worden veel werkzaamheden verricht door medewerkers die traditioneel vaak aan leidinggevendenden zijn toebedeeld. Waar mogelijk stemmen medewerkers onderling af over de verdeling van het werk, het opvangen van pieken en het geven van feedback op het functioneren van andere medewerkers. De hiërarchische structuren zijn daardoor minder zichtbaar, verantwoordelijkheden worden echter duidelijk belegd. Zoals gezegd is de organisatie opgebouwd vanuit een aantal inhoudelijke thema's:



Elk thema bestaat uit één of meerdere eenheden van elk ongeveer 25 fte. In totaal gaat het om ongeveer 160 fte, ondermeer afhankelijk van de nog te maken keuzen over het gastheerschap (zie hierna). Onderstaande tabel geeft een indruk van de bovenstaande ordening met daarin teams zoals we die kennen vanuit de WODV. De precieze uitwerking volgt later na zorgvuldiger afweging.

<u>Staf</u> Accounthouders verbonden partijen Bestuursondersteuning/Kabinetzaken Concerncontrol Communicatie Strategisch adviseurs	<u>Ontwikkeling</u> MO-Beleid RO beleid en advisering RO Borging , realisatie en vergunningen OGB Beheer en Civiel
<u>Dienstverlening</u> FFJ juridische zaken MO Gemeentewinkel RO Vastgoed, Toezicht en Handhaving	<u>Wijken</u> Contactpersoon Wijken MO Uitvoering OGB- Openbaar Groen
<u>Bedrijfsvoering</u> P&O Financiën Facilitair & Inkoop Post en Archief Informatie en Automatisering	

Gefaseerde splitsing van taken en gastheerschap

Er is onderzocht wat de impact is van de ontvlechting van de taken die door de WODV voor de beide gemeenten gedaan wordt. Op basis daarvan is vastgesteld dat een directe opsplitsing van taken ongewenste gevolgen zal hebben die vermeden dienen te worden. Daarbij kan gedacht worden aan de continuïteit en kwaliteit van dienstverlening of extra incidentele kosten die mogelijk vermeden kunnen worden. In de gesprekken tussen de colleges van Voorschoten en Wassenaar worden deze taken besproken. In dat kader worden ICT en MO genoemd. Bij ICT gaat het daarbij niet logischerwijs over het hele team A&I en bij MO niet per se over de gehele afdeling.

Dit onderwerp is nog niet ver genoeg uitgewerkt en ook nog niet voorzien van een afspraak tussen de gemeenten. Het wordt hier toch genoemd, omdat er rekening mee moet worden gehouden bij de inrichting van de Wassenaarse organisatie.

Gastheerschap

De meest voor de hand liggende variant van gefaseerde splitsing van taken is middels gastheerschap. Taken gaan daarbij geheel over naar één van de gemeenten. Die gemeente sluit vervolgens een dienstverleningsovereenkomst met de andere gemeente, waarin zij zich verplicht om de diensten/producten te leveren. Over gastheerschap is nog niet besloten.

Als wordt besloten tot een gastheerschap-constructie, dan wordt de account-/contractmanagementfunctie belegd binnen de Staf. Als uitgangspunt geldt hiervoor tijdelijkheid (het is zeer waarschijnlijk dat we deze taken met een andere samenwerkingspartner samen gaan doen, dan wel het daaraan uitbesteden). Daarmee moet rekening worden gehouden in de inrichting (bijvoorbeeld: geen integratie met andere teams als Wassenaar optreedt als gastheergemeente).

Bevoegdheden

De bevoegdheden die het college aan de gemeentesecretaris/algemeen directeur heeft toebedeeld worden gemandateerd aan de leidinggevendenden van de eenheden. Dit is met uitzondering van enkele specifieke bevoegdheden (daar waar het gaat om consistente uitoefening of anderszins bijzondere bevoegdheden). Datzelfde kan besloten worden in de richting van de opgavemanagers/projectleiders die werkzaam zijn in opgaveteams.

Ook de leidinggevendenden en de projectleiders dragen een belangrijk deel van hun bevoegdheden in mandaat over aan de medewerkers vanuit de eenheden/binnen het project.

Altijd is duidelijk (en in systemen geborgd) welke medewerkers waartoe bevoegd zijn. Bij de toedeling van bevoegdheden hoort onlosmakelijk ook de verplichting om onder meer binnen de P&C-cyclus verantwoording af te leggen over het gebruik van die bevoegdheden.

Overlegstructuren

Binnen de gemeente wordt overlegd wanneer er daar aanleiding toe bestaat. Dus niet “omdat het iedere maand gebeurt”, maar omdat het écht nodig is. Met elkaar investeren we in een doeltreffende en tijdsefficiënte wijze om het overleg vorm te geven.

Wat wel op voorhand vaststaat, is dat er een overleg nodig zal zijn tussen gemeentesecretaris/algemeen directeur en leidinggevendenden (vooral gericht op PIOFACH). Dit overleg wordt uitgebreid met agendaleden als daar aanleiding toe bestaat. Het gremium (Leidinggevendendenoverleg) heeft geen eigen bevoegdheid; de gemeentesecretaris/algemeen directeur neemt de besluiten ‘gehoord de leidinggevendenden’.

Ook zal er in vergelijkbare frequentie een overleg nodig zijn tussen gemeentesecretaris/algemeen directeur en de strategisch adviseurs (vooral gericht op het realiseren van de (ontwikkel)opgaven). Ook hier geldt dat het overleg wordt uitgebreid met agendaleden als daar aanleiding toe bestaat. Het gremium (Opgavenoverleg) is primair gericht op afstemming. Daar waar besluiten nodig zijn, geldt dat het gremium de gemeentesecretaris/algemeen directeur adviseert en deze vervolgens besluit.

Tot slot: wanneer er extern wordt overlegd, zijn de medewerkers goede vertegenwoordigers van de gemeente.

Informatiedeling

Een helder en duidelijk ingericht platform (bv intranet) biedt medewerkers gelegenheid om kennis te nemen van alle informatie die van belang is voor het werk. Het is hierbij ook relevant om lichtvoetiger informatie te delen.

De grote verworvenheid van het ‘corona-werken’ blijft ongeacht de aan- of afwezigheid van het virus gehandhaafd: wekelijks koppelt de gemeentesecretaris via Teams (of vergelijkbaar medium) terug vanuit de collegevergadering met een terug- en vooruitblik op de agenda van het Leidinggevendenden- en Opgavenoverleg.

Huisvesting I: Waar

De medewerkers zijn vrij om hun werkzaamheden te verrichten vanuit de locatie die daar het meest geschikt voor is. Medewerkers zullen hun werk dus kunnen verrichten vanuit verschillende locaties.

Al zijn er geen vaste en eigen werkplekken, het is wel duidelijk dat voor sommige werkzaamheden de meest geschikte locatie steeds op dezelfde plek zal zijn;-)

Het raadhuis de Paauw biedt een werkplek aan het bestuur, de griffie en de Staf en Ontwikkeling. Zoals benoemd in de Begroting 2021-2024 wordt bij de restauratie van de binnenzijde van De Paauw, het pand ontwikkeld tot een volwaardig bestuurscentrum. Daarbij wordt dan uiteraard de huisvesting van medewerkers (her)overwogen.

Het gebouw aan de Johan de Wittstraat blijft vooralsnog in functie en biedt een werkplek aan de inwonersbalie en de bijbehorende backoffice. Het is ook de locatie van waaruit Openbare orde en Veiligheid werkt. We gaan werken aan een oplossing om alle dienstverlening op één plek te organiseren. Hierbij wordt ook de maatschappelijke dienstverlening in brede zin (welzijn, zorg en maatschappelijk werk door de gemeente en samenwerkingspartners) betrokken. De begane grond van het gemeentekantoor is hiervoor een optie die wij verder gaan onderzoeken.

De Gemeentewerf blijft vooralsnog de werkplek van waaruit de medewerkers groen en grijs hun werkzaamheden verrichten. Bezien wordt of op termijn een andere locatie wellicht beter passend is.

Huisvesting II: Hoe

Als het werken tijdens de corona-pandemie ons iets leert, dan is het wel dat het plaats- en tijdsafhankelijk werken in rap tempo ingevuld kan worden en tegemoetkomt aan de wens van vele medewerkers. Meer dan de helft van de thuiswerkers wil in de toekomst vaker thuiswerken dan voor de crisis. Het merendeel zou dan graag tussen de één en drie dagen thuisblijven, volgens het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid. Vooral het hebben van meer autonomie, flexibelere werktijden en ontbreken van reistijd zorgen voor een positieve ervaring bij thuiswerkers.

Wassenaar biedt medewerkers het vertrouwen, de ruimte én de faciliteiten om plaats- en tijdsafhankelijk te werken. Met elkaar zullen we bepalen wat daarbij de balans is, om de voordelen zoveel mogelijk te benutten en de nadelen zo klein mogelijk te houden. Zodra dat weer mogelijk is, willen we elkaar ook weer 'live' ontmoeten, het goede gesprek voeren, elkaar inspireren en op allerlei manieren samen aan onze opgaven werken.

We doen het niet alleen

De gemeente Wassenaar kan het werk, net als alle andere 354 Nederlandse gemeenten, niet alleen doen. Een gemiddelde gemeente in Nederland heeft 16 verbonden partijen. Dat het niet iets is voor kleine gemeenten wordt wel bewezen door de twee koplopers in Nederland: Amsterdam en Rotterdam met respectievelijk 64 en 49 verbonden partijen.

Maar gemeenten (en ook Wassenaar) zijn verbonden aan veel meer partijen (stakeholders). Wat te denken van alle organisaties aan wie subsidie wordt verstrekt? Zij realiseren zaken die het publieke belang dienen en wij ondersteunen hen daarin, meestal financieel, en soms ook anderszins. We zijn verbonden aan scholen en dragen verantwoordelijkheden voor hun gebouwen. Ook verhouden we ons tot vele medeoverheden en onderhouden we goede contacten met veel maatschappelijke instellingen en ondernemers.

We zorgen dat we steeds goed zicht en contact hebben met ál deze partijen zodat we met elkaar het maximale uit onze relaties kunnen halen. De meerwaarde van dat goede zicht en contact met alle partijen wordt onder andere gerealiseerd door het stakeholdermanagement verder te professionaliseren.

We wegen zorgvuldig af hoe we het werk goed kunnen doen

Als we kijken naar onze eigen rol, dan kijken we uiteraard ook steeds naar hoe het werk op de beste manier gedaan kan worden. Een belangrijke toets daarvoor, vormen de randvoorwaarden die zijn opgenomen onder [“Waar we rekening mee moeten/willen houden”](#) (pagina 4/5).

Na de overdracht van taken vanuit de WODV is Wassenaar weer geheel zelfstandig verantwoordelijk voor de uitvoering van die taken. De medewerkers vanuit de WODV worden onze eigen medewerkers. De nieuwe zelfstandige positie biedt de gemeente mogelijkheden om – nadat daarover politieke duidelijkheid is (gesprek over besturingsfilosofie (alliantiegemeente) en kerntakendiscussie) – de organisatie van het werk te heroverwegen.

Dat moet/kan dus niet geregeld zijn voorafgaand aan de overdracht van de taken. We starten met alle taken en bezien daarna weloverwogen hoe we, in lijn met de politieke wensen, verdergaan. Hierover zijn we constant in gesprek met onze medewerkers.

De belangrijkste variabelen en meest gebruikte opties bij “Wie doet het werk”

In dit document wordt vooral ingegaan op de keuzes die we maken binnen de eigen organisatie om de taken optimaal te vervullen.

In het land – en ook in onze gemeente – worden verschillende mogelijkheden gezien en verkend om te zorgen dat de taken goed vervuld worden. De afwegingen die daarbij worden gemaakt, kennen grofweg steeds dezelfde variabelen. De weging is afhankelijk van lokale omstandigheden. In jargon worden deze variabelen de 5 K's genoemd:

- Kosten
- Kwaliteit van dienstverlening
- Kwetsbaarheid (continuïteit)
- Kansen (voor medewerkers of strategische samenwerking vanuit bestuurlijk perspectief)
- Kracht van het bestuur

Hiervoor werd een globaal afwegingskader geschetst, dat gehanteerd kan worden als daarover nagedacht wordt. Het is van belang om te vermelden dat er op dit vlak momenteel geen voorgenomen besluiten zijn.

De opties voor het antwoord op de vraag “Wie doet het werk” staan hierna benoemd.

1. We doen het zelf

We doen het zelf als we vinden dat wij het zelf het beste kunnen doen.

Dat ‘het beste doen’ kent verschillende dimensies. Het kan zijn dat we het zelf het meest effectief kunnen, of (kosten)efficiënter. Misschien is het wel, omdat we zelf beter in staat zijn om het werk in samenhang met andere onderwerpen te doen (we houden dan de integrale keten heel). Een andere reden kan zijn, dat we graag precies willen kunnen blijven zien én bepalen hoe het werk gedaan wordt. In dat geval is directe sturing op het werk de aangewezen weg.

De gemeente zorgt voor een eigen organisatie waarin medewerkers breed inzetbaar zijn. Omdat we eigenaar zijn van de opdrachten die we aannemen, zijn we ook verantwoordelijk voor het organiseren van onze eigen in- en externe samenwerking om te komen tot de gewenste resultaten.

2. Of we doen het samen

We doen het samen als we het zelf niet beter kunnen.

In samenwerking worden concessies gedaan aan de eigen wensen. Dat is een nadeel. Er zijn echter meerdere voordelen te noemen. Als de schaal waarop de taken het beste gedaan kan worden niet in lijn is met de Wassenaarse schaal, kan besloten worden om de taken samen uit te voeren met anderen. Denk daarbij dan aan specialistische taken die binnen de eigen organisatie zo weinig voorkomen dat er te weinig vliegreuren gemaakt kunnen worden om het werk goed en efficiënt te doen. Toezicht en Handhaving binnen een omgevingsdienst bijvoorbeeld. Het kan ook zijn dat de gemeente van mening is dat het ‘hoe’ van de taakuitvoering niet de doorslag geeft om het zelf te willen doen. Dan is het niet erg om daar concessies aan te doen. Dit is een reden dat veel gemeenten samenwerken op het vlak van bedrijfsvoering; daarbij gaat het immers veel meer om het *wat* (goede toegang tot programma’s) dan om het *hoe* (cloudsoftware of redundant netwerkinstallatie). De keus om taken samen te doen, kan tot slot ook voortkomen uit strategische overwegingen in de richting van bekende partners. Veel grote steden hanteren deze overweging om hun positie als centrumgemeente recht te doen.

Overigens betekent “samen” niet per se “samen in een aparte organisatie”. Samen kan ook losser georganiseerd worden, zoals bijvoorbeeld de gezamenlijke arbeidsmarktbenadering en P&O-samenwerking in het samenwerkingsverband “Werken in Haaglanden”.

3. We zorgen ervoor of bevorderen dat anderen het doen

Als we vinden dat het niet aan de gemeente is om iets zélf te doen, dan laten we anderen het doen. We vragen partijen om namens ons uitvoering te geven aan de taken, of we stimuleren hen daartoe.

Vaak kiezen we hiervoor als het gaat om werkzaamheden die ook en beter door marktpartijen uitgevoerd kunnen worden en/of tijdelijk van aard zijn. Bij de keuze voor een partij hierbinnen, is het Inkoop- en aanbestedingsbeleid ons kader.

In andere gevallen kiezen we ervoor om anderen te stimuleren om dingen te doen die we wel belangrijk vinden, maar die niet direct tot de gemeentelijke taken behoren. Dat stimuleren doen we bijvoorbeeld door middel van subsidies of het leveren van faciliteiten aan organisaties die bijdragen aan het behalen van de maatschappelijke doelen. Voorbeelden van deze doelen zijn: ‘kinderen

groeien gezond en veilig op' en 'er is een divers kunst en cultuur aanbod voor bewoners en bezoekers'. De activiteiten in dat kader zijn voornamelijk gericht op de inwoners van Wassenaar.

Bij de keuze voor een partij hiervoor, is de verordening van de gemeenteraad over subsidie ons kader.

4. Of we doen het niet (afstoten)

Als we vinden dat het onvoldoende noodzaak of prioriteit heeft om iets te doen, dan heroverwegen we onze rol daarbinnen. We kunnen dan besluiten, met zorg voor de betrokken partijen, om het niet (meer) te doen.

De keuze voor één van deze vier opties, kan uiteraard alleen worden gemaakt na zorgvuldige afweging door de gemeenteraad en het college.

We willen graag dat iedereen, van bestuur tot medewerker, betrokken is en meedoet. Dat er aandacht en tijd is voor de mensen die het uiteindelijk met elkaar gaan doen. Er wordt veel gevraagd: medewerkers moeten tegelijkertijd wennen aan het werken in de gemeente, zich mogelijk nieuwe systemen en zeker nieuwe processen eigen maken en stappen zetten om uitvoering te geven aan de nieuwe manier van werken. Veel kan volgens het principe van lerend werken en werkend leren. Daarnaast zal ook veel opleiding en training nodig zijn. We gaan in ieder geval 'gewoon heel bijzonder aan de slag'.

Iedereen zal begrijpen dat zo iets niet op stel en sprong te realiseren valt. De medewerkers zijn gewend aan een bepaalde manier van (samen)werken en leidinggeven. Terugkijkend zullen ze hierin goede aanknopingspunten vinden voor het werken in de nieuwe organisatie. Maar er zijn ook werkwijzen waar ze afscheid van moeten nemen.

Bij de ontwikkeling van de eigen gemeentelijke organisatie krijgen de medewerkers voldoende gelegenheid om afscheid van hun oude manier van werken te nemen. Door bij zaken stil te staan en ze bespreekbaar te maken, ontstaat ruimte voor de nieuwe situatie. Zonder dat mensen het gevoel krijgen dat ze het vroeger niet goed deden. Zo kan met elkaar gebouwd worden aan een nieuwe gezamenlijke wijze van omgang met elkaar en de buitenwereld.

Met elkaar doorlopen we een proces waarin we gezamenlijk vaststellen wat nodig is voor het werk en wat past bij de mensen die het doen. Dit kan leiden tot een set van leidende principes bij de benadering van het werk.

Leidende principes zijn simpele en concrete vuistregels die richting geven aan het dagelijks handelen. Die je helpen om 'het goede te doen', datgene dat in jouw organisatie 'de bedoeling' is. Die je werk gemakkelijker maken. En rust geven. Ze vormen de concretisering van de organisatievisie. Coolblue gebruikt: "alles voor een glimlach", aangezien hun focus ligt op klanttevredenheid en service. Jumbo heeft de "7 dagelijkse zekerheden" en Phillips hanteerde jarenlang "Lets make things better", waarin duidelijk de nadruk wordt gelegd op de kernwaarde innovatie.

Een belangrijk startpunt in dit traject kan gevormd worden door het met elkaar verkennen van wat er nodig is om als medewerkers het werk goed, met plezier en met ontwikkelingsmogelijkheden te doen. Vanaf 3 november starten we een serie Kwaliteitsbijeenkomsten waarin wij samen met WODV medewerkers op zoek gaan naar aspecten die bepalend zijn voor de kwaliteit van de nieuwe ambtelijke organisatie.

Met het vaststellen van het [medewerkersmanifest](#) (pagina 9) zijn we er natuurlijk niet; we zullen structureel binnen de organisatie inbedden dat het gesprek over omgang, houding en gedrag gevoerd wordt. Het beïnvloeden van houding en gedrag is één van de taaiste onderwerpen binnen organisaties. Wat steeds weer uitermate belangrijk blijkt is het hanteren van een consistente lijn tussen wat je *zegt* en wat je *doet* als organisatie/werkgever.

EN WAT HET KOST..

Toen we in 2013 samen gingen werken in de WODV, maakten we afspraken over de bijdrage die Wassenaar zou doen in de kosten van de uitvoering en welk deel voor rekening van Voorschoten zou komen. De organisatie van het werk lieten we onder verantwoordelijkheid van de conerndirectie inrichten binnen de WODV.

Sinds 2013 is er veel veranderd in het takenpakket van de WODV. De drie decentralisaties in het sociaal domein werden door de WODV opgepakt, de implementatie van de Omgevingswet wordt nu voorbereid en daarnaast heeft er een veelheid aan andere wijzigingen zijn beslag gekregen. Veel van die nieuwe of gewijzigde taken worden binnen de WODV geïntegreerd voor de beide gemeenten uitgevoerd. De formatie van de WODV als geheel is daarbij niet noemenswaardig gewijzigd, blijkbaar lukte het veelal met slimmer werken en ondersteuning door techniek.

Aan de start van de samenwerking werden destijds ook vele doelen en intenties verbonden, die terugslaan op de eerder in dit document genoemde 5 K's. Een belangrijk resultaat daarvan is dat binnen enkele jaren na de start een structurele besparing op personele lasten werd gerealiseerd van ruim 2 miljoen euro (ongeveer 30 fte).

Nu het moment lijkt aangebroken om de samenwerking te beëindigen, is het belangrijk om bij al deze zaken stil te staan. We zullen binnen de eigen gemeentelijke organisatie gaan bezien of het mogelijk is om binnen de huidige financiële kaders de taakuitvoering te blijven organiseren. Het is makkelijk om te zeggen dat het niet kan; de eerdere besparing van 2 miljoen geeft immers een duidelijk signaal. Het is ook makkelijk om te zeggen dat het wel kan, omdat we nóg slimmer gaan werken of omdat we minder hiërarchie in de eigen organisatie hebben. De waarheid is dat we het niet kunnen weten. We hebben het 7 jaar niet zelf gedaan en in die zeven jaar er heel veel is veranderd.

Wel is vanuit het bestuur een duidelijk financieel kader meegegeven: een organisatie die structureel niet duurder is dan de bijdrage die Wassenaar nu betaalt aan de WODV. Duidelijk is dat we dan naar die stabiele situatie toe zullen moeten groeien. Als blijkt dat ondanks investeringen in de andere organisatie van het werk, ook na drie jaar de dienstverlening niet zonder meerkosten op een gelijk niveau kan blijven, dan worden alternatieve scenario's aan het bestuur voorgelegd door de gemeentesecretaris/algemeen directeur.

In het liquidatieplan, dat het algemeen bestuur van de WODV zal opstellen nadat de raad heeft besloten om toestemming tot uittreding te verlenen, wordt hun beste inschatting gegeven van de impact van de ontvlechting. Zowel in formatieve als in financiële zin.

De gemeente Wassenaar is altijd zelf direct of indirect aanspreekbaar op de wijze waarop zij haar taken vervuld. We zullen dus moeten zorgen dat dat geborgd is. Dat doen we door een jaar na de start van de eigen gemeentelijke organisatie, of zoveel eerder als het bestuur dat nodig acht, een herijking te doen op de benodigde personele inzet.

Bronnen

- Coalitieakkoord 2018 - 2022 'Zelfstandig & Verantwoordelijk'
- Uitwerkingsprogramma Coalitieakkoord
- Realisatiedocument: OP WEG NAAR WASSENAAR 2030
- Bestuurskrachtmeter Wassenaar: leren en ontwikkelen, BMC Advies, december 2016
- Zijn allianties te besturen? BEHEERSING EN VERTROUWEN IN SAMENWERKINGSVERBANDEN
Prof. dr. A.P. de Man en Dr. N. Roijackers
- ZO WERKEN WIJ SAMEN in Wassenaar, visie over inwoner- en overheidsparticipatie en communicatie 2019-2022
- Notitie dienstverlening Wassenaar 2019-2022
- Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid: Thuiswerken en de coronacrisis
(M. Hamersma, M. de Haas en R. Faber)
- GEMMA Procesarchitectuur, juni 2017
- Overhead gewaardeerd, Mark Huijben 2011, Berenschot
- De Kleine Prins, Antoine de Saint-Exupéry