

(Zelf)sturing als hulpmiddel, en eigenaarschap als doel

Versterking gemeentelijke organisatie Waterland



21 augustus 2020
Rapportage Waterland

(Zelf)sturing als hulpmiddel, en eigenaarschap als doel

Een voorbeeld van grootschalige medewerkersparticipatie:
'Dit voelt als een sprong voorwaarts, zo kunnen wij weer vooruit!'

Rapport over de versterking van de organisatie als
zelfstandige en netwerkende gemeente Waterland

BMC

21 augustus 2020
Saskia Jansen
Giovanni Wouters
Projectnummer: PO015184
Classificatie: Vertrouwelijk
Status: Definitief

Inhoudsopgave

⇒ Samenvattend Advies -----	6
H1 Opdracht en aanpak -----	8
H2 Vertrekpunt: huidige gemeentelijke organisatie (Quickscan)-----	11
H3 Ordenings- en inrichtingsprincipes -----	19
H4 Sturingsmodel en hoofdstructuur organisatie -----	23
H5 Ontwikkelagenda zes pijlers-----	30
H6 Financieel perspectief-----	40
H7 Advies BMC -----	44
H8 Stappenplan -----	48
Bijlage 1 Routekaart-----	49
Bijlage 2 Overzicht van samenwerkingsverbanden van gemeente Waterland-----	50
Bijlage 3 Functieprofielen leidinggevenden (voorbeeld) -----	51

⇒ | Samenvattend Advies

Huidige staat van de organisatie: onvoldoende in balans en zelfsturing overwegend als doel

De goede intenties en betrokkenheid zijn bij velen aanwezig, maar de organisatie verkeert in een kwetsbare fase. Zeker nu bestuurlijk besloten is door te gaan met een zelfstandige, netwerkende organisatie. Belangrijkste prioriteiten die als rode draad uit de pijlergroepen met meer dan 70 medewerkers zijn gekomen, zijn:

- Medewerkers hebben te weinig aandacht gekregen in hun eigen ontwikkeling, in het nemen van een nieuwe rol en in teamvorming. De forse nieuwe instroom in relatie tot 'taakvolwassenheid' die nodig is bij zelfsturing betekent dat de ambitie om zelfsturend te gaan werken via deze route en dit tempo niet realistisch is geweest.
- Zelfsturing lijkt vanuit de beleving van de medewerkers als doel te zijn ingezet, niet als instrument. Het streven naar eigenaarschap en taakvolwassenheid is een breed gedeelde ambitie bij de medewerkers en het management. Deze basis sluit zelfsturende teams als werkwijze in de toekomst dan ook niet uit.
- De onderlinge samenwerking en het integraler werken binnen de organisatie onder het mom van 'binnen beginnen is buiten winnen' kan alleen verbeteren met meer aansturing dan nu het geval is. Met heldere kaders vanuit bestuur en ambtelijke top (prioriteiten vaststellen, goede invulling opdrachtgever-opdrachtnemerschap).
- Het concept van zelfsturing is gestart, waarbij onvoldoende aandacht en begeleiding is geweest voor het verhelderen en vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie.
- Het zelforganiserend vermogen van de teams vergroten heeft als voorwaarde dat de basis op orde moet zijn. Dit is nu onvoldoende het geval, met name op het gebied van (digitale) systemen en processen, en de sturing (kaders en ondersteuning).

Advies

1. Eigentijdse visie op de organisatie gaan richten op meer eigenaarschap en taakvolwassenheid van medewerkers en het concernbreed in balans komen

De koers voor de organisatie die twee jaar geleden is ingezet en nog nauwelijks tot wasdom is gekomen, kan nu versterkt doorgezet worden. Dit betekent: de organisatie verder (in)richten op basis van de principes van:

- opgavegestuurd werken;
- dienstverlening dichtbij mensen;
- bedrijfsvoering meer integraal en strategisch;
- werken als een netwerkorganisatie door het eigenaarschap en de eigen verantwoordelijkheid bij medewerkers te stimuleren;
- de basis op orde brengen door meer balans tussen een mensgerichte en resultaatgerichte organisatie en het beter in control komen.

2. Vasthouden aan de huidige (informele) hoofdstructuur met domeinen en teams, maar wel met noodzakelijke aanpassing van het sturingsmodel met teammanagers

- De huidige hoofdstructuur met drie domeinen en bijbehorende teams (Sociaal, Ruimtelijk en Bedrijfsvoering) voortzetten, want dit is een logische indeling voor een gemeentelijke organisatie en past bij het streven naar meer opgavegericht en integraal werken. Eventueel kunnen teams waar nodig en gewenst worden samengevoegd.
- Strategische concernsturing door een driekoppige leiding bestaande uit de algemeen directeur (inclusief verantwoordelijk voor domein bedrijfsvoering) en twee domeinmanagers (sociaal en ruimtelijk). Deze driekoppige ambtelijke top richt zich op de concernbrede sturing van de organisatie, visieontwikkeling en innovatie, het ambtelijk opdrachtgeverschap van majeure opgaven, en het leggen en bewaken van de verbindingen in en buiten de organisatie (netwerken).
- Tactisch-operationele sturing van de teams door een nieuwe laag van teammanagers (in totaal 6, de huidige teammanager Buitendienst meegerekend) gericht op de teamontwikkeling (integraal werken en eigenschaarschap) en individuele ontwikkeling van medewerkers (taakvolwassenheid). Een teammanager kan meerdere teams aansturen.

3. Het strategisch vermogen op twee niveaus versterken: concernbreed aan de ambtelijke top en op beleidsniveau in de domeinen

- De gemeentesecretaris/algemeen directeur en de twee domeinmanagers zijn verantwoordelijk voor het strategische beleidskader en sturen vanuit ambtelijk opdrachtgeverschap op het realiseren van strategische doelen en opgaven. Elke vier jaar wordt er een strategische agenda opgesteld gericht op de (middel)lange termijn.
- Per domein krijgen enkele beleidsmedewerkers of bedrijfsadviseurs de rol van strateeg. Dit betekent dat er geen aparte functie is van strategisch adviseur, maar dat de rol van strateeg wordt gespreid over de verschillende beleidsadviseurs in de domeinen. Specifiek is er ook een rol weggelegd voor de concerncontroller, die vanuit een meer onafhankelijke positie de strategische lijnen van de organisatie overziet.

4. De prioriteiten van de ontwikkelagenda langs de zes pijlers uitwerken en als ontwikkelprogramma inrichten

- Netwerkorganisatie: bestaande samenwerkingsverbanden beter benutten vanuit een professioneel opdrachtgeverschap. Verdere uitbesteding van bestaande taken is niet direct nodig, mogelijk wel op termijn op basis van een beleidsmatige visie en goed uitgewerkte businesscase vanuit oogpunt van kwaliteit, kosten en klantgerichtheid.
- Belangenbehartiging in de regio: strategische agenda opstellen met thema's voor leidende strategie en thema's voor volgende strategie. Strategisch vermogen versterken op twee niveaus (zie het advies onder punt 4).
- Dienstverlening: vooral nu focus op verbeteren interne dienstverlening en samenwerking, zodat burgers en ondernemers deze buiten kunnen ervaren. Het verbeteren van de telefonische dienstverlening is een van de prioriteiten.
- Digitalisering: basis op orde brengen met extra investeringen in menskracht en verbeteren van systemen, applicaties (tools) en processen. Daarbij is het nodig alle medewerkers beter te trainen voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden.
- Integraal werken: de juiste verbindingen tot stand brengen op basis van inhoud, expertise en teamvorming. Borg dit hiërarchisch en haal de juiste competenties en vakmanschap in huis.
- Goed werkgeverschap: het organisch en informeel veranderen omzetten in een daadkrachtig perspectief met heldere visie. Een reorganisatie voor het management afkondigen met transparante procedures en het organisatieontwikkelprogramma op inspirerende wijze hervatten.

5. Extra investeren (financieel perspectief)

Op een drietal vlakken zijn extra investeringen nodig. Structurele middelen voor de aanpassing van de sturing met teammanagers en extra fte voor het op orde brengen van het informatiemanagement/-beheer. In totaal gaat het hierbij om € 379.907,--. Extra incidentele middelen voor 2021 en 2022 voor de ontwikkeling van digitalisering (twee keer € 150.000,--) en voor het organisatiebrede ontwikkelprogramma (twee keer € 200.000,--). Daarnaast wordt geadviseerd om een ICT-precisiescan te laten uitvoeren, zowel vanuit het oogpunt van kwaliteit van de ICT-functie als wat betreft de kostenstructuur en het serviceniveau.

H1 | Opdracht en aanpak

1.1 Zelfstandige gemeente: de gemeentelijke organisatie versterken

Op 27 februari jl. heeft de gemeenteraad het besluit genomen dat de gemeente Waterland zelfstandig blijft en niet gaat fuseren met de buurgemeenten. De gemeenteraad heeft bij dit besluit nadrukkelijk uitgesproken dat een versterking van de gemeentelijke organisatie een randvoorwaarde voor zelfstandigheid is. In het Coalitieakkoord 2.0 (27 januari 2020) is aangegeven dat er een noodzakelijke investering in de gemeentelijke organisatie nodig is in de orde van grootte van jaarlijks € 1 miljoen (voor 2020 een bedrag van € 500.000,--).¹ De gemeentelijke organisatie moet voorbereid zijn op haar taken, toekomstige ontwikkelingen en bestuurlijke ambities.

1.2 Regisserende netwerkgemeente en zes pijlers (eerste fase)

De beoogde versterking van de gemeentelijke organisatie is door het college van burgemeester en wethouders in twee fasen opgepakt. In de eerste fase, van maart tot en met april, is, samen met de gemeenteraad, onderzocht wat voor soort gemeente de gemeente Waterland wil zijn. Met de vaststelling in april van het rapport 'Heroriënteren op de toekomst Waterland; werken aan toekomstbestendige organisatie' van Hiemstra & De Vries is hieraan richting gegeven.

Waterland wil zich verder ontwikkelen als een regisserende netwerkpartner, waarmee zij integraal regie kan voeren op haar maatschappelijke ambities. Waterland heeft daarvoor vijf hoofdpogaven geformuleerd:

- Toekomstbestendig, duurzaam en veilig woon- en leefklimaat, met behoud van landschapskwaliteit
- Behoud en versterking van de lokale economie
- Goede bereikbaarheid gemeente nu en in de toekomst
- Optimale balans tussen toerisme en leefbaarheid
- Goede toegang tot onderwijs-, cultuur-, zorg- en sportvoorzieningen, opdat iedereen kan meedoen

Daarbij onderkent de gemeente Waterland dat de realisatie van de opgaven en taken financieel uitvoerbaar en van voldoende kwalitatief niveau moet zijn. Ook realiseert de gemeente zich dat door taken in samenwerking te doen en uit te besteden Waterland efficiënter en effectiever kan werken. Dit vraagt van de gemeenteraad en het college een zorgvuldige en tijdige oriëntatie en uiteindelijk de afweging voor welke taken zij de uitvoering elders kan en wil beleggen en welke taken zij juist zelf wil blijven doen. In het rapport van Hiemstra & De Vries zijn daarvoor richtinggevende criteria benoemd.

Voor de investeringen in de gemeentelijke organisatie die nodig zijn, zijn zes pijlers als leidraad voor de verdere uitwerking en onderbouwing genoemd:

1. Als een compacte, regisserende netwerkorganisatie denken en handelen
2. Waterlandse belangen behartigen in regionale netwerken
3. Dienstverlening bieden dicht bij de mensen, zo veel mogelijk in hun eigen leefomgeving
4. Integraal werken
5. Datagedreven werken binnen de digitale transformatie
6. Modern en goed werkgeverschap tonen

¹ In de Voorjaarsnota met het oog op de meerjarenbegroting stelt het college voor dit bedrag bij te stellen naar € 750.000,--.

1.3 Opdracht: concreet organisatieplaatje (tweede fase)

Met het kaderstellend rapport 'Heroriënteren op de toekomst Waterland; werken aan een toekomstbestendige organisatie' als uitgangspunt heeft het college aan BMC op 2 juni 2020 de opdracht gegeven een concreet organisatieplaatje uit te werken, waarbij inzichtelijk wordt gemaakt hoe dit gerealiseerd zal worden met inachtneming van de daarmee gepaard gaande (gefaseerde) kosten. De financiële consequenties kunnen dan worden meegenomen bij het opstellen van de begroting 2021.

De start van deze opdracht in deze tweede fase begon met een nadere verkenning van verwachtingen en stijkenmerken. De offerte was op voorhand erg concreet in stappen uitgewerkt, met een sterke positionering van OR en medewerkers ten behoeve van draagvlak; die beide elementen vielen positief op. Er is vervolgens expliciet gevraagd organisatieplaatje op te leveren en het advies niet te verbreden naar meerdere geschikte scenario's. Echter, met het tussentijds lanceren van een eigen voorkeursmodel vanuit het Strategisch Team van Waterland halverwege juli jl. zou het niet passend zijn om dit voorkeursmodel niet of onvoldoende te toetsen op haalbaarheid. Om die reden werken we wel met varianten, om vervolgens te adviseren welke variant het beste past bij de uitgedragen behoefte van de medewerkers en het bestuur en de financiële situatie van de organisatie.

1.4 Aanpak met pijlerbijeenkomsten

In de maanden juni, juli en augustus heeft BMC samen met het management, OR en de medewerkers het organisatieplaatje op basis van de zes pijlers en de financiële consequenties uitgewerkt. Er zijn 27 bijeenkomsten gehouden, waaraan in totaal 90 medewerkers hebben deelgenomen.

De aanpak bestaat uit drie stappen:

- A. een quickscan van waar de gemeentelijke organisatie nu staat op het gebied van 1) cultuur en mensen, 2) structuur en sturing, 3) systemen en processen, en 4) strategie en leiderschap;
- B. het schetsen van het gewenste ontwikkelperspectief voor de gemeentelijke organisatie. Met een antwoord op vragen als: Wat betekent en wat is er nodig om een regisserende netwerkorganisatie te worden? Uit welke elementen bestaat goed werkgeverschap? En wat is er nodig om het vlak van dienstverlening en digitalisering?
- C. het uitwerken van een concreet stappenplan dat laat zien hoe het gewenste organisatieplaatje kan worden gerealiseerd, inclusief de randvoorwaarden (van A naar B).

Op basis van dit organisatie rapport kan het college een voorgenomen besluit nemen over het beoogde sturingsmodel, de hoofdstructuur en de verdere ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie langs de zes pijlers. Tevens kunnen hiermee aan de gemeenteraad de financiële consequenties worden voorgelegd in het kader van de meerjarenbegroting 2021.

1.5 Opbouw en leeswijzer



Onderdeel A: Quicksan

In dit rapport wordt allereerst de huidige stand van zaken van de organisatie geschetst, onderdeel A, in hoofdstuk 2.

Onderdeel B: Gewenst ontwikkelperspectief: advies

Vervolgens komen in hoofdstuk 3 tot en met 7 de aspecten van het gewenste toekomstperspectief aan de orde, onderdeel B:

- We starten met de ordenings- en inrichtingsprincipes voor de nieuwe organisatie in hoofdstuk 3.
- In hoofdstuk 4 wordt het beoogde sturingsmodel en de hoofdstructuur van de organisatie concreet uitgewerkt in scenario's.
- De inhoudelijke ontwikkelagenda gebaseerd op de zes pijlers komt in hoofdstuk 5 aan de orde.
- In hoofdstuk 6 staat het financiële perspectief centraal.
- In hoofdstuk 7 staat het advies van BMC beschreven.

Onderdeel C: Stappenplan en Routekaart

Het rapport wordt afgesloten met de formele procedures en randvoorwaarden in stappen (hoofdstuk 8), inclusief een concrete routekaart (zie bijlage 1).

H2 | Vertrekpunt: huidige gemeentelijke organisatie (Quickscan)

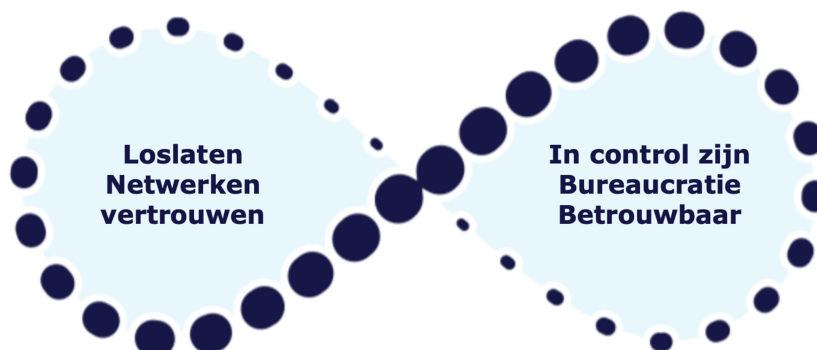
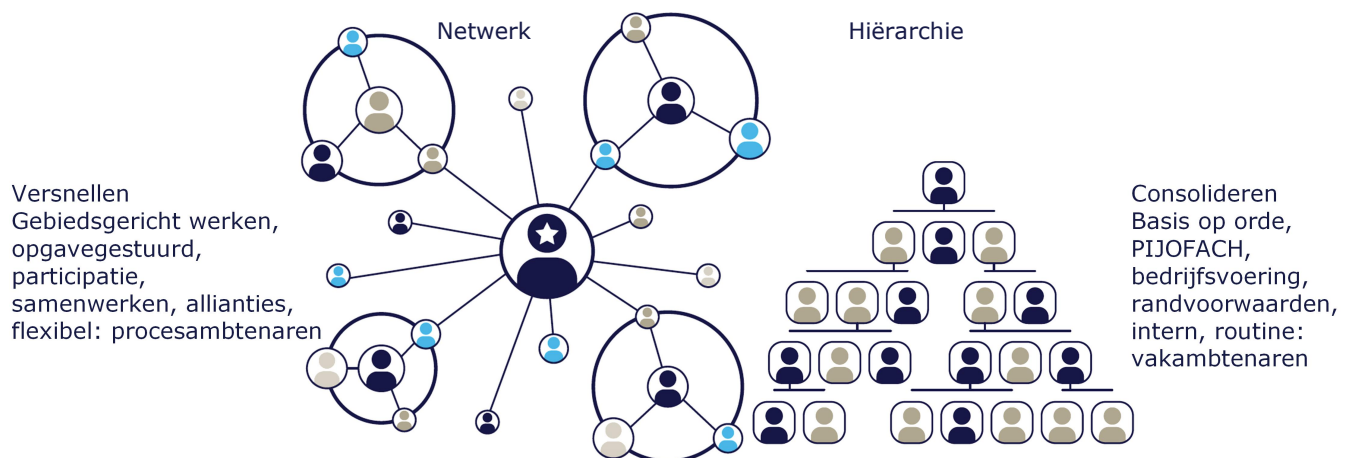
2.1 Een fitte en lenige gemeente

Belangrijk is dat een gemeentelijke organisatie fit en lenig is. Fit gaat over gezond, maar ook over het Engelse 'fit': passend voor de toekomst. Een onmiskenbare ontwikkeling in het publieke domein is dat maatschappelijke opgaven een opgave gerichte aanpak vereisen van besturen en organiseren, waarbij ook de relatie met samenwerkingspartners en inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties zichtbaar en merkbaar verandert. Het eist meer nadruk op horizontale verbinding binnen de organisatie, tussen de organisatie en de buitenwereld (leefwereld): het vereist lenigheid.

Een deel van de organisatie is steeds vaker gebiedsgericht, participatief en extern uitvoeringsgericht bezig, met zichtbare impact voor inwoners (de leefwereld, de bedoeling). Daarnaast is een ander deel van de organisatie bezig met de noodzakelijke basis op orde krijgen/houden (de systeemwereld): een krachtige bedrijfsvoering en goed functionerende ondersteunende processen die bijdragen aan het primaire proces. Beide werelden moeten zich in min of meer gelijk tempo ontwikkelen.

Het draait voor gemeenten de komende jaren dus om slim organiseren enerzijds (bedrijfsvoering, standaardproducten, samenwerking voor gemeenteoverschrijdende opgaven) en borgen van de benodigde kennis en leveren van maatwerk anderzijds (beleid, uitvoering, dienstverlening, aandacht voor diversiteit kernen en wijken).

In de afbeelding hieronder zijn twee verschillende hoofdvormen van sturing afgebeeld. Daarin is te zien dat er voor iedere gemeente evenwicht dient te zijn.



Dit betekent ook dat de gemeenten meerschallig aanwezig moeten zijn en daarin bewuste, strategische keuzes moeten maken. De gemeente van de toekomst heeft de kennis en het vermogen om te kunnen op- en neerschalen, schaalwandelen. De startvraag hierbij is: waar wil je als gemeente het verschil blijven maken voor inwoners, ondernemers en organisaties? En vervolgens: Hoe organiseer je dat slim met de juiste partners en de juiste mensen? Wat vraag je dan van de organisatie en het leiderschap? Hoe kun je opgaven in het sociale en ruimtelijke domein, in beleid en uitvoering, in de buiten- en binnenwereld, voorzien van verandering in het juiste tempo en op de juiste schaal? Hierbij zijn de sturingsfilosofie, het strategisch vermogen en het gewenste leiderschap binnen de gemeentelijke organisatie van belang.

2.2 Het Waterlandse werken

In 2018 is al onderkend dat de gemeente Waterland voor grote uitdagingen staat. De maatschappelijke ontwikkelingen gaan snel met grote opgaven in het sociale en ruimtelijke domein. Ook de digitalisering zet sterk door en burgers verwachten een goede dienstverlening en communicatie van de gemeente.

Daarom is twee jaar geleden het organisatieontwikkeltraject 'Het Waterlandse werken. Van Eiland naar WIJ-land' gestart. Over de staat van de organisatie wordt op dat moment opgemerkt: "Onze werkwijzen zijn nog te stroperig, alles gaat nog over te veel schijven, en we benutten onvoldoende het (enorme) potentieel bij onze eigen medewerkers. We kunnen daardoor onvoldoende (snel) inspelen op maatschappelijke opgaven, onze dienstverlening is onvoldoende integraal en vraaggericht, onze informatieorganisatie is niet toegerust voor nieuwe taken en opgaven en als organisatie als geheel zijn we niet aantrekkelijk genoeg in de sterk veranderende arbeidsmarkt."

Richting 2022 is een gewenst beeld ('droom') voor de organisatie als volgt verwoord: "Er is een besluit genomen over onze bestuurlijke toekomst. We werken opgavegericht voor de meeste taken. En die opgaven worden vooral bepaald door onze inwoners, bedrijven en ketenpartners. We werken vanuit 'de bedoeling' en niet zozeer vanuit de systeem- en organisatielogica. (...) We hebben onze talenten in kaart om goed te kunnen matchen aan de opgaven. We werken in zelforganiserende teams en hebben intensief contact met onze inwoners. We zijn in staat om vanuit de inwoner en met de inwoner samen te werken in cocreatie en productie."

"We hebben een goede (e-)dienstverlening opgebouwd. We zetten het middel 'klantreizen' regelmatig in om onszelf scherp te houden. Onze (integrale) teams bevinden zich regelmatig in de kernen en verrichten van daaruit ook hun dienstverlening. (...) Onze bedrijfsvoering wordt robuust uitgevoerd. We werken inmiddels in toenemende mate data gestuurd met als doel onze inwoner nog beter van dienst te kunnen zijn. Smart city, smart mobility, smart energy, smart homes en open data vormen belangrijke ingrediënten voor de ontwikkeling van de gemeente. De beheerprocessen zijn efficiënt en bijna volledig digitaal georganiseerd. Corsa gebruiken we alleen nog als archiefsysteem, we werken inmiddels zaakgericht met Dimpact."

De feitelijke situatie nu – twee jaar later – is dat het gemeentebestuur een besluit heeft genomen over de bestuurlijke toekomst: zelfstandig blijven met versterking van de gemeentelijke organisatie. Hoe het medio 2020 met het eerder gedroomde toekomstbeeld staat, bekijken we nu.

2.3 Quickscan huidige staat van de organisatie

We kijken waar de organisatie nu staat aan de hand van onderstaand kijkvenster.

Quickscan organisatie Waterland: vier kijkvensters	
Venster	Mogelijke deelvragen
Cultuur en mensen	Wat zijn de kenmerken van de organisatiecultuur, wat werkt bevorderend en belemmerend, welke waarden/patronen liggen daaronder?
	In hoeverre is houding & gedrag gericht op de beweging naar een samenwerkende overheid? Hoe is het samenspel met college en raad?
Structuur en sturing	Op welke wijze vindt interactie en bijsturing plaats door bestuur en organisatie (<i>verticale samenhang</i> : van strategie tot uitvoering)?
	Hoe vindt afstemming tussen lijn-, programma- en gebiedssturing plaats (<i>horizontale samenhang</i> : integraliteit)?
	Hoe verhoudt de formatie (vast, flexibel) zich tot vergelijkbare gemeenten?
Systemen en processen	In welke mate zijn de systemen en processen ondersteunend aan het primaire proces (bestuur, beleid en uitvoering)?
	Waar staat de gemeente als het gaat om informatievoorziening en digitalisering?
Strategie en leiderschap	Welke sturingsfilosofieën en managementstijlen worden gehanteerd?
	Op welke wijze worden de opgaven bepaald en gedeeld?
	Hoe staat het met het strategisch vermogen, ook in relatie tot de belangenbehartiging in de regionale netwerken?



2.4 Cultuur en mensen

De gemeentelijke organisatie van Waterland kent een informele werkcultuur met veel betrokken medewerkers die 'hart voor de zaak' hebben. Met het ontwikkeltraject 'Van Eiland naar WIJ-land' is ingezet op meer eigenaarschap bij medewerkers, wat betekent dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen en hun deskundigheid en creativiteit inzetten. De kernwaarden zijn lef, verbinding, vertrouwen en nieuwsgierig.

Cultuur en mensen:

In het rapport 'Van Eiland naar WIJ-land' is de gewenste cultuur als volgt omschreven: "Wij denken vanuit de inwoner en werken samen met de inwoner. We zijn een faciliterende gemeente, die dichtbij en toegankelijk is. We hebben een integrale aanpak voor de opgaven die op ons afkomen. Onze medewerkers én inwoners voelen en tonen eigenaarschap. Resultaten tellen, en dan resultaten die inwoners ook verwachten van ons. De inwoner en zijn/haar opgave staat centraal. We hebben daar plezier in, en doen daarom nét dat beetje extra om tot een resultaat te komen wat boven verwachting is."

In 2018/2019 zijn in totaal 21 teams gevormd en is vanuit de thema's Eigenaarschap, De klant centraal, Communicatie, Samenwerken en Talent het cultuurveranderingstraject gestart (via zogenoemde WAVE-sessies en onder externe begeleiding).

Dit organisatietraject is slechts in beperkte mate gevorderd en ligt al enige tijd stil. Veel medewerkers vragen zich momenteel af in hoeverre het cultuurtraject nog wordt doorgezet, mede gezien het advies aan het college rond organisatieontwikkeling (kenmerk bw19.00297, d.d. 14 juni 2019), dat later weer is ingetrokken.

Hoewel de intenties nog steeds recht overeind staan, komt de gewenste cultuurverandering moeizaam van de grond. Een belangrijke belemmerende factor is het verloop binnen de organisatie. In de afgelopen twee jaar zijn vele medewerkers vertrokken en tegelijkertijd veel nieuwe medewerkers ingestroomd: maar liefst 70 medewerkers gingen uit dienst, en 98 nieuwe medewerkers zijn gestart sinds 1-1-2018. Nieuwe medewerkers met potentie, maar ook nog een beperkte ervaring op de diverse vakgebieden. Dit leidt tot instabiele werkrelaties en belemmert de onderlinge samenwerking, het elkaar kennen en weten te vinden. Medewerkers geven aan meer kaders en ondersteuning te willen om het zelfsturend vermogen van de eigen teams meer perspectief te geven. Dit in wisselwerking met het nemen van eigen initiatief door medewerkers, want het is een wederzijdse verantwoordelijkheid. Nu staat het zelfsturend concept nog in de kinderschoenen.

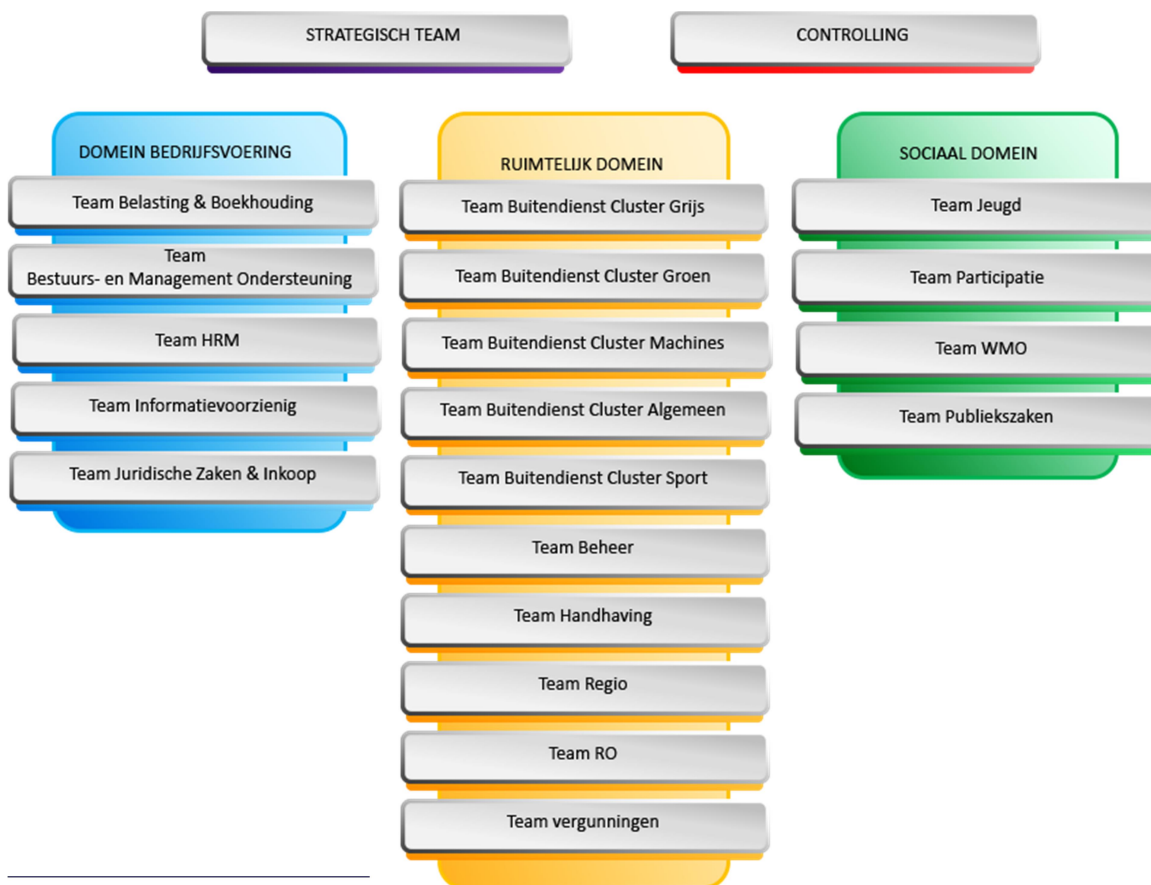
Het bestuurlijk-ambtelijke samenspel heeft ook aandacht nodig. In het rapport van Hiemstra & De Vries is al opgemerkt dat het verbeteren van het samenspel tussen raad, college en ambtelijke organisatie meer gericht moet worden op het – vanuit rolzuiverheid – elkaar in positie brengen. Uit de pijlerbijeenkomsten met medewerkers blijkt veelal de behoefte aan heldere bestuurlijke kaders voor de verschillende opgaven met scherpere keuzes en een betere contractering tussen bestuur en ambtelijke organisatie aan de voorkant. Zo zegt een medewerker: "Iedereen kan zomaar binnenlopen bij een wethouder; dat is toegankelijk, maar het betekent ook dat er mogelijk geen integrale afweging plaatsvindt en geen duidelijk vastgestelde bestuurlijke opdrachten worden gegeven."

2.5 Structuur en sturing

De huidige organisatiestructuur, die niet formeel is vastgesteld², bestaat uit 19 teams verdeeld over drie domeinen: Bedrijfsvoering (5 teams), Ruimtelijk Domein (10 teams) en Sociaal Domein (4 teams). Daarnaast is er een Strategisch Team en de Controller. In totaal bevat de organisatie dus 21 teams.

De concernsturing van de organisatie vindt onder leiding van de gemeentesecretaris/algemeen directeur plaats vanuit het Strategisch Team. Dit team bestaat naast de algemeen directeur uit drie domeinmanagers en de strategisch adviseur. De concerncontroller neemt deel aan de overleggen van het Strategisch Team, maar maakt formeel hiervan geen deel uit. De totale formatie telt op dit moment 141,35 fte, inclusief de formatie die wordt ingezet voor het uitvoeren van taken voor regionale partners. De bezetting bedraagt 143,97 fte. In de begroting is een structureel budget opgenomen van € 407.524,-- voor de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten. Dit budget kan specifiek worden aangewend bij zwangerschap, uitval door ziekte of andere bijzondere verlofsoorten of knelpunten.

Huidig informeel organisatieplaatje



² Het College Advies Organisatieontwikkeling d.d. 14-6-2019 heeft niet geleid tot een voorgenomen besluit van het college. Het organogram van mei 2018 (datum kenmerk 9-11-2018) met hoofdstructuur van GS, Strategisch adviseur HRM, 7 afdelingen, 1 taakgroep (Financiën), 3 coördinatoren (bij VROM), en 2 bureauhoofden (bij de buitendienst), vormt de *formele* basis voor een reorganisatie.

2.6 Systemen en processen

In 2018 is het (digitale) programma Digi W gestart om de processen zo lean mogelijk in te richten. Ook is gestart met de invoering van zaakgericht werken. Op dit moment ervaren veel medewerkers de digitale ondersteuning en processen als ontoereikend en als een grote belemmering in de doorontwikkeling van een slagvaardige organisatie. In het bijzonder worden genoemd de gebrekkige telefonische bereikbaarheid, de problemen met de migratie van het KPN-systeem en de ongestructureerde inrichting van het zaakgericht werken (meer plan- en projectmatig werken is nodig). Daarbij wordt benadrukt dat medewerkers onvoldoende worden begeleid en getraind om goed te leren werken met nieuwe systemen en/of applicaties. Ook is meer aandacht nodig voor het ontwikkelen van de digitale vaardigheden van medewerkers.

De gemeente Waterland is te klein om basisapplicaties op te bouwen en eigen wensen in applicaties te laten opnemen. De processen en werkwijzen moeten worden aangepast aan de opzet en filosofie van de gebruikte systemen. Dit betekent dat het niet goed mogelijk is om de eigen werkwijze leidend te laten zijn voor de inrichting van de huidige systemen/applicaties. Dus de werkwijze moet meer aangepast worden aan de systemen. Daarnaast is het functioneel beheer kwetsbaar. Er is behoefte aan meer functionele beheerders met kennis van automatisering/digitalisering in het algemeen, specifieke applicatiekennis en enige kennis van de vakinhoud van de gebruikers.

2.7 Strategie en leiderschap

De strategie is gericht op het creëren van een wendbare en beheersbare organisatie met sterke teams en zo min mogelijk hiërarchische verhoudingen. De gemeentelijke organisatie wordt gezien als een netwerkorganisatie, waarin de opgaven en de toegevoegde waarde voor de samenleving centraal staan. De teams werken vanuit het concept van zelfsturing. Deze manier van werken maakt afdelings- en domeinstructuren steeds minder relevant, zeker in de dynamische processen van de organisatie. De organisatievraagstukken zijn zo integraal dat het werken vanuit afdelingsstructuren en -plannen belemmerend werkt.

In de dagelijkse praktijk binnen de organisatie is deze strategie en het leiderschap gebaseerd op het stimuleren van zelforganiserend vermogen (eigenaarschap) weerbarstig. Diverse medewerkers geven in de pijlerbijeenkomsten aan heldere kaders en een goede begeleiding te missen. De waan van de dag overheerst veelal, waarbij onvoldoende duidelijke keuzes aan de voorkant worden gemaakt, op basis van een goed ingevuld bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Ook worden veel verandertrajecten gestart, maar vervolgens niet afgemaakt. Medewerkers vragen om een betere prioritering en scherpere keuzes van wat wel en wat niet moet worden opgepakt.

Regionale belangenbehartiging

De gemeente Waterland werkt op vele gebieden samen met partners in de regio. In een breed netwerk van verbanden wordt onder andere op het gebied van bouwen en wonen, milieu, gezondheid, recreatie, werkvoorziening, economie, veiligheid en rampen, en archief samengewerkt. In bijlage 2 is een overzicht weergegeven van de verschillende samenwerkingsverbanden.

De afgelopen jaren heeft Waterland in verschillende fasen samenwerking gezocht met gemeenten in de regio. In wisselende samenstelling en met wisselende doelen is samenwerking aangegaan met de zogenoemde IJsselmeer-gemeenten (Edam-Volendam, Zeevang en Waterland) en in een latere fase met de gemeente Landsmeer. In 2019 is besloten de intergemeentelijke samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering met Landsmeer te beëindigen. De ervaringen in de regionale samenwerkingsverbanden zijn overwegend gemengd, zowel met zeer positieve als minder positieve ervaringen. Er is behoefte aan het versterken van het strategisch vermogen om Waterland opnieuw te kunnen positioneren in de regio.

2.8 Samengevat

De goede intenties en betrokkenheid zijn prominent aanwezig. De organisatie verkeert in een kwetsbare fase, zeker nu bestuurlijk besloten is door te gaan met een zelfstandige, netwerkende organisatie. Belangrijkste prioriteiten die als rode draad uit de pijlergroepen zijn gekomen, zijn:

- De medewerkers hebben grote behoefte aan verschillende soorten van aandacht en aansturing: feedback op persoonlijke ontwikkeling, op teamprestaties, en op specifieke inhoudelijke dossiers. Het terugbrengen van een tactische laag binnen de organisatie met als doel 'eigenaarschap en taakvolwassenheid bevorderen' kan hier positief aan bijdragen. Zelfsturing kan in ambitie een eindstation zijn, maar heeft als startpunt eerder remmend gewerkt op integraliteit, omdat de aansturing werd losgelaten zonder dat daar iets anders voor in de plaats kwam.
- Zelfsturing lijkt als doel centraal gesteld, niet als instrument om ergens te komen. Een belangrijke randvoorwaarde voor zelfsturing is dat 'de basis op orde' dient te zijn wat betreft systemen, processen, formatie en samenspel; dit is onvoldoende het geval. De combinatie met een grote uitstroom³ en instroom van medewerkers – met bijkomende gevolgen rond up-to-date kennis – hebben geleid tot een voortkabbelende organisatie, met behoefte aan duidelijkheid.
- De onderlinge samenwerking en het integraler werken binnen de organisatie onder het mom van 'binnen beginnen is buiten winnen' is nog niet tot stand gekomen.
- Er is vanuit de beleidsmedewerkers en op teamniveau behoefte aan concernbrede sturing met het stellen van heldere kaders vanuit bestuur en directie (prioriteiten stellen, goed invullen van de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer).
- Het niveau van digitalisering moet omhoog. Denk aan de aanschaf van tools, verruiming van de ICT-capaciteit, processen en domeinen die ook digitaal op elkaar aansluiten en het betrekken van alle medewerkers bij gerichte kenniskringen om applicaties voldoende uit te nutten.

³ De uitstroom van medewerkers kan ook te maken hebben gehad met de bestuurlijke oriëntatie in 2019 op een mogelijke bestuurlijke fusie met buurgemeenten. Sinds februari 2020 is hierover duidelijkheid met de koers van zelfstandigheid van Waterland.



H3 | Ordenings- en inrichtingsprincipes

Zoals al eerder geconstateerd begint de gemeentelijke organisatie vandaag niet op nul. In 2018 is al met elkaar onderkend dat de gemeentelijke organisatie op basis van een andere sturingsfilosofie en rolneming (houding en gedrag) van de medewerkers (in)gericht moet worden. De maatschappelijke omgeving vereist dat van de gemeente.

In het document 'Het Waterlandse werken' is het organisatieconcept volgens een aantal ordenings- en inrichtingsprincipes opgesteld. Deze principes worden ook nu volledig onderschreven en vormen daarom ook voor de komende jaren het uitgangspunt. Deze principes staan hieronder onder de eerste vier punten samengepakt. Voor de verdere doorontwikkeling aan de organisatie is er een vijfde principe aan toegevoegd om de organisatie vanuit verschillende perspectieven in balans te brengen en te houden.

1. Opgavegericht werken

Ontwikkelen vraagt van bestuurders en medewerkers een meer participerende rol en een andere manier van (samen)werken (talentmanagement). De maatschappelijke opgaven staan centraal. Samen met inwoners, ondernemers en instellingen doet de gemeente wat nodig is (communicatie). Daarbij biedt de gemeente ruimte voor Waterlandse inwoners en partners om zelf met oplossingen te komen en deze zo veel mogelijk zelf te realiseren (klant centraal). De gemeente durft maatwerk te bieden en regels en routines los te laten (werken volgens de bedoeling) en reageert snel en flexibel op voorwaarde van voldoende capaciteit en kundigheid. De gemeente is aanwezig daar waar het gebeurt en verbonden met haar partners (samenwerking). Medewerkers tonen eigenaarschap en voelen zich verantwoordelijk om meer maatschappelijke impact te realiseren.

2. Dienstverlening dicht bij mensen

Voor de dienstverlening betekent dit dat de gemeente dicht bij de inwoners haar dienstverlening wil aanbieden. Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet. De gemeente wil weten wat er in alle kernen/buurtten speelt en wil daar op passende wijze mee omgaan. Nauwe samenwerking tussen disciplines (sociaal, ruimtelijk en fysiek) is daarbij een voorwaarde om integrale dienstverlening te kunnen aanbieden. Uiteraard doet de gemeente dat samen met haar inwoners.

3. Bedrijfsvoering meer integraal en meer strategisch

Van een ondersteunende rol van de bedrijfsvoeringsfuncties vindt een kentering plaats naar de meewerkende rol van de bedrijfsvoeringsfuncties; meer strategisch ook. Zo is communicatie een steeds strategischer onderdeel van de organisatie en al lang niet meer een louter bedrijfsondersteunende functie. Ook heeft de digitalisering en dataficering een steeds grotere impact op de organisatie, wat vanzelfsprekend ook om een strategische positionering vraagt. Dit neemt niet weg dat de diverse bedrijfsvoeringsonderdelen in samenwerking met alle teams de basis op orde moeten hebben. Vanuit de bedrijfsvoering is het van belang zo veel mogelijk te werken aan de 'voorkant' van processen. Daarnaast is het ontwikkelen en leveren van de benodigde stuurinformatie van belang om bestuur en management hun werk goed te kunnen laten uitvoeren.

4. Principes van een netwerkorganisatie

In een netwerkorganisatie staan de opgaven en de toegevoegde waarde voor de samenleving centraal. Het is belangrijk dat de gemeente steeds meer in contact staat en samenwerkt met inwoners, bedrijven en andere maatschappelijke organisaties. Dat betekent dat de gemeente intern ook meer samenwerkt aan beleid en in de uitvoering. Dat vraagt meer persoonlijk leiderschap van medewerkers en een andere manier van werken. De teams werken op basis van een aantal gedragsprincipes: opgave- en doelgericht, met inlevingsvermogen en nieuwsgierigheid naar de vraag achter de vraag, transparant en luisterend zonder een direct oordeel, sterk gericht op samenwerken, initiatiefrijk zijn en eigenaarschap tonen, en openstaan voor innovatie (durven te experimenteren, leren door fouten te maken).

5. Basis op orde = in control en balans komen

In ontwikkelingen van organisaties is een beweging gaande van hard naar zacht en van intern naar extern. De aandacht voor de mensgerichte kant van organiseren groeit, evenals de aandacht voor de omgeving waarbinnen de organisatie werkt. Ook wordt er meer gefocust op de te behalen resultaten. Om een gemeentelijke organisatie in goede balans te krijgen en te houden is meervoudig kijken vanuit vier perspectieven nodig:



A. Organisatiegerichtheid: beheersen en regelen

Een organisatie kan niet zonder vaste procedures en helder vastgelegde verantwoordelijkheden. Leidinggevendens geven helder aan wat de opdrachten zijn, zodat medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt en daarover ook verantwoording kunnen afleggen. Dit vraagt om heldere kaders ('wat'-vraag) om vervolgens de medewerkers de ruimte te kunnen geven ('hoe'-vraag).

B. Mensgerichtheid: stimuleren en beheersen

Het gedrag van mensen staat op de voorgrond. De cultuur van de organisatie (cultuur = gedrag!) wordt gezien als een belangrijke succes- en faalfactor voor de te behalen resultaten. De betrokkenheid en inzet van medewerkers neemt toe door participatie. De leidinggevendens stimuleren en brengen samen.

C. **Omgevingsgerichtheid: verkennen en vernieuwen**

De organisatie speelt zo goed mogelijk in op wat in de context speelt. Informatie-impulsen vanuit de samenleving, klantgericht en vraaggestuurd, bepalen wat er aan producten en diensten wordt voorbereid. De gemeente richt zich nadrukkelijk op de behoeften uit de omgeving. Medewerkers zijn bezig met verkennen en vernieuwen.

D. **Beleidsgerichtheid: koers bepalen en presteren**

De organisatie richt zich op het formuleren van beleidsdoelen en verwezenlijkt deze met productie en dienstverlening. Medewerker kunnen goede resultaten leveren vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid. Er wordt tijd en energie gestoken in koers bepalen en presteren.

Te eenzijdig kijken met één bepaald perspectief kan de organisatie belemmeren, frustreren. Een gedifferentieerde benadering van teams (groepen van medewerkers) is daarbij nodig, afhankelijk van de aard van de werkzaamheden. Voor medewerkers in bijvoorbeeld een operationeel gericht team als de Buitendienst is een andere benadering nodig dan voor medewerkers in beleidsgerichte teams in het sociaal en ruimtelijk domein. Wel is het van belang om organisatiebreed (concernsturing) de vier genoemde perspectieven goed in ogenschouw te blijven nemen om de organisatie in optimale balans te brengen en te houden.



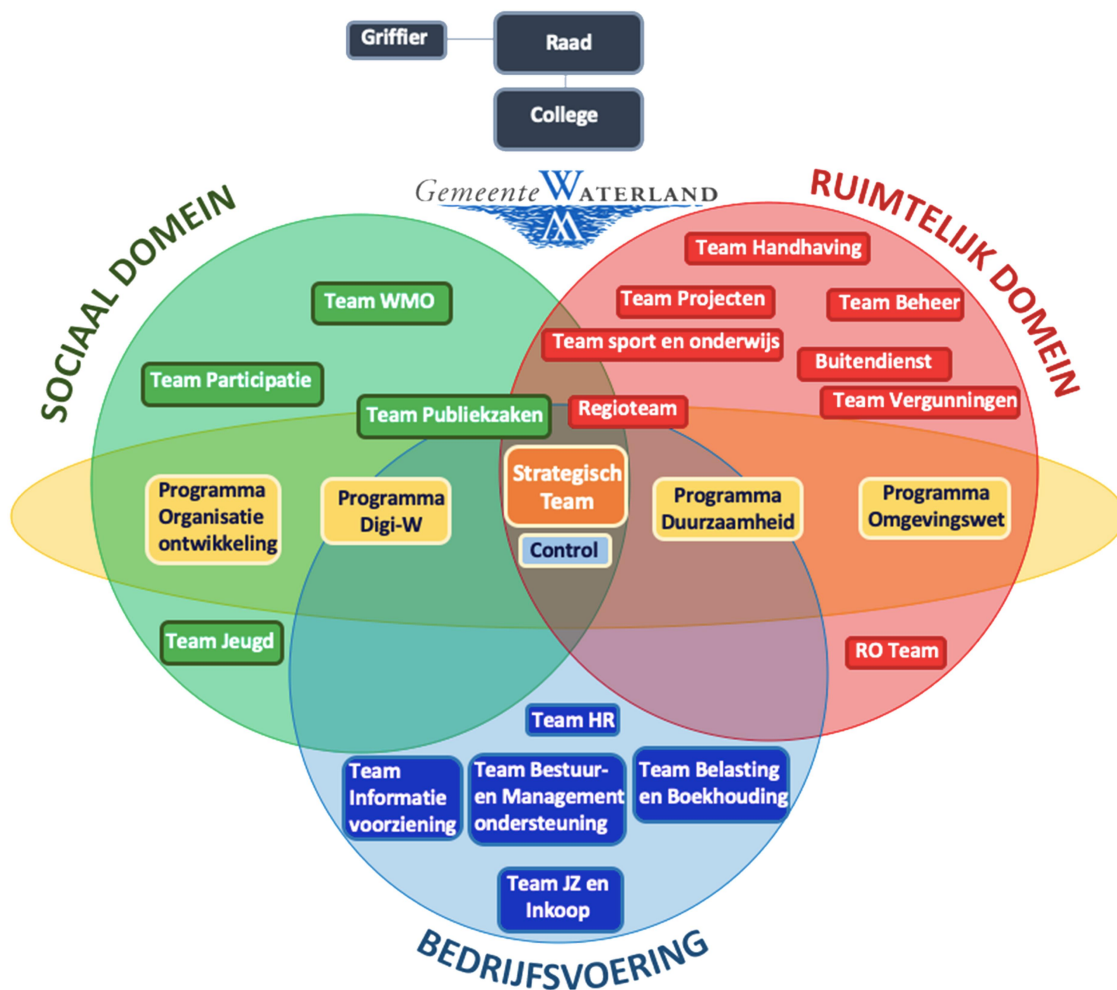
H4 | Sturingsmodel en hoofdstructuur organisatie

Vanuit Waterland is expliciet gevraagd om één organisatieplaatje op te leveren en het advies niet te verbreden naar meerdere geschikte varianten. Echter, met het tussentijds lanceren van een eigen voorkeursmodel vanuit het Strategisch Team van Waterland zou het niet passend zijn dit voorkeursmodel niet of onvoldoende te toetsen op haalbaarheid. Om die reden is er in dit hoofdstuk aandacht voor meerdere varianten, om vervolgens te adviseren welke variant het beste past bij de uitgedragen behoefte van de medewerkers en de staat van de organisatie.

4.1 Huidige (informele) organisatie-model

Op dit moment kent de organisatie een niet formeel vastgestelde structuur, bestaande uit drie domeinen (Sociaal Domein, Ruimtelijk Domein en Bedrijfsvoering) onder aansturing van de gemeentesecretaris/algemeen directeur en drie domeinmanagers. Daarnaast bestaat de structuur uit 21 deels zelforganiserende teams, verdeeld over de drie domeinen. Het Strategisch Team vormt min of meer het managementteam. Voor het team Buitendienst (circa 40 medewerkers) is een aparte teamleider met hiërarchische verantwoordelijkheden.

HOOFDSTRUCTUUR



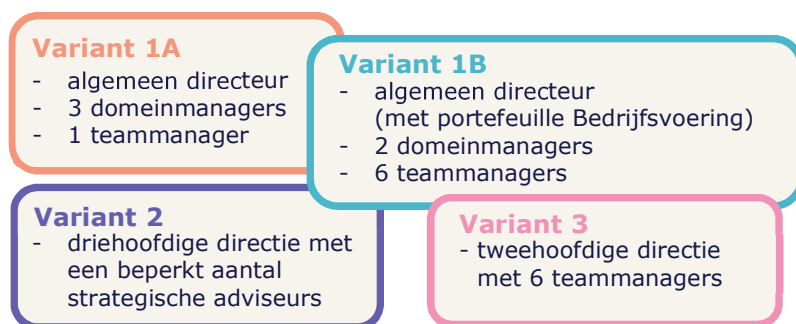
4.2 Uitgangspunten voor doorontwikkeling organisatiemodel

De uitgangspunten voor de doorontwikkeling van het sturingsmodel zijn:

- o het zo optimaal mogelijk bevorderen van het eigenaarschap van medewerkers;
- o het opgavegericht en integraal (samen)werken binnen de organisatie;
- o heldere sturingslijnen, zodat elke medewerker weet wat er van hem of haar wordt verwacht;
- o goede ondersteuning, zowel inhoudelijk-strategisch als voor de teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling;
- o gedifferentieerde sturing waar nodig en gewenst, teamspecifiek.

Varianten

Voor de doorontwikkeling van de organisatie is het van belang het sturingsmodel nu te formaliseren. Daarbij zijn in de kern drie varianten uitgewerkt, gelet op zowel de gewenste orderings- en inrichtingsprincipes als de huidige staat van de gemeentelijke organisatie in Waterland.



Variant 1A: 'Algemeen directeur met 3 domeinmanagers'

Het formaliseren van het huidige, informele sturingsmodel met een algemeen directeur en drie domeinmanagers en de zelforganiserende teams. Voor het team Buitendienst blijft een aparte hiërarchisch leidinggevende fungeren, vanwege het specifieke karakter van dit team (leerwerkplaatsen, sterk operationele werkzaamheden vanuit eigenstandig gebouw). Daarnaast blijft er een concerncontroller, die de strategische financiële positie van Waterland monitort. De concerncontroller maakt deel uit van het managementoverleg.

Voordeel hiervan is dat de lijn die eerder is ingezet wordt doorgetrokken en dus nu slechts wordt geformaliseerd. Voor de geloofwaardigheid rond goed werkgeverschap en het uitzetten van een toekomstbestendige koers geeft dit een positieve impuls. De praktijkervaringen in de afgelopen tijd leren echter dat het geloof in zelfsturing via deze route verminderd is. Hoewel de omvorming naar domeinen logisch en acceptabel is, is er diverse plekken in de organisatie nog sprake van eilandvorming. Het proces van schaalvergroting op teamniveau, andersoortige aansturing op dwarsverbanden en integraliteit, is onvoldoende op gang gekomen. De medewerkers hebben hier overigens alle begrip voor, vanuit een primaire en professionele werknemershouding: de span of control van de domeinmanagers is zo groot, ze hebben daardoor onvoldoende tijd voor feedbackgesprekken met medewerkers.

Ons uitgangspunt is dat de financiële dekking voor het huidige informele plaatje reeds is gerealiseerd; de bezetting van het huidige strategisch team vormt de basis bij de onderstaande formatieve en financiële vergelijkingen in de andere varianten.

Variant 1B: 'Algemeen directeur (met portefeuille Bedrijfsvoering), 2 domeinmanagers en 6 teammanagers'

Met een beperkte toevoeging op het huidige model – namelijk het aanstellen van vijf extra teammanagers (naast de reeds functionerende manager Buitendienst) die integraliteit én eigenaarschap bevorderen met hun hiërarchische bevoegdheden – kan op realistische en betaalbare wijze gewerkt worden aan het vergroten van de samenwerkings- en organisatiekracht. Dit versterkt het sturingsvermogen op tactisch-operationeel niveau en komt daarmee meer tegemoet aan de beoogde teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers op de route naar meer zelfsturing.

Daarbij is het een reële optie om de algemeen directeur het domein van bedrijfsvoering tot zijn directe verantwoordelijkheid te laten rekenen, zodat er daarnaast sprake is van twee domeinmanagers: één voor het ruimtelijk domein en één voor het sociaal domein. De verdeling van de teammanagers kan bijvoorbeeld als volgt zijn: een teammanager voor het domein bedrijfsvoering (exclusief Informatievoorziening), een teammanager voor de teams van Wmo, Jeugd en Participatie in het sociaal domein, een teammanager voor de combinatie van Team Publiekszaken en Team Informatievoorziening, en drie teammanagers voor de verschillende teams in het ruimtelijk domein (incl. Buitendienst).

De directeur en de twee domeinmanagers kunnen zich volledig focussen op de bestuurlijke, meer strategische opgaven en organisatiebrede concernagenda, bestuurlijk-ambtelijke programmering en prioritering, en komen hiermee functioneel op het strategische niveau terecht. Met daarbij een concerncontroller vanuit een bedrijfsvoeringsvisie, met passende positionering in het managementteam.

Kritische kanttekening bij deze variant is dat er drie hiërarchische lagen zijn. Voordeel is dat de hiërarchisch-tactische laag kleiner is dan de oude situatie met afdelingshoofden en nieuw aangetrokken kan worden, passend bij de benodigde competenties, gewenste cultuur en kernwaarden.

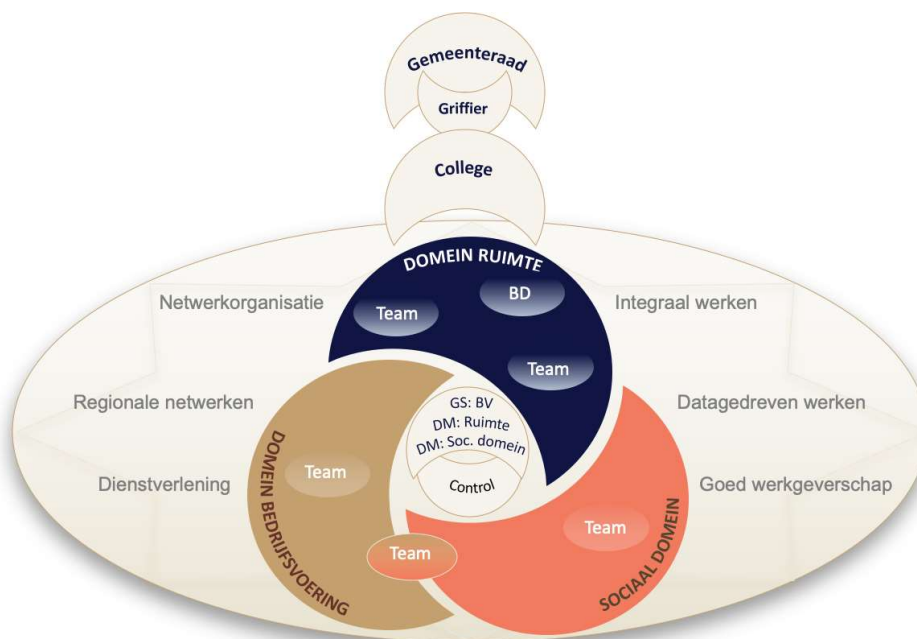
Formatieve en financiële consequenties variant 1B

In dit model komen er 5 teammanagers bij in schaal 10 of 11. Er vervalt een domeinmanager (schaalniveau 12), en een strategisch adviseur (schaalniveau 12). In onderstaande tabel en de volgende tabellen vermelden we de werkgeverslasten per medewerker per jaar op basis van de CAR-UWO, en gegevens aangeleverd vanuit Team Control.

Formatieve consequenties:

Oude situatie	Strategisch Team 1 x 14 en 4 x 12	1 x € 122.601 4 x € 103.811 = € 415.244 Totaal € 537.845
Nieuwe situatie	DM Bedrijfsvoering vervalt (portefeuille naar GS) Strategisch adviseur vervalt 5 nieuwe Teammanagers deels in 10 (2) en deels in 11 (3)	Schaal 12 = 2 x € 103.811 = - € 207.622 (bedrag vervalt) Blijft over: 1 x 14, 2 x 12 = Deeltotaal € 330.223 2 x schaal 10 = 2 x 80.721 = € 161.442 3 x schaal 11 = 3 x 92.029 = € 276.087 Deeltotaal € 437.529 Totaal € 767.752
Verschil	Formatie: + 3,0 fte	+ € 229.907 (extra kosten)

Het organogram van variant 1B (GS/AD, 2 domeinmanagers, 6 teammanagers (cluster van huidige teams o.l.v. teammanager) ziet er als volgt uit:



Variant 2: 'Driehoofdige directie met een beperkt aantal strategisch adviseurs'

Er wordt een driehoofdige directie (algemeen directeur en twee directeuren) gevormd, die gezamenlijk op basis van een logische en behapbare ordening de teams verdelen en hiërarchisch aansturen. Voor de inhoudelijke begeleiding (coördinatie) van de teams kan worden gedacht aan 3 tot 5 strategisch adviseurs. De positie van de concerncontroller kan ook die van strateeg zijn. Een coachende rol naar de medewerkers wordt bij voorkeur deels bij HR belegd (teamontwikkeling) en deels bij de strategen (inhoudelijke coaching en verbinding beleidsthema's).

De voorkeur van het huidige Strategisch Team ligt bij een zo plat mogelijke inrichting van het sturingsmodel met slechts één hiërarchische laag. Met dit sturingsmodel wordt beoogd een bijdrage te leveren aan het integraal en opgabegericht werken en het eigenaarschap van de medewerkers zo goed mogelijk te ontwikkelen. Het model is mede geïnspireerd op dat van de gemeente Hollands Kroon, die hiermee al goede ervaringen heeft opgedaan.

Deze variant brengt twee kanttekeningen met zich mee:

Hoewel de verplating hier aantoonbaar is, 'voegt' voor een kleine gemeente als Waterland een driekoppige directie als boegbeeld niet direct meerwaarde toe. De span of control blijft bovendien (te) groot, terwijl medewerkers juist behoefte tonen aan meer toegankelijkheid en afstemming. Ook als het gaat om het eigen functioneren en de formele beoordelingscyclus geven medewerkers aan dat zelfsturing niet automatisch ontstaat uit verplating. Anders gezegd: in deze orde van grootte zou een middenweg (kleinere lagen, grotere teams) wellicht effectiever zijn.

De positie van de strategisch adviseurs kan hiermee al vlot onder druk kan komen te staan, omdat zij onvoldoende hiërarchische bevoegdheden hebben, maar wel het dagelijkse eerste aanspreekpunt zijn voor de medewerkers én tegelijkertijd een zware verbindende, inhoudelijke rol binnen én buiten de organisatie hebben. De vraag is of Waterland al aan dit model toe is; het verkeert feitelijk nog in een eerste ontwikkelfase van zelfsturing, het staat nog vooral in de kinderschoenen.

Formatieve en financiële consequenties variant 2

Ten opzichte van de huidige formatie verdwijnen de drie domeinmanagers, waarvoor drie directeurs in de plaats komen. Daarnaast zou de functie van directeur hoger gewaardeerd zijn dan die van domeinmanager. De functie van strategisch adviseur in schaal 12 of 13 wordt toegevoegd, met minimaal 3 fte.

Oude situatie	Strategisch Team 1 x 14 en 4 x 12	1 x € 122.601 4 x € 103.811 Totaal € 537.845
Nieuwe situatie	Directeur Directeur Directeur	1 x schaal 14 = € 122.601 2 x schaal 13 = 2 x € 112.072 = € 224.144 Deeltotaal € 346.745
	3 strategisch adviseurs (1 x 12, 2 x 13)	1 x schaal 12 = € 103.811 2 x schaal 13 = 2 x € 112.072 = € 224.144 Deeltotaal € 327.955 Totaal € 674.700
Verskil	Formatie: + 1,0 fte	+ € 136.855 (extra kosten)

Variant 3: 'Tweehoofdige directie met 6 teammanagers'

Er wordt een tweehoofdige directie gevormd waarbij vanuit directieniveau de concernbrede sturing plaatsvindt. Primaire eindverantwoordelijkheden van de directie zijn de programmabegroting, inclusief de kwaliteitsbewaking van een adequate planning-en-controlcyclus, het ambtelijk opdrachtgeverschap voor de bestuurlijk-strategische beleidsopgaven en de organisatieontwikkeling.

De dagelijkse sturing vindt meer hiërarchisch plaats vanuit de teammanagers, zodat in deze fase van de organisatie het concept van zelfsturing met meer borging gestuurd kan worden. In deze variant zou dan met een beperkt aantal teammanagers – eveneens 6 – gewerkt kunnen worden, waarbij diverse teams die inhoudelijk raakvlakken hebben worden geclusterd, zonder een domeinen-structuur. Dit maakt een nieuwe logische indeling op basis van de pijlers (maatschappelijke opgaven) mogelijk.

Kritische kanttekening bij deze variant is dat er geen hiërarchische laag verdwenen is (nog steeds twee sturingslagen, directie en teammanagement). Tevens wordt de ingezette koers van domeinen alweer vlot verlaten, terwijl medewerkers als kritiek hebben: "We starten veel, maar maken nauwelijks iets af."

Een voordeel is de bekostiging van de top: een algemeen directeur en een adjunct-directeur, in plaats van een algemeen directeur met een tweetal domeinmanagers.

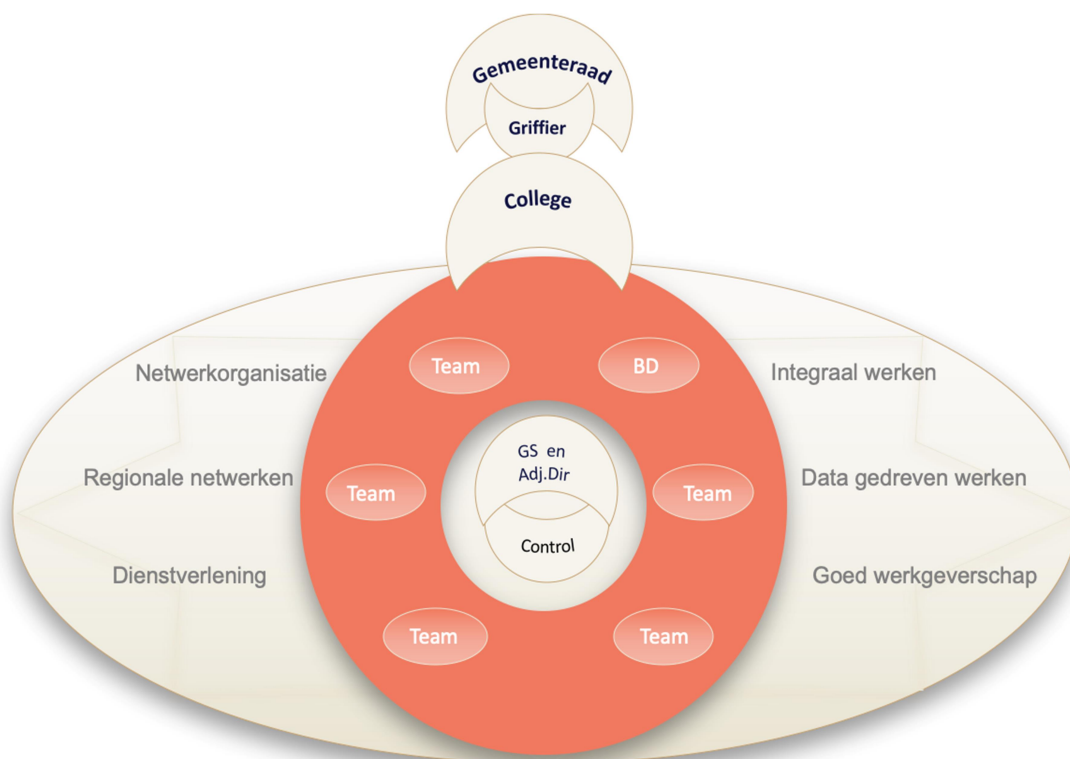
Een ander voordeel is de heldere keuze om eigenaarschap te bevorderen op een moderne manier (zonder domeinen, met teammanagers die verantwoordelijk zijn voor het stimuleren en doorontwikkelen van een grote maatschappelijke opgave met en door medewerkers), waarbij zelfsturing over een x aantal jaren nog steeds tot de mogelijkheden behoort, zonder dat het een doel op zichzelf is.

Formatieve consequenties variant 3

In dit model komen er 5 teammanagers bij in schaal 10 of 11 en er komt een adjunct-directeur bij. Er vervallen drie domeinmanagers (s. 12) en een strategisch adviseur (s. 12).

Oude situatie	Strategisch Team 1 x 14 en 4 x 12	1 x € 122.601 4 x € 103.811 = € 415.244 Totaal € 537.845
variant 3	Alg Dir s.14 Adj. Dir s. 13 Aantrekken 5 nieuwe Teammanagers	1 x schaal 14 = € 122.601 1 x schaal 13 = € 112.072 Deeltotaal € 234.673 2 x schaal 10 = 2 x 80.721 = € 161.442 3 x schaal 11 = 3 x 92.029 = € 276.087 Deeltotaal € 437.529 Totaal € 672.202
Verschil	Formatie: + 2,0 fte	+ € 134.357 (extra kosten)

Het organogram van variant 3 (tweekoppige directie GS en Adj-dir, 6 teammanagers) ziet er als volgt uit:





H5 | Ontwikkelagenda zes pijlers

In dit hoofdstuk worden per pijler de ontwikkelopgave en prioriteiten geschetst.



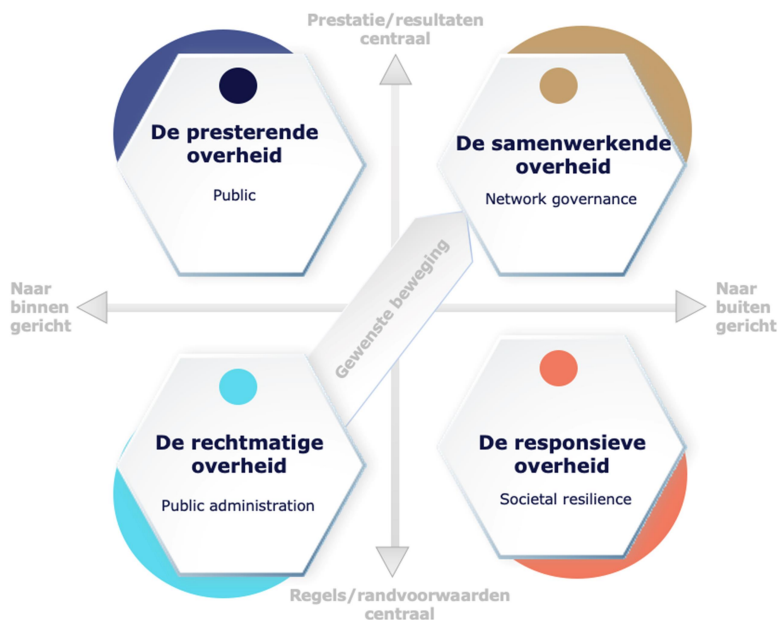
5.1 Als een compacte, regisserende netwerkorganisatie denken en handelen

Context

De term 'regisserende netwerkgemeente' heeft binnen de gemeente Waterland onbedoeld de vertaling van 'alles zo veel mogelijk uitbesteden' gekregen. Gezien het politieke besluit van zelfstandig blijven, ligt de focus nu juist meer op 'netwerkgemeente, met regie op de juiste samenwerkingsverbanden'. Dat vereist netwerkkracht, samenwerkingsvaardigheid en samenwerkingsstrategie: Wat blijven we zelf doen, wat besteden we uit en waar werken we samen (ZUS-vraagstuk)? Hoe geven we dan het opdrachtgeverschap vorm?

Opgave

Voor een kleine gemeente als Waterland ligt er een bijzondere uitdaging binnen de omliggende netwerken: het delen van kennis en expertise vergroot de organisatiekracht en verkleint de kwetsbaarheid. De randvoorwaarden om succesvol te participeren in netwerken ontbreken nu nog grotendeels. Het gaat vooral om het duiden van de strategische, tactische en operationele netwerken, de tijdbesteding die hiermee gepaard gaat en de rolopvatting die daarbij hoort. Veel onderwerpen moeten immers grensoverschrijdend worden opgepakt, zoals de energietransitie. Door participatie in de netwerkverbanden kunnen kleinere gemeenten als Waterland profiteren van het voorbereidende werk van de grotere gemeenten. Ook wordt een aantal taken bewust uitbesteed, bijvoorbeeld op het gebied van het maken van een ruimtelijke plan door een gespecialiseerd stedenbouwkundig adviesbureau in het kader van een vergunningaanvraag of bestemmingsplan. Hierdoor kan er nu al met een slanke ambtelijke organisatie gewerkt blijven worden.



Op dit moment acteert Waterland veelal vanuit de rol van de 'rechtmatige overheid'.

Om met partners in opgaven samen te werken is nu eerst een beweging nodig naar de rol van 'samenwerkende overheid'.

Zeker daar waar het gaat om het maken van beleid, dienstverlening en bedrijfsvoering is samenwerking nu aan de orde.

Waterland wil zich op termijn op enkele terreinen zelfs richting responsive overheid ontwikkelen. Zij acteert dan nog meer als participant. Dit wordt door de Waterlanders gezien als een grote stap, die men verder wil verkennen en die kansrijk is gezien de initiatiefrijke bevolking.

De stakeholdersanalyse voor regionale netwerken vormt de basis voor het functioneren als netwerkorganisatie. Zorg dat alle medewerkers begrijpen wat de vertaling is van 'dienstverlening dicht bij de inwoner' organiseren.

Actie/prioriteiten

- o Er is behoefte aan een duidelijke bestuurlijke visie op welke taken Waterland zelf willen blijven doen, wat in samenwerking met andere partijen gedaan kan worden en wat uitbesteed kan worden. Daarbij moet ook de 'waarom'-vraag goed worden onderbouwd. Stel eerst doelen, zodat er vervolgens duidelijke keuzes gemaakt kunnen worden. Dit geeft meer richting aan de organisatie. Nu doet Waterland te veel overal aan mee, zonder een duidelijk doel voor ogen te hebben. De volgende thema's hebben de komende tijd in elk geval prioriteit: landschap, wonen (volkshuisvesting), duurzaamheid, milieu, energie en klimaatadaptatie. Het is van belang daarbij een consistente koers te blijven volgen en niet telkens van prioriteiten te veranderen. Dit vereist bestuurlijke en ambtelijke discipline. Na verkiezingen kunnen uiteraard nieuwe bestuurlijke prioriteiten worden gesteld. Ook moet er ruimte blijven voor plotseling opkomende prioriteiten, zoals de stikstof- of PFAS-problematiek.
- o Daarnaast is er prioriteit nodig voor investeringen in de digitalisering voor een goed functionerende netwerkorganisatie. Nu is het niveau van digitalisering van de organisatie onder de maat. Er zijn veel knelpunten, zoals de telefonische bereikbaarheid en een snelle en adequate oplossing van ICT-issues/-incidenten. Hierover moeten wellicht betere afspraken worden gemaakt met KPN (Cloudomgeving). Ook kan het samenwerkingsverband Dimpact op het gebied van ICT beter worden benut.

- Versterk de kwaliteit van het opdrachtgeverschap. Door heldere opdrachten op te stellen (kaderstellend) zowel vanuit het bestuur als ambtelijk richting opdrachtnemers wordt het meer behapbaar en kan er ook meer resultaatgericht worden gewerkt. Daarbij is het nodig om ook meer lerend vermogen met elkaar te ontwikkelen richting een echte lerende organisatie (dit is nu onvoldoende het geval). Faciliteer medewerkers hierbij goed door een goede gespreksvoering met de manager. Nu wordt te veel door het management op basis van eigen aannames gewerkt zonder dat er altijd goed geluisterd wordt naar medewerkers die in de uitvoering actief zijn. Bovendien hebben de huidige drie domeinmanagers een enorme span of control en is er geen tijd voor dit beoogde samenspel.

5.2 Waterlandse belangen behartigen in regionale netwerken

Context

Besluitvorming vindt steeds meer in regionale verbanden of netwerken plaats. Daar komt nog bij dat de bestuurlijke keuze voor verzelfstandiging Waterland dwingt om samenwerking te zoeken buiten de eigen gemeente. Deze ontwikkelingen vragen om een organisatie:

- met een strategische blik naar buiten op basis van een bestuurlijk afgestemde strategische agenda;
- die in staat is te anticiperen op ontwikkelingen en besluitvorming die op Waterland afkomen;
- die goed vertegenwoordigd is in regionale netwerken, waarin zij de belangen van Waterland in de besluitvorming weten te behartigen;
- met periodieke monitoring van de voortgang van samenwerkingsverbanden, bestuurlijk en via ambtelijke uitwisselingen (denk bijvoorbeeld aan Waterlandse regiotafels, waarbij alle ambtenaren die in regionale verbanden actief zijn met elkaar en met het bestuur tweejaarlijks de voortgang monitoren en ervaringen uitwisselen).

Opgave

Voor een goede strategische positionering van Waterland is eerst een duidelijke bestuurlijke visie nodig van wat de strategische opgave op de belangrijkste beleidsterreinen is, gericht op de langere termijn. Zoals bijvoorbeeld in het sociaal domein: welke dienstverlening doe je lokaal dicht bij de eigen inwoners en wat leg je neer op regionaal niveau? Ook op bijvoorbeeld het gebied van recreatie-/groenbeleid is het benoemen van de strategische opgave nodig.

Vervolgens is het belangrijk om scherpe keuzes te maken door prioriteiten te stellen, omdat de spankracht van de ambtelijke capaciteit – zowel in kwantitatief als in kwalitatief opzicht – een beperkte reikwijdte heeft. Daarbij kan het helpen om in de strategische keuzes onderscheid te maken tussen de strategie van 'leiden' (met een proactieve inzet van Waterland) en 'volgen' (meer passieve inzet; reageren op standpunten andere gemeenten/partijen). Bijvoorbeeld een dossier als Tata Steel is in de regio een 'hot' dossier, maar minder relevant voor Waterland zelf; hier kan Waterland meer volgend opereren. Op basis van een goede focus in de strategische agenda kunnen de bestuurders van Waterland dan beter worden gepositioneerd.

Naast het kijken naar de eigen positie (het Waterlandse belang per opgave) is het ook nodig om omgevingsbewust te zijn door de belangen van andere gemeenten en partijen goed in ogenschouw te nemen. Hiervoor is een adequate stakeholdersanalyse nodig per opgave. Een goed voorbeeld is de energietransitie; een regionale opgave waarin de belangen van de verschillende gemeenten in kaart zijn gebracht. Dit bevordert de regionale samenwerking.

Aandacht wordt gevraagd voor de kwaliteit van de strategische denkkracht binnen de eigen gemeentelijke organisatie. Het kennisniveau is kwetsbaar voor zo'n kleine gemeente als Waterland; met relatief veel eenpitters is het te persoonsafhankelijk. Ook blijkt dat binnen de organisatie nogal eens het wiel opnieuw wordt uitgevonden, terwijl het belangrijk is om kennis snel en goed met elkaar te kunnen delen. Onder het mom van 'intern beginnen is buiten winnen'.

Het bestuurlijk-ambtelijke samenspel vanuit een strategische focus komt nu veelal ad hoc en situationeel tot stand, mede op basis van de afzonderlijke persoonlijke en bestuurlijke kwaliteiten.

Hierin zou meer lijn kunnen komen vanuit een heldere strategische visie, gericht op de langere termijn. Een voorbeeld is bijvoorbeeld het samenspel op het gebied van milieu waar er sprake is van samenwerking tussen de Omgevingsdienst en de Veiligheidsregio.

Actie/prioriteiten

- o Stel een strategische agenda op voor de meest prioritaire opgaven in de regionale samenwerking. Breng per strategische opgave de ambitie, positionering in het krachtenveld en het bestuurlijk-ambtelijk samenspel in kaart vanuit een meer leidende dan wel volgende strategie.
- o Koppel de tot standkoming van de strategische agenda aan het proces van de nieuwe omgevingsvisie en laat deze vaststellen door het college van B en W als richtsnoer voor de strategische beleidsopgaven.
- o Benoem de strategische rollen in de organisatie en bijbehorende verantwoordelijkheden (NB Dit zijn geen specifieke, nieuwe functies; vastleggen van rollen).
- o Ontwikkel een kennisagenda en organiseer kennisbijeenkomsten binnen de organisatie om het strategisch denk- en werkniveau te verhogen.

5.3 Dienstverlening bieden dicht bij de mensen, zo veel mogelijk in hun eigen leefomgeving

Context

Naast de strategische beleidsopgaven samen met vele partners doelgericht verder brengen is en blijft dienstverlening behoren tot de kerntaken van de gemeente. Bij het verlenen van paspoorten en vergunningen – de transactionele dienstverlening – gaat het om dienstverlening dicht bij mensen in hun eigen omgeving vanuit het sociaal domein. Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet. Voor een goede dienstverlening is het nodig dat bestuur en medewerkers weten wat er in alle kernen speelt en daar op passende wijze mee omgaan.

Uit het meest recente klanttevredenheidsonderzoek van Waterland (2018) komt het beeld naar voren dat inwoners over het algemeen de dienstverlening van de gemeente als voldoende waarderen. De gemeentelijke dienstverlening krijgt als het gaat om het contact met de gemeente, de tevredenheid over de baliedienstverlening en de algemene communicatie/voorlichting vanuit de gemeente gemiddeld een 6,3. Dit is wel een lagere score dan zes jaar eerder, in 2012 (7,3). Gemiddeld in Nederland liggen de scores voor de gemeentelijke dienstverlening iets boven de 7. Hoewel inwoners overwegend tevreden zijn over de kwaliteit van de openbare ruimte in Waterland, is men wat minder tevreden over het onderhoud van het groen. Andere aandachtspunten zijn de afvalinzameling (wens is hogere frequentie) en de verkeersveiligheid. Daarnaast komt uit het onderzoek onder de inwoners naar voren dat zij een betere spreiding van de gemeentelijke aandacht over alle kernen van Waterland willen. Tot slot willen inwoners vaker betrokken worden bij het verbeteren van de leefbaarheid.

Opgave

Voor de toekomstige organisatie van Waterland liggen er de volgende opgaven op het gebied van dienstverlening:

- o voelsprietten hebben in de kernen/buurtten van Waterland, zodat de gemeente goed op de hoogte is van wat er lokaal speelt;
- o steeds in dialoog met inwoners, instellingen en ondernemers ontdekken wat er nodig is;
- o ruimte bieden voor Waterlandse inwoners en partners om zelf met oplossingen te komen en deze zo veel mogelijk zelf te realiseren;
- o de klanttevredenheid weer gestaag laten groeien naar het niveau van 2012: gemiddeld een 7 of hoger.

Actie/prioriteiten

Vanuit de pijlerbijeenkomsten komt naar voren dat er veel aandacht juist nodig is voor de interne dienstverlening en samenwerking, zodat inwoners en ondernemers dat buiten beter gaan merken. Daarbij gaat het om de drieslag 'informereren, verbinden en betrekken'. Het verbeteren van de interne communicatie en kennisdeling en met goede ondersteuning van de digitale systemen/applicaties staat centraal. Praktische verbeteracties zijn:

- Stel een goed inwerkprogramma op voor nieuwe medewerkers ('onboarding').
- Optimaliseer het 'smoelenboek' met actuele digitale ontsluiting.
- Zet een netwerk van redacteuren op. Specifiek wordt hierbij aangegeven dat er een groot verloop van medewerkers is wat de interne dienstverlening niet ten goede komt. Geopperd wordt om goede exitgesprekken te voeren, zodat geleerd kan worden van de redenen waarom mensen vertrekken. Vanuit HRM wordt aangegeven dat inmiddels ook al exitgesprekken worden gevoerd en dat hiervan een analyse wordt gemaakt. De suggestie is om deze analyse jaarlijks te delen.
- Bevorder de cultuur (houding en gedrag): rolzuiverheid, probleemeigenaarschap, ontmoetingsplek kantine, samenwerking tussen teams, klantgerichtheid bevorderen, feedback geven en ontvangen.
- Heb meer aandacht voor wat er in de buitenwereld leeft en hoe je die signaleren intern goed kunt vertalen, bijvoorbeeld via social media. Het gaat erom als overheid meer responsief te worden. Hiervoor is geen aparte functie nodig, maar het is wel goed om te kijken hoe je dit bijvoorbeeld via het communicatieteam verder kunt brengen.
- Breng 'de basis op orde' van ondersteunende systemen en processen: telefonische bereikbaarheid, ontsluiting informatie naar Publiekszaken (frontoffice), intranet, website, digitale systemen.

Ook is met elkaar gekeken naar eventuele samenwerkingsopties of uitbesteding van taken. De mogelijkheden op het gebied van dienstverlening worden als vrij beperkt gezien. Soms kan wel meer expertise worden ingeschakeld van andere gemeenten. Het is voor Waterland nu vooral van belang om de focus te richten op het versterken van de interne dienstverlening, de samenwerking tussen de teams.

Enkele nieuwe ideeën die worden aangedragen zijn:

- burgers vragen mee te denken ook over eigen verantwoordelijkheden en kostenreductie;
- kortere lijnen en afspraken maken met voorliggende voorzieningen (SMD/ MEE/ WonenPLus);
- woningbouwvereniging laten inspelen op leeftijdsgerelateerd wonen bij nieuwbouw.

5.4 Integraal werken

Context

'Allen voor één' als uitgangspunt voor de inwoner vraagt een integrale manier van werken. En integraliteit vraagt een strategie vanuit Waterland op maatschappelijke vraagstukken (bereikbaarheid, leefbaarheid, duurzaamheid, luchtkwaliteit, geluid, energie, gezondheid, economische vitaliteit) en verbinding tussen domeinen (sociaal, ruimtelijk, fysiek).

Het vermogen om goed te kunnen schakelen tussen strategisch-tactisch en operationeel niveau is ook een belangrijk aspect: weten wie waarvan is, maar ook de weg naar taakvolwassenheid faciliteren vanuit HR-oogpunt.

Opgave

De medewerkers vragen – na een lastige fase van onduidelijkheid – nu met name aandacht voor de kwaliteit van de uitvoering. Die kan alleen omhooggaan als de inzet vanuit de top dit faciliteert. Zet een heldere knip tussen het strategisch en uitvoerende deel en ook tussen projectmatig werken versus goingconcerntaken, waarbij de capaciteit ook daadwerkelijk beschikbaar is.

Er is scherpte nodig wat betreft hiërarchie en rollen en bevoegdheden en een doorvertaling naar de teams. Coaching op het functioneren als team is iets anders dan individuele taakvolwassenheid in relatie tot zelfsturing. Bij de Buitendienst verloopt het positief en is er meer duidelijkheid; medewerkers denken dat dit komt door de heldere aansturing met een teammanager. Domeinmanagers staan nu op te grote afstand, door met name een te grote span of control.

Het etiket 'zelfsturend' op integraal werkende teams kan wel een eindpunt zijn, maar niet het beginpunt. De titel veroorzaakt veel ruis. Er is momenteel organisatiebreed nog onvoldoende sprake van zelfsturing, en ook van integraal werkende teams. Beide vragen specifieke vormen van ondersteuning en veranderkundige begeleiding.

Actie/prioriteiten

- De huidige teamindeling heeft het eilanddenken nog onvoldoende doorbroken en remt integraliteit soms af. Pas deze structuur aan; dit heeft prioriteit.
- Verbeter de dienstverlening, vooral bij klanten die meervoudige dienstverlening nodig hebben – overal waar complexiteit zit in de zorgvraag.
- Hanteer het projectmatig werken boven of naast de teams als methode.
- Verzorg goede coaching om de nieuwe manier van werken goed eigen te kunnen maken. Dat betekent ook dat er budget beschikbaar dient te zijn voor ontwikkeling, opleiding en coaching. Dit gericht en strategisch inzetten, afgestemd op de werkvoorraad van medewerkers, zodat het behapbaar is.
- Werk vooraf een realistisch kostenplaatje van voorstellen en projecten uit en laat dit bestuurlijk vaststellen op basis van een integrale afweging, in samenhang met het bevorderen van een heldere budgetverantwoordelijkheid.
- Iedereen werkt met eigen systemen en dossiers; dit bevordert het integraal werken niet. Koppel systemen meer aan elkaar. Daarnaast is er een regisseur/coördinator nodig die lijntjes uitzet naar verschillende teams; dit kan ook een teammanager zijn. Integraal werken betekent ook: betere vragen aan de voorkant stellen om daar later in het proces profijt van te hebben. Het totaaloverzicht van wat medewerkers precies doen en op welke wijze ontbreekt nu.

5.5 Datagedreven werken binnen de digitale transformatie

Context

Uit onderzoek van de VNG blijkt dat vrijwel alle gemeentelijke organisaties druk bezig zijn met het digitale informatiebeheer. Meestgenoemde prioriteiten zijn: privacy en veiligheid, bewustwording van het belang van goed digitaal informatiebeleid, doorontwikkeling van digitale document- en zaaksystemen en het duurzaam toegankelijk maken van informatie. Gemeenten zijn steeds digitaler verwerkende informatiefabrieken; zij verwerken continu allerlei gegevens van burgers en bedrijven voor verschillende doelen.

Digitaal wordt het nieuwe normaal. Naast de al ingezette ontwikkeling van de digitale overheid voor een betere dienstverlening aan burgers en bedrijven zal de ontwikkeling van de digitale samenleving (smart society) een hoge vlucht nemen. De gemeente en de samenleving zullen in digitale zin steeds meer vervlochten raken, doordat alles gedataficeerd wordt en processen en data steeds meer de grenzen van bestaande organisaties en instituties overschrijden.

De coronacrisis heeft gemeenten en vele andere organisaties en bedrijven nog meer bewust gemaakt van de digitale transformatie. Naast digitale informatiebehoefte zal digitaal innovatiemanagement tot de corebusiness van gemeenten moeten gaan behoren. Anders bestaat het risico dat technologie de gemeente overkomt. Voordat de beleidsinhoudelijke opgaven scherp in beeld worden gebracht, is het daarbij belangrijk om te weten wat de startpositie is.

Voor een goed digitaal informatiebeheer heeft Waterland al in 2018 inrichtingsprincipes vastgesteld, samen met de gemeente Landsmeer. Deze acht principes staan nog steeds recht overeind:

1. Werken onder architectuur
2. Efficiënte en effectieve processen, vereenvoudiging van processen
3. Zaakgericht werken
4. Alleen die informatie verzamelen en gebruiken die noodzakelijk is voor het uitvoeren van de taak (doelbinding) en de sturing hiervan
5. Eenmalige vastlegging en meervoudig gebruik van gegevens waar toegestaan
6. Veilig en privacybewust omgaan met informatie
7. Digitaal werken waar het kan en persoon (face-to-face) waar dat beter is
8. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken, dáár waar je gemeente je nodig heeft (flexibel werken vanuit klantperspectief).

Opgave

In de eerste plaats is het voor Waterland van belang de basis op orde te krijgen als het gaat om het digitale informatiebeheer. Systemen en applicaties moeten gebruiksvriendelijker worden, waarbij de mogelijkheden van de applicaties zelf beter worden benut. Bovendien moeten medewerkers hierbij goed begeleid en getraind worden, waarbij er ook een verantwoordelijkheid ligt bij de medewerkers zelf om hieraan deel te nemen. Daarnaast is de digitale archivering van stukken van belang en moet dit minder persoonsafhankelijk worden gemaakt, zodat ook andere medewerkers de stukken snel kunnen vinden. Het deels nieuwgevormde team Informatievoorziening, met IT-functionarissen als een informatiemanager en informatiearchitect en betrokken, enthousiaste medewerkers, biedt kansen om deze faciliterende ontwikkeling beter te gaan borgen voor de organisatie.

Daarnaast moet de gemeente om relevant te blijven in de netwerksamenleving kunnen aansluiten bij de digitale transformatie. Sturen met data en technologie maakt het gemakkelijker om vraagstukken effectiever aan te pakken vanuit een integrale blik. Daarnaast leveren data onmisbare, onafhankelijke sturingsinformatie, op basis waarvan besluitvorming kan plaatsvinden en Waterland kan anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Dit vraagt om een organisatie die:

- o zich bewust is van – en kan anticiperen op – de digitale ontwikkelingen én mogelijkheden;
- o data beschikbaar heeft in een datawarehouse dat op orde is; en
- o data gebruikt in hun dagelijkse praktijk met een goede functiescheiding en administratieve organisatie.

Actie/prioriteiten

In hoofdlijnen komen de volgende prioriteiten op het gebied van digitalisering naar voren:

- o Investeer in de kwaliteit van de medewerkers ICT, zeker omdat er relatief weinig harde IT-kennis binnen de organisatie aanwezig is.
- o Bied betere begeleiding en training voor medewerkers bij de introductie van nieuwe systemen/applicaties en werk verder aan het versterken van de digitale vaardigheden van medewerkers (op basis van de eerdere toegepaste digitale scan).
- o Verbeter de ondersteuning vanuit de ICT-helpdeskfunctie (issue- en incidentmanagement). Een voorbeeld is het noodzakelijk wisselen van de wachtwoorden per kwartaal bij de Buitendienst (dit geeft onnodig veel gedoe).
- o Zet werken onder architectuur door, waarbij ook aandacht nodig is voor het stellen van de goede informatiekundige wensen/eisen vanuit de vraagkant van de organisatie (beleidsteams). Het is een wisselwerking tussen het team Informatievoorziening en de beleidsgerichte teams. Ook is meer aandacht nodig voor de ketensamenwerking waarbij vele informatiesystemen met elkaar moeten kunnen communiceren.
- o Ontwikkel betere Business Intelligence, zodat meer adequate sturingsinformatie voorhanden komt.
- o Geef prioriteit aan grote IV-projecten in het sociaal domein en het ruimtelijk domein (Omgevingswet) en zet het zaakgericht werken door.
- o Breid de formatie voor digitaal informatiebeheer uit; specifiek gaat het om technische kennis (ETL), functioneel beheer, data-analyse. Een eerste raming komt neer op circa 2 fte extra.

Boor daarnaast meer kennis en kunde aan vanuit de Dimpact-samenwerking. Ook moet er nog een besluit worden genomen over het op de juiste plek onderbrengen van de functie van CISO en/of Privacy Officer. Eventueel kan de Privacy Officer ondergebracht worden bij het team Juridische Zaken en de CISO-functie bij Control.

- o Maak een realistische financiële meerjarenraming op basis van actuele I-projectenportfolio (jaarlijks herijken na goede afstemming in de domeinen) en laat nader onderzoek uitvoeren naar de ICT-uitgaven in relatie tot de kwaliteit van de IT-functie en de kostenstructuur en het serviceniveau.
- o Geef meer aandacht aan ICT-governance en de borging daarvan. Leg rollen en verantwoordelijkheden helder vast en richt daarnaast risicomanagement en leveranciers- en contractmanagement beter in.
- o Toon meer aandacht voor proces- en projectmatig werken; pak zaken goed op aan de voorkant en rond ze ook goed af.
- o Benut/gebruik bestaande digitale systemen beter. Voorbeelden: gebruik apps van Microsoft goed (Sharepoint moet verouderde intranet vervangen) en ook e-Suite van Dimpact.
- o Zorg voor meer frontlijnsturing door de gemeentelijke website goed up-to-date te houden (centrale redactie bij Communicatie met decentrale contactpersonen vanuit de teams) en meer E-formulieren toe te passen.
- o Breng het proces 'indiensttreding nieuwe medewerkers' en 'medewerkers uit dienst' op orde.

Hoofdconclusie is dat er goede voornemens zijn en ook al eerste stappen zijn gezet de afgelopen tijd om de digitalisering op een noodzakelijk hoger niveau te brengen, maar dat veel zaken nog niet op een voldoende kwaliteitsniveau zijn. Investeringsen zowel in geld als in menskracht zijn dus pure noodzaak om als zelfstandige gemeente goed te kunnen blijven functioneren.

5.6 Modern en goed werkgeverschap tonen

Context

Goed en modern werkgeverschap geeft ruimte voor autonomie, zingeving en vakmanschap. Er is sprake van talentontwikkeling en dienend leiderschap, met oog voor het hogere doel: de inwoner die daar baat bij heeft. In de praktijk uit zich dat in een hanteerbare in-, door- en uitstroombdynamiek, met tevreden medewerkers én inwoners.

De mogelijke relatie tussen de rigoureuze stap naar zelfsturing in 2017/2018 en de forse uitstroom die daarop volgde, is geen onderwerp van onderzoek geweest bij deze opdracht. Tegelijkertijd ligt het voor de hand dat deze uitstroom hieraan gerelateerd was wat betreft het werkplezier en de individuele behoeften van medewerkers.

Opgave

De mate van uitstroom van medewerkers is in Waterland hoog geweest (70 collega's zijn uitgestroomd sinds 1-1-2018; dat is ruim 40% van 170 medewerkers). Deels door het gewijzigde vaarwater, van fusiegemeente naar zelfstandige gemeente: de lokkende grotere gemeenten, of andere werkgevers. Deels ook door de daarmee ontstane sfeer voor de achterblijvers. Het aantrekken en behouden van goed personeel is een belangrijke opgave voor Waterland de komende jaren. Ook is het van belang om op constructieve wijze vast te stellen waar medewerkers onvoldoende passen in de nieuwe profielen van het Waterlandse werken; met maatwerk uitstromen naar meer passend werk is daarvoor de oplossing.

Ook is het zaak om als goed werkgever met een heldere koers, visie en doelstellingen te werken die voor allen bekend en begrijpelijk zijn. Zelfsturing kan als hulpmiddel of instrument daarin 'dienend' zijn. Echter, de betekenis hiervan zal goed geladen en begeleid dienen te worden. De huidige opgave voor goed werkgeverschap is om ruis weg te nemen, richting te gaan geven, met aandacht voor medewerkers. De woorden 'eigenaarschap' en 'taakvolwassenheid' kennen een brede acceptatie in Waterland. Het is zaak om nader uit te werken wat dit betekent voor wie, en hoe dit aangestuurd kan worden.

Actie/prioriteiten

- Zet de meerjarenkoers van Waterland opnieuw neer: de kracht van één gezamenlijke doelstelling, waaraan wordt gewerkt, en die ook wordt gerealiseerd.
- Verbeter de onboarding, ook het mentorschap, en behoud competente collega's, bijvoorbeeld via een dashboard: welke mentor, welke opleidingen, budget koppelen, opleidingsplan. Verbeter het functioneren en beoordelen zo spoedig mogelijk; dit gebeurt nu alleen bij tijdelijke medewerkers, omdat de span of control bij de domeinmanagers te groot is. Werk toe naar 360-gradenfeedback, met relevante stakeholders. Automatisch genereren van signalen via tools, bijvoorbeeld Motion; begroot de kosten hiervoor.
- Maak de span of control in het leiderschap weer hanteerbaar (denk aan maximaal 20-30 medewerkers per leidinggevende; uitzonderingen op maat mogelijk bij behoefte aan meer of minder aansturing).
- Bij reorganisatie: vlieg deze formeel aan conform het vangnet sociaal statuut. Zorg voor deugdelijke werving en selectie met vitale strategische functies en assessments, om de schijn te voorkomen van een mooie positie die gegund wordt.
- Werk aan doorgroei en wendbaarheid, talentmanagement. Denk aan een meer strategische rolneming vanuit de beleidsfuncties. Dit past goed bij de transitie naar eigenaarschap, teamoverstijgend werken vanuit de opgave. Verzorg opleiding en training aan de voorkant om dit professioneel neer te zetten.
- Toon specifieke aandacht voor het professionaliseren van burgerparticipatie en communicatie. Dit zijn graadmeters voor modern werkgeverschap.



H6 | Financieel perspectief

6.1 Bestuurlijk uitgangspunt

Bij de bestuurlijke besluitvorming in de gemeenteraad voor het zelfstandig doorgaan als gemeente Waterland is het versterken van de gemeentelijke organisatie als prioriteit benoemd. In het Coalitieakkoord 2.0 is hiervoor een bedrag van jaarlijks € 1 miljoen geraamd. Op basis van een plan van aanpak voor de versterking van de gemeentelijke organisatie is de gemeenteraad voornemens hierover een financieel besluit te nemen bij de begrotingsbehandeling in het najaar.

In de Voorjaarsnota 2020 stelt het College van B en W met het oog op de meerjarenbegroting voor om vanaf 2021 jaarlijks € 750.000,-- beschikbaar te stellen voor extra financiële middelen voor versterking van de gemeentelijke organisatie. In het lopende begrotingsjaar 2020 is dit een bedrag van € 500.000,--.

In de Voorjaarsnota worden aanvullende voorstellen gedaan op het gebied van Informatisering & Automatisering en Overhead; zie onderstaande tabel. Dit betekent dat op de post Organisatieontwikkeling na aftrek van deze aanvullende voorstellen een bedrag van ruim € 390.000,-- jaarlijks nog beschikbaar is voor de versterking van de gemeentelijke organisatie.

Overzicht gebruik post organisatieontwikkeling Voorjaarsnota gemeente Waterland 2020				
Aanvragen I&A	2020	2021	2022	2023
Extra medewerker werkplekondersteuning		-75.031	-75.031	-75.031
Uitbesteden technisch applicatiebeheer	-51.000	-51.000	-51.000	-51.000
Bezuiniging ICT eruit		-116.666	-116.666	-116.666
Afschrijven hogere investering in service apparatuur		-16.480	-16.384	-16.288
Restpunten migratie KPN	-150.000			
Aanvragen overhead				
Personele bezuiniging uit begroting	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
Totaal posten ten laste van budget organisatieontwikkeling	-301.000	-359.177	-359.081	-358.985
Beschikbaar	500.000	750.000	750.000	750.000
Restant	€ 199.000	€ 390.823	€ 390.919	€ 391.015

6.2 Financieel perspectief beoogde versterking gemeentelijke organisatie

Om de ontwikkelagenda op basis van de zes pijlers de komende jaren goed te kunnen uitvoeren en de basis meer op orde te brengen met de genoemde prioriteiten is het volgende financiële perspectief nodig:

1. Structurele formatie met extra teammanagers door aanpassing sturingsmodel

Wij adviseren om het sturingsmodel aan te passen met een extra laag van teammanagers. Dit betekent structureel 5 extra teammanagers, wat staat tegenover het wegvallen van 1 domeinmanager en 1 strategisch adviseur ten opzichte van de huidige situatie in het Strategisch Team. In de voorgestelde variant 1B betekent dat er een extra structureel bedrag aan formatie van € 229.907,-- nodig is. In het volgende hoofdstuk lichten we ons advies uitbreid toe.

2. Investerings in digitalisering van de gemeentelijke dienstverlening en bedrijfsvoering

Uit de meest recente ICT-benchmark onder gemeenten is gebleken dat inmiddels gemiddeld 2,8% van de gemeentelijke kosten uit ICT bestaat⁴ en dit zal naar verwachting alleen maar toenemen, door met name inzet van personeel en aanschaf van software. Er is sterke behoefte aan een zogenoemde 'I-visie' als leidraad voor de komende jaren, waarin visie op dienstverlening, bedrijfsvoering en informatievoorziening samenkomen.

Op dit moment kent de gemeente Waterland de volgende begrote (structurele) budgetten op het gebied van Informatisering & Automatisering (gebaseerd op financiële gegevens van team Control):

Omschrijving I&A Kosten	2021	2022	2023	2024
Software	605.610	583.258	583.258	583.258
Systeembeheer en onderhoud	886.584	908.012	905.498	905.589
Informatieplan (afschrijving)	56.504	56.504	38.762	0
Informatiebeveiliging	21.613	21.613	21.613	21.613
Reproductie (printers en materiaal)	23.440	23.440	23.440	23.440
Totaal	€ 1.593.751	€ 1.592.827	€ 1.572.571	€ 1.533.900

Deze tabel laat zien dat er jaarlijks ruim € 1,5 miljoen beschikbaar is voor software- en systeemkosten en informatievoorziening. In het licht van de ICT-benchmark zou dit betekenen dat Waterland op het gebied van ICT-uitgaven behoorlijk aan de maat is met een uitgavenpatroon dat boven de 3% van de gemeentelijke kosten ligt (gebaseerd op huidige begroting). Echter, de vraag is of dit ook in kwalitatief opzicht afdoende is, gelet ook op het breed gedeelde gevoel binnen de gemeentelijke organisatie dat de basis op digitaal gebied niet op orde is. Bovendien is het advies om ook de kostenstructuur van de ICT-uitgaven nauwgezet nader te bezien. Met als kernvraag: hoe ligt precies de kwaliteit-kostenverhouding op het gebied van ICT in Waterland? In een benchmark ligt immers altijd het risico besloten dat appels met peren worden vergeleken. Deze structurele bedragen staan nog los van incidentele investeringen die nodig zijn in de digitalisering en dataficering.

⁴ www.mxi.nl, ict benchmark 2019

Wij adviseren daarom een gedegen ICT-scan te laten uitvoeren door een gespecialiseerd extern bureau. Het doel van deze scan is het inzichtelijk maken van de volledige ICT-kosten en de 'kwaliteit' van de ICT. Onderzoeksvragen die daarbij aan de orde kunnen komen zijn hoe: Hoe verhouden alle ICT-kosten van Waterland zich tot andere gemeenten van vergelijkbare omvang? Hoe volwassen is de ICT-functie binnen Waterland? Welke investeringen zijn nodig om te kunnen voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving en/of noodzakelijk digitale ontwikkelingen? Hoe verhouden de servicelevels van Waterland zich tot die van andere gemeenten? De eenmalige kosten voor een dergelijke ICT-scan worden geschat op maximaal € 20.000,--. Dit bedrag kan ten laste worden gebracht van de € 500.000,-- die voor dit jaar beschikbaar is gesteld voor organisatieontwikkeling (waarvan volgens het financiële overzicht in de Voorjaarsnota 2020 nog € 199.000,-- beschikbaar is).

Voor een toekomstbestendige digitale en datagedreven gemeente blijven investeringen nodig op drie niveaus:

A. In software:

De softwarekosten stijgen vooral door een toename van het gebruik van Software as a Service (ASP of Cloud). In die kosten zitten immers ook de kosten voor infrastructuur en beheer verdisconteerd. Ondanks het verleggen van deze taken (uitbesteding), is onze verwachting dat er meer ICT-capaciteit binnen de organisatie gevraagd wordt. Ook hebben gemeenten, ondanks alle pogingen tot standaardisatie en harmonisatie, nog steeds een uniek en complex applicatielandschap.

B. In opleiding en begeleiding voor digitaal vaardige medewerkers:

Meer aandacht is nodig voor het goed kunnen gebruiken van de beschikbare digitale applicaties. Dit betekent het gericht trainen en begeleiden van medewerkers, zodat zij digitaal vaardiger worden.

C. In extra menskracht:

De grootste stijging van kosten zien we in de personele capaciteit. Waterland heeft in de afgelopen twee jaar al extra personeel hiervoor aangetrokken, met nieuwe functies als informatiemanager en informatiearchitect. De behoefte aan ICT-personeel blijft de komende jaren stijgen voor alle gemeenten. Gemeenten doen investeringen in hun beheerorganisatie en ook transformaties als de nieuwe Omgevingswet, common ground, datagestuurd werken, smart society en robotisering doen een toenemend beroep doen op de informatieadvies- en ontwikkelfuncties.

Om de basis verder op orde te krijgen is op dit moment nog extra behoefte aan inzet voor gegevensmanagement en -beheer: het beleid rond basisregistraties en sturen en managen van gegevens is onvoldoende op orde. Gezien de grote behoefte aan ondersteuning in de uitvoerende en beheerprocessen is extra formatie gewenst van circa 2 fte. De kosten hiervoor worden geraamd op € 150.000,-- (conform de huidige inschaling voor informatiebeheer).

Naast de genoemde structurele personele versterking op het gebied van digitalisering wordt geadviseerd voornamelijk € 150.000,-- voor 2021 en 2022 beschikbaar te houden voor investeringen in ICT (= in totaal € 300.000,--). Dit bedrag is nodig voor opleiding en begeleiding van de medewerkers in het (verder) ontwikkelen van digitale vaardigheden en het aantrekken van tijdelijke externe expertise voor ontwikkelingen als de Omgevingswet, cloudontwikkeling en datagedreven werken. Dit baseren wij ook op ervaringen bij andere gemeenten. Diverse gemeenten nemen incidentele middelen voor de ontwikkeling van digitalisering op om nieuwe opgaven te kunnen waarmaken.

3. Investerings in de organisatieontwikkeling op basis van ontwikkelagenda

Op basis van de zes pijlers is een ontwikkelagenda met prioriteiten geschetst. Geadviseerd wordt de inhoudelijke organisatieontwikkeling programmatisch en projectmatig aan te sturen met het beschikbaar stellen van een programmabudget van € 200.000,-- voor 2021 en 2022 (= in totaal € 400.000,--).

Hiermee kan geïnvesteerd worden in de ontwikkelopgaven van opgavegericht werken, ontwikkelen van meer eigenaarschap en eigen initiatief/verantwoordelijkheid en integraal werken met hulp van een nieuw intranet gericht op kennisdeling.

Samengevat financieel perspectief

De volgende extra structurele en incidentele investeringen voor de beoogde organisatieversterking worden geadviseerd:

Beoogde versterking	Structureel bedrag
Extra management (5 teammanagers)	€ 229.907
Digitalisering: extra formatie gegevensmanagement/-beheer	€ 150.000
Totaal structureel	€ 379.907
	Incidenteel bedrag voor 2021 en 2022
Digitalisering: ontwikkeling*	€ 150.000 x 2 = € 300.000
Programma organisatieontwikkeling gebaseerd op ontwikkelagenda zes pijlers (exclusief digitalisering)	€ 200.000 x 2 = € 400.000
Totaal incidenteel	€ 700.000

* Een specialistische ICT-scan wordt geadviseerd om meer diepgaand inzicht te krijgen in enerzijds de benodigde structurele ICT-uitgaven, zowel qua kostenstructuur als vanuit kwalitatief oogpunt, en anderzijds de benodigde investeringen op basis van een actueel en toekomstgericht I-projectenportfolio. Op basis hiervan kan een meer gefundeerde financiële vertaling op de langere termijn worden gemaakt. De maximaal geschatte kosten van € 20.000,- voor deze ICT-preciescan kan ten laste worden gebracht van de voor dit jaar beschikbaar gestelde middelen voor organisatieontwikkeling, zodat het nadere onderzoek nog dit jaar kan worden uitgevoerd.

H7 | Advies BMC

Voor een toekomstbestendig zelfstandig Waterland is het zaak om inhoudelijke ambities en financiën op een goede manier samen te brengen.

In dit advies komen de belangen van de medewerkers, de belangen van het bestuur, belangen van de burger én de visie daarop van BMC, bij elkaar.

Inhoudelijk ligt de voornaamste prioriteit en behoefte vanuit medewerkers⁵ bij:

Prioriteit en behoefte:

1. een duidelijke koers waarin de visie op maatschappelijke Waterlandse opgaven consistent terugkomt; capaciteit en expertise wordt daarop afgestemd;
2. professionalisering van de basis qua processen en systemen, ten behoeve van klantgerichtheid en integraliteit;
3. een vernieuwd samenspel ambtelijke organisatie & bestuur, waarin meer (aan)gestuurd wordt dan nu, en eigenaarschap belangrijker is dan zelfsturing.

Vanuit het Strategisch Team – in samenspraak en afstemming met het college – is de wens geuit om enerzijds verder te gaan met de hoge mate van zelfsturing (schrappen laag afdelingshoofden, verplating) en anderzijds de strategische thema's te versterken met een club strategisch adviseurs, nauw gekoppeld aan een driekoppige directie, die tevens hiërarchisch eindverantwoordelijk is. Deze wens is met name gekoppeld aan een verbeterd samenspel tussen ambtelijke organisatie en bestuur, waarmee de burger beter wordt bediend.

Voor een toekomstbestendig Waterland is met het laden van de zes inhoudelijke pijlers goed gekeken naar de belangen van de burger. Ook hier komt het integraal werken dat zich uit in dienstverlening en klantgerichtheid prominent naar voren. De manier van werken en

samenwerken binnen de gemeente bepaalt hoe de burger de dienstverlening beleeft en beoordeelt. Betaalbaarheid en bereikbaarheid in het algemeen zijn tevens van groot belang vanuit burgerperspectief, met meer specifiek het doorrekenen van digitalisering en functioneren als datagedreven netwerkpartner.

BMC als onafhankelijk adviesbureau kijkt bij een vraag als deze naar al deze belangen en perspectieven, in relatie tot de opdracht: 'help ons een organisatieplaatje op te stellen met draagvlak vanuit de medewerkers, voldoende passend bij de context van de gemeente Waterland'. De rode draad uit de pijlerbijeenkomsten speelt dan ook als toegezegd een hoofdrol in het advies. We kijken als adviseurs ook naar referentiegemeenten, actuele (financiële) ontwikkelingen, en patronen en risico's die zich voordoen.

Verschillen en overeenkomsten in belangen

Het idee van een driekoppige directie, lijkend op de structuur van de huidige drie domeinmanagers, staat zowel in terminologie als in de kracht van de uitvoering (behoefte aan aansturing, kleinere span of control dan nu met de domeinmanagers) te ver af van de eerder geschetste behoefte van de medewerkers.

⁵ Bij de pijlergroepen en opdrachtgeversgroep waren in totaal 70 medewerkers betrokken. Op 14 juli jl. is er een informatiebijeenkomst gehouden op locatie van de Buitendienst. In totaal zijn circa 90 medewerkers actief betrokken geweest. De verslagen van 12 bijeenkomsten zijn beschikbaar gesteld om op Waternet te plaatsen als 'collectief geheugen'.

Op twee onderdelen is overeenstemming:

- Er is behoefte aan meer eigenaarschap en het verder doorontwikkelen van taakvolwassenheid; dit betekent dat met het aanstellen van teammanagers (maximaal 5, naast de teammanager Buitendienst die er reeds is) gehoor wordt gegeven aan het faciliteren en ondersteunen van deze behoefte. Dit geeft tegelijkertijd de kans om afscheid te nemen van de soms gekunstelde teamsamenstelling en een paar grotere integraal werkende teams op te zetten. Bijvoorbeeld door de teammanagers te koppelen aan meerdere domeinen en domeinmanagers, waarmee ze integraliteit in het samenspel bevorderen.
- Het vergroten van het strategisch vermogen kan Waterland helpen in haar maatschappelijke opgave en positionering. Echter, vanuit medewerkersperspectief niet ter vervanging van teamleiders. Het risico van 'te vergaande en te snelle' doorvoering van verplating kan leiden tot eerder geconstateerde neveneffecten (uitstroom, kennis tekort, mat sfeerbeeld) en uiteindelijk leiden tot veel meer kosten voor organisatieontwikkeling. Hier zou een verdere slag gemaakt kunnen worden met de huidige beleidsmedewerkers die zich meer ontwikkelen tot 'strateeg', in combinatie met de strategische portefeuille van de directeur(en) en/of domeinmanagers.

Advies: kies voor consistentie en duidelijkheid in de aansturing

Het sturingsmodel dient hoe dan ook bij te dragen aan het versterken van het eigenaarschap van medewerkers en de integraliteit en de samenhang binnen de organisatie te bevorderen. Daarbij is het van belang om de huidige staat van de organisatie goed in ogenschouw te nemen. Het opstellen van een organisatieplaatje start immers altijd bij een uitgangspositie, de context van Waterland zelf.

In de Waterlandse situatie is twee jaar geleden bewust gekozen voor een ander sturingsmodel, meer gericht op zelfsturing en passend voor de toekomst. Dit model met drie domeinen en zelfsturende teams is echter in de afgelopen twee jaar nog nauwelijks tot wasdom gekomen. Basale zaken zijn nog onvoldoende op orde, zoals op het gebied van digitalisering, vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden en heldere processen en samenwerkingsafspraken. Bovendien vraagt meer eigenaarschap en integraliteit om een cultuurverandering die tijd kost, met een andere houding en ander gedrag van medewerkers. Hoewel de eerste aanzetten in het organisatieontwikkeltraject hiervoor zijn gegeven, is dit traject nog lang niet afgerond. De beoogde ontwikkeling is nog nauwelijks tot wasdom gekomen.

In de ogen van BMC moet daarbij onderkend worden dat zelfsturing een eindpunt kan zijn, en niet zomaar een beginpunt. Te snel is ingezet op vrijwel volledige zelfsturing zonder dat hiervoor heldere kaders en ondersteuning aan de teams zijn meegegeven. Het is zaak om de beoogde ontwikkeling naar meer eigenaarschap, professionaliteit en taakvolwassenheid meer handen en voeten te geven. Dat vraagt in bedrijfsvoering, beleidsondersteunende processen en in veranderkundige zin noodzakelijke randvoorwaarden. Met meer ondersteuning ook, juist vanuit het sturende niveau binnen de organisatie, zodat de kaders en bestuurlijke prioriteiten helder zijn voor de medewerkers en zij van daaruit hun rol en verantwoordelijkheid kunnen nemen als betrokken eigenaar van de opgave/opdracht.

Zonder de informele verschuiving naar een nieuw sturingsmodel met domeinen in de afgelopen twee jaar was het advies van BMC geweest: variant 3: een compact directieteam bestaande uit een algemeen directeur die tevens het domein bedrijfsvoering tot zich neemt en een adjunct-directeur. Samen verantwoordelijk voor de strategische ontwikkeling en integrale concernsturing, met een overallview, gericht op de in- en externe verbanden. Met voor de tactische-operationele sturing maximaal 6 teammanagers (gericht op het bevorderen van het eigenaarschap en taakvolwassenheid van de medewerkers) en een concerncontroller die zitting heeft in het MT.

Laat variant 1B met een beperkte aanpassing van het huidige sturingsmodel tot ontwikkeling komen

De *informele* verschuiving die er is geweest in het organisatieplaatje van 7 afdelingshoofden naar 3 domeinmanagers, met het concept van zelfsturende teams, speelt echter een doorslaggevende rol in ons advies. De laag van afdelingshoofden is in de praktijk ruim een halfjaar weg en de ervaring is daarmee waarneembaar: de roep om sturing (meer kaderstellend) vanuit medewerkers leeft breed. De professionele zelfredzaamheid moet verder worden ontwikkeld. De route naar zelfsturende teams is er een van lange adem met diverse soorten investeringskosten: in teamvorming, in integraal werken, in projectmatig werken en in individuele loopbaancoaching. Zelfsturende teams hebben een basis nodig die op orde is. Om die reden is de rol van stevige teammanagers op tactisch-operationeel niveau voor de komende jaren onmisbaar in de Waterlandse setting. Idealiter zou dit 'ten koste kunnen gaan van de domeinmanager' (variant 3). Echter, de geloofwaardigheid voor de medewerker en het meer opgavegericht werken over teamgrenzen heen komt hierbij in het geding. Koers houden, duidelijkheid bieden en 'iets inzetten én afmaken' is belangrijker. Wij adviseren dan ook om verder te gaan met variant 1B.

Voor de verantwoordelijkheidsverdeling binnen de organisatie betekent dit sturingsmodel het volgende⁶:

- De algemeen directeur (met portefeuille bedrijfsvoering) is als hoofd van de organisatie integraal verantwoordelijk voor een samenhangende concernsturing (mensen, middelen en resultaten), hiërarchisch leidinggevende van de twee domeinmanagers, opdrachtgever voor de organisatiebrede programma's en teams binnen bedrijfsvoering, en bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden. De directeur is resultaatverantwoordelijk voor de (inhoudelijke) resultaten binnen het domein bedrijfsvoering, waarbij hij ernaar zal streven dit op termijn zo veel mogelijk te verleggen naar de teams zelf (eigenaarschap). Samen met de twee domeinmanagers en de concerncontroller vormt de gemeentesecretaris een managementoverleg op strategisch niveau.
- De twee domeinmanagers (ruimtelijk en sociaal domein) zijn ambtelijk opdrachtgever voor organisatiebrede programma's en voor teams binnen zijn/haar domein. De domeinmanagers zijn verbinders, tussen de bestuurlijke en ambtelijke organisatie en tevens tussen de teams van de verschillende domeinen. De domeinmanager is resultaatverantwoordelijk voor de (inhoudelijke) resultaten binnen zijn/haar domein, waarbij hij/zij ernaar zal streven dit op termijn zo veel mogelijk te verleggen naar de teams zelf (eigenaarschap).
- De concerncontroller (MT-lid) geeft invulling aan de brede controlfunctie, waaronder financiën, dienstverleningsprocessen, beleid en projecten. Hij/zij is eindverantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de P&C cyclus en strategische financiële opgaven, waardoor managementsturing en veranderkracht verbeteren.
- De teammanagers (6, inclusief Buitendienst) zijn verantwoordelijk voor een adequate doorvertaling van de opdrachten van de domeinmanagers binnen het team, de ontwikkeling van het team gericht op meer eigenaarschap en de individuele ontwikkeling van medewerkers (met een passende gesprekscyclus die dit ondersteunt). Daarbij is het te prefereren dat de teamleiders ook een inhoudelijke oriëntatie hebben, zodat zij ook inhoudelijk een klankbordfunctie voor de medewerkers kunnen vervullen. Het ligt dus voor de hand dat bijvoorbeeld de teammanager in het domein bedrijfsvoering een bedrijfskundige of IT-achtergrond heeft of dat de teammanager ruimtelijk domein een planologische, ruimtelijke achtergrond heeft.

Zelfsturing is een concept dat stapsgewijs en met goede begeleiding moet worden ingezet, waarbij 'de basis op orde' dient te zijn. Voor de lagen die worden 'losgelaten' geldt dat hier iets anders voor in de plaats komt: 'anders vasthouden'. Gemiddeld zien we dat dit minimaal 3 tot 5 jaar in beslag neemt, afhankelijk van de omvang van de organisatie.

⁶ Zie in bijlage 3 uitgewerkte functieprofielen op basis van HR21

Medewerkers hebben behoefte aan: 1) een gedeelde visie en richting, 2) facilitering van middelen, en 3) waardering en erkenning. Dit zijn precies de aspecten waarop goede (midden)managers waarde toevoegen. Het is dus van belang om te investeren in goede managers, zodat zij de passie van hun medewerkers kunnen stimuleren. Zelfsturing betekent niet het einde van leiderschap; het leiderschap komt wel meer verspreid in de organisatie te liggen: in competenties en rollen van medewerkers in plaats van alleen de functie van een leidinggevende.

Strategisch vermogen kan in een flexibele schil worden aangetrokken, maar ook (via projectmatig werken) bevorderd worden vanuit de huidige bezetting van beleidsmedewerkers (talentmanagement, kansen bieden), in combinatie met de strategische sturing van de algemeen directeur (inclusief domein bedrijfsvoering) en twee domeinmanagers.

Meer sturing nu vergroot het vermogen rond eigenaarschap. Hoe beter het strategisch vermogen hieromheen georganiseerd wordt, hoe groter het vermogen wordt om de maatschappelijke opgaven van de toekomst aan te kunnen, zodanig dat de burgers van Waterland ervaren dat de gemeentelijke organisatie 'op sterkte' én sterk genoeg is om haar opgaven kwalitatief goed te vervullen. Met het implementeren van eigenaarschap als kernwaarde in de cultuur van Waterland hoeft zelfsturing als instrument geen doel op zichzelf te zijn.

Beleggen van de uitvoering van taken buiten de deur of in alliantie

De redenen om gemeentelijke taken uit te besteden of in samenwerking met andere gemeenten uit te voeren zijn divers: het verhogen van de kwaliteit van de uitvoering, het verminderen van de kwetsbaarheid (bijvoorbeeld minder afhankelijkheid zijn van eenpitters) en/of het verminderen van kosten (door de grotere schaal). Zoals in het rapport van Hiemstra & De Vries (april 2020) al opgemerkt is, moet de realisatie van opgaven en taken financieel uitvoerbaar zijn en daarbij van voldoende kwalitatief niveau blijven.

Op de langere termijn gezien is het daarom raadzaam om het richtinggevende afwegingskader dat in het rapport van Hiemstra & De Vries is opgenomen periodiek ter hand te nemen. Elk vraagstuk kent zijn eigen context en dynamiek. De criteria bieden een kader waarlangs het gemeentebestuur elk vraagstuk in dialoog met ketenpartners kan afwegen om vervolgens een richtinggevend besluit te nemen, mede op basis van een uitgewerkte businesscase.

Op dit moment is er in onze ogen geen urgente aanleiding om snel over te gaan tot een verdergaand uitbesteden van taken dan wel om nieuwe allianties aan te gaan. Zo geeft de eerdere bestuurlijke keuze om de taken van de Buitendienst zelfstandig te blijven uitvoeren, mede vanwege de Participatiewet, op dit moment geen aanleiding om dit nu anders te zien.

Wel blijft met name het kwaliteitsniveau en kostenniveau van de ICT-huishouding aandacht vragen. Daarom wordt geadviseerd om hiernaar eerst diepgaander onderzoek te laten doen. Op basis daarvan kan dan mogelijk een nieuwe afweging worden gemaakt vanuit overwegingen van kwaliteit, kosten of kwetsbaarheid. Los daarvan is het sowieso ons advies om de bestaande samenwerking in DIMPACT-verband beter te gaan benutten vanuit het oogpunt van kennisdeling.

H8 | Stappenplan

8.1 Formele procedures

De keuze van het College van B en W om dit advies al dan niet over te nemen zal in een voorgenomen besluit worden aangeboden aan de ondernemingsraad. De gemeenteraad wordt parallel hieraan geïnformeerd, met name over de stand van zaken van de beoogde reorganisatie (onderdeel management) en de verdere ontwikkeling van de organisatie. Ook de formele adviesaanvraag aan de ondernemingsraad met het oog op instemming van de reorganisatie van het management hangt hiermee samen.

In overleg met de gemeentesecretaris heeft Team HR de afgelopen weken met behulp van externe juridische hulp een nieuw concept sociaal statuut laten opmaken⁷, analoog aan de CAR-UWO en WNRA. Het vergt enige tijd om een oud statuut te vervangen door een nieuw statuut, gezien het akkoord van het Landelijk Overleg dat hierbij noodzakelijk is, evenals de juiste procedurele betrokkenheid van de ondernemingsraad. Met een streefdatum van inwerkingtreding nieuw sociaal statuut – bijvoorbeeld 1-1-2021 – kan in goed onderling overleg met de ondernemingsraad besloten worden de werving- en selectieprocedures reeds in gang te zetten, vooruitlopend op de ingangsdatum van de 'nieuwe organisatie'.

Het team HR zal in dat geval zo spoedig mogelijk kunnen starten met het opstellen van kwaliteitsprofielen voor de nieuwe leidinggevende functies.⁸ Voor het starten van de werving- en selectieprocedure voor deze nieuwe functies is het zaak om te bezien of dit met of zonder externe begeleiding lukt.

Het financiële perspectief van een deel van de beoogde organisatieontwikkelingen wordt in september reeds meegenomen bij het aanbieden van de begroting 2021 en verder. Procesmatig is de voorjaarsnota door (corona)omstandigheden doorgeschoven; op 3 september ligt deze voor bij de gemeenteraad. De inzichten vanuit dit adviesrapport kunnen hier mogelijk nog volledig aan worden gekoppeld, afhankelijk van de inspanningen die tussen de oplevering van het rapport en 3 september nog mogelijk zijn.

8.2 Kernteam reorganisatie management & vervolg organisatieontwikkeling

Het begeleiden van een reorganisatie van het management, in combinatie met hervatten van de organisatieontwikkeling, werkt doorgaans het beste met een kernteam dat hiervoor zowel inhoudelijk als capacitair is toegerust. Het management, de afdeling HR, communicatie en de ondernemingsraad zijn de sleutelspelers.

Ons advies is om een intern kernteam samen te stellen en een externe veranderkundige begeleider in te huren voor de proces- en kwaliteitsbewaking van het geheel. Een maandelijkse stuurgroepvergadering, waarbij het college (portefeuillehouder P&O) opdrachtgever is en de algemeen directeur opdrachtnemer, helpt om de voortgang professioneel te monitoren en beslissingen onderbouwd vast te leggen. De extern begeleider kan deze stuurgroepvergadering voorbereiden en desgewenst voorzitten.

8.3 Uitwerking in een routekaart

De voornaamste stappen hebben wij uitgewerkt in een routekaart. De stappen voor het eerste en tweede kwartaal zijn op hoofdlijnen uitgewerkt. De stappen die later in het proces van organisatieontwikkeling van belang zijn, zijn hierin niet opgenomen. Deze zullen via bijvoorbeeld stuurgroepvergaderingen van het kernteam aan de orde moeten komen.

⁷ het huidige sociaal statuut dateert van 13 maart 2012, en is verouderd en onbruikbaar te noemen door diverse wetwijzigingen en cao-wijzigingen.

⁸ in bijlage 3 leveren wij een voorbeeld conform HR 21 als leidraad.

Bijlage 1 | Routekaart

Routekaart Reorganisatie Management- & Organisatieontwikkeling Waterland

Adviesrecht OR			art 25 WOR: org en bedr economisch																																		
Instemmingsrecht OR			art 27 WOR: voorgen. besl. tav pers. regelingen en -beloningen																																		
			Reorganisatie Management																Organisatie ontwikkeling												2021						
			sept 2020				oktober 2020				november 2020				dec. 2020				jan				feb				mrt				TM DEC '21						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
0	Werving en selectie nieuwe LG		Eindverantw																																		
0.1	Toekomstbestendig Sociaal Statuut		OR, College																																		
0.2	Opstellen voorgeomen besluit College (reorg. management & vervolg organisatie ontwikkeling)		HR, GS, OR																																		
0.3	Informeren gemeenteraad		College																																		
0.4	OR raadpleegt achterban, wel / geen instemming		OR																																		
0.5	Vacature Domeinmanager obv profiel		GS																																		
0.6	Vacature Teammanager obv profiel		DM / GS																																		
0.7	Werving DM's, termijn inc gesprek		GS																																		
0.8	Werving Teammanager, termijn inc gesprek		DM / GS																																		
0.9	Onafh een ind asesment DM's		GS																																		
0.10	Onafh. en ind assesment TM		DM / GS																																		
0.11	Complementair MT		GS, OR																																		
1	Netwerkorganisatie																																				
1.1	Gedragen besturings- en management filosofie		College en MT																																		
1.2	Communicatieplan voor de 6 pijlers		TM BV																																		
1.3	1 DM coördineert alle form best en ambt relevante regionale overleggen en rel. terugkoppeling		MT lid																																		
1.4	Ciso (maandelijks) en concerncontroller (wekelijks) in verbinding met MT		GS																																		
2	Datagedreven werken																																				
2.1	Precisiescan dig systemen tbv toekomst		GS: inhuur bureau																																		
2.2	Kennis applicaties bij mw omhoog		TM BV																																		
2.3	Business Intelligence tbv sturing		TM BV																																		
2.4	IV projecten: zaakgericht		TM BV																																		
2.5	Digitaal informatiebeheer		TM BV																																		
2.6	ICT Governance		GS																																		
2.7	Kwaliteit ICT omhoog		TM BV																																		
3	Regionale netwerken																																				
3.1	Strategische agenda		GS en DM's																																		
3.2	Kennis agenda		GS en DM's																																		
4	Integraal werken & opleiden																																				
4.1	Organiseer domein- en teamoverstijgende activiteiten om integraal werken te bevorderen		MT																																		
4.2	Workshops integraal werken		Externe inhuur																																		
4.3	Nieuw MT gericht en op maat faciliteren (leiderschap)		Coaching extern																																		
4.4	Projectmatig werken bevorderen		TM BV																																		
5	Modern en goed WG schap																																				
5.1	Instellen Kernteam Organisatie Ontwikkeling		GS, HR, evt externe inhuur																																		
5.2	Onderzoek en analyse: wensbeeld nieuw functiehuis		HR, evt externe inhuur																																		
5.3	Besluitvorming nieuw HR Systeem: bv HR Z1 (voorgenomen besluit College, OR vragen om instemming)		MT																																		
5.4	Opleiden afd HR nieuw functiehuis		HR																																		
5.5	Invoeren nieuw functiehuis: administratief proces van oud naar nieuw		MT																																		
5.6	SPP: talent management vast stellen		GS / MT																																		
5.7	SPP: beleid voor toekomst vast stellen		GS / MT																																		
5.8	Burgerparticipatie		TM BV																																		
6	Dienstverlening dichtbij																																				
6.1	Interne communicatie op orde		TM BV																																		
6.2	Cultuurtraject: m.n. klantgerichtheid & feedback geven en aannemen		GS en DM's																																		
6.3	Buiten naar binnen halen		GS en DM's																																		

Bijlage 2 | Overzicht van samenwerkingsverbanden van gemeente Waterland

SAMENWERKINGSVERBANDEN

RUIMTELIJK DOMEIN

- Omgevingsdienst;
- MRA (Metropoolregio Amsterdam);
- Veiligheidsregio Zaanstreek-Waterland;
- Recreatieschap Twiske/ Waterland;
- Vervoersregio (VRA);
- Samenwerkings(overeenkomst) op gebied van waterketen;
- Raamovereenkomst stedenbouwkundig netwerk.

SOCIAAL DOMEIN

- Regio Jeugd Wmo Zaanstreek-Waterland;
- Specialistisch Jeugdhulp;
- Inbesteding Participatie gemeente Landsmeer;
- Wmo (Zwol) Zaanstad, Wormerland, Oostzaan, Landsmeer;
- Opspoor (schoolbesturen);
- Jongerenwerker (bij club- en buurthuis 'De Bolder' in Monnickendam);
- CJG (Centrum voor Jeugd en Gezin).

DOMEIN BEDRIJFSVOERING EN CONTROL

- Coöperatieve vereniging Dimpact (zaakgericht werken, digitale oplossingen c.a.);
- Uitbesteding technisch beheer (Cloud) aan KPN Werkplek;
- Uitbesteding technisch functioneel beheer (aan DDG).

Bijlage 3 | Functieprofielen leidinggevenden (voorbeeld)

Indien het advies van variant 1B dan wel variant 3 wordt overgenomen, kunnen onderstaande profielen desgewenst gehanteerd worden in het werving- en selectieproces. Deze profielen zijn gebaseerd op HR21, gezien de meermaals gehoorde optie hiernaar te willen overstappen in de toekomst als gemeente Waterland.

De functie van algemeen secretaris valt binnen HR21 in de functiereeks Management, strategisch I.

Functiereeks Management Functiegroep Strategisch I

Functienaam: strategisch manager I: algemeen directeur/gemeentesecretaris

Integraal leidinggeven aan de organisatie of een omvangrijk deel van de organisatie (domein) en (eind)verantwoordelijk voor de langetermijnvisieontwikkeling en strategische integrale bedrijfsvoering van de organisatie of het domein. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke algemene kaders en/of doelstellingen.

Overwegende functiekenmerken

- levert als eerste adviseur, vanuit een strategische kader en wettelijke context, advies en bijstand aan het dagelijks bestuur;
- is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde doelen voor de organisatie;
- is eindverantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie;
- geeft integraal leiding aan de gehele organisatie;
- signaleert en verbindt vanuit lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen ontwikkelingen.

Resultaatgebied 1: Concernsturing

- stuurt en adviseert over vraagstukken vanuit het organisatieonderdeel draagt zorg voor de integrale toetsing van managementadviezen;
- draagt zorg voor de prioritering en vertaling van managementbesluiten naar organisatorische taakstellingen en projecten en programma's.

Resultaatgebied 2: Integraal management

- draagt zorg voor het management van het organisatieonderdeel;
- bepaalt de inzet van mensen en middelen ter realisatie van de producten en diensten;
- draagt zorg voor resultaatgerichte afspraken met medewerkers en het monitoren en bijsturen van de prestaties;
- draagt zorg voor deskundigheidsbevordering en innovatie.

Resultaatgebied 3: Bedrijfsvoering

- draagt zorg voor de (door)ontwikkeling en innovatie van het organisatieonderdeel;
- bewaakt de planning en control van de bedrijfsprocessen binnen het organisatieonderdeel;
- bewaakt en bevordert de kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van het productieproces;
- draagt zorg voor het beheer van het informatiemanagement.

Resultaatgebied 4: Producten en diensten

- levert een bijdrage aan het strategisch concernbeleid;
- vertaalt het strategisch concernbeleid naar beleidsontwikkeling, -voorbereiding en -uitvoering binnen het organisatieonderdeel;
- draagt zorg voor de totstandkoming van richtlijnen en procedures;
- draagt zorg voor de prioritering en bewaakt de uitvoering en coördinatie; initieert, regisseert en bewaakt de inrichting en oplevering van complexe programma's en projecten.

Resultaatgebied 5: Netwerken

- ontwikkelt en onderhoudt een relatienetwerk;
- initieert en bevordert samenwerking met organisaties/partijen bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden;
- creëert draagvlak voor beleid.

De functie van adjunct-directeur valt in HR 21 in de functiereeks Management, zit in de functiegroep Strategisch II, en heet strategisch manager II.

**Functiereeks Management
Functiegroep Strategisch II**

**Functienaam: strategisch manager II: adjunct-directeur/plaatsvervangend
gemeentesecretaris**

Integraal leidinggeven aan het organisatieonderdeel en medeverantwoordelijk voor de doorontwikkeling en innovatie van de langetermijnvisieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke en ambtelijk vastgestelde kaders, doelstellingen en beleid.

Overwegende functiekenmerken

- Is medeverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- Is medeverantwoordelijk voor continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie;
- Geeft integraal leiding aan een organisatieonderdeel dat overwegend (beleids)adviserend of hoogwaardig specialistisch van aard is;
- Heeft directe impact op lange termijn met organisatorische en/of financieel/economische afwegingen.

Resultaatgebied 1: concernsturing

- stuurt en adviseert over vraagstukken vanuit het organisatieonderdeel, draagt zorg voor de integrale toetsing van managementadviezen;
- draagt zorg voor de prioritering en vertaling van managementbesluiten naar organisatorische taakstellingen en projecten en programma's.

Resultaatgebied 2: Integraal management

- draagt zorg voor het management van het organisatieonderdeel;
- bepaalt de inzet van mensen en middelen ter realisatie van de producten en diensten;
- draagt zorg voor resultaatgerichte afspraken met medewerkers en het monitoren en bijsturen van de prestaties;
- draagt zorg voor deskundigheidsbevordering en innovatie.

Resultaatgebied 3: Bedrijfsvoering

- draagt zorg voor de (door)ontwikkeling en innovatie van het organisatieonderdeel;
- bewaakt planning en control van de bedrijfsprocessen binnen het organisatieonderdeel;
- bewaakt en bevordert de kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van het productieproces;
- draagt zorg voor het beheer van het informatiemanagement.

Resultaatgebied 4: Producten en diensten

- levert een bijdrage aan het strategisch concernbeleid;
- vertaalt het concernbeleid naar beleidsadviezen, voorbereiding en uitvoering binnen het organisatieonderdeel;
- draagt zorg voor de totstandkoming van richtlijnen en procedures;
- draagt zorg voor de prioritering en bewaakt de uitvoering en coördinatie, initieert, regisseert en bewaakt de inrichting en oplevering van complexe programma's en projecten.

Resultaatgebied 5: Netwerken

- ontwikkelt en onderhoudt een relatienetwerk;
- initieert en bevordert samenwerking met organisaties/partijen bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden;
- creëert draagvlak voor beleid.

De functie van domeinmanager valt in HR21 in de functiereeks Management, functiegroep Strategisch II, en heet strategisch manager III.

**Functiereeks Management
Functiegroep Strategisch II**

Functienaam: strategisch manager III: domeinmanager

Integraal leidinggeven aan het organisatieonderdeel en medeverantwoordelijk voor de doorontwikkeling en innovatie van de langetermijnvisieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke en ambtelijk vastgestelde kaders, doelstellingen en beleid.

Overwegende functiekenmerken

- is medeverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen;
- is medeverantwoordelijk voor continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie;
- geeft integraal leiding aan een organisatieonderdeel dat overwegend beheersmatig en/of (kort)cyclisch van aard is;
- heeft directe impact op dienstverlening en samenwerking.

Resultaatgebied 1: Concernsturing

- stuurt en adviseert over vraagstukken vanuit het organisatieonderdeel, draagt zorg voor de integrale toetsing van managementadviezen;
- draagt zorg voor de prioritering en vertaling van managementbesluiten naar organisatorische taakstellingen en projecten en programma's.

Resultaatgebied 2: Integraal management

- draagt zorg voor het management van het organisatieonderdeel;
- bepaalt de inzet van mensen en middelen ter realisatie van de producten en diensten;
- draagt zorg voor resultaatgerichte afspraken met medewerkers en het monitoren en bijsturen van de prestaties;
- draagt zorg voor deskundigheidsbevordering en innovatie.

Resultaatgebied 3: Bedrijfsvoering

- draagt zorg voor de (door)ontwikkeling en innovatie van het organisatieonderdeel;
- bewaakt de planning en control van de bedrijfsprocessen binnen het organisatieonderdeel;
- bewaakt en bevordert de kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van het productieproces;
- draagt zorg voor het beheer van het informatiemanagement.

Resultaatgebied 4: Producten en diensten

- levert een bijdrage aan het strategisch concernbeleid;
- vertaalt het concernbeleid naar beheer- en uitvoeringsplannen binnen het organisatieonderdeel;
- draagt zorg voor de totstandkoming van richtlijnen en procedures;
- draagt zorg voor de prioritering en bewaakt de uitvoering en coördinatie, initieert, regisseert en bewaakt de inrichting en oplevering van complexe programma's en projecten.

Resultaatgebied 5: Netwerken

- ontwikkelt en onderhoudt een relatienetwerk;
- initieert en bevordert samenwerking met organisaties/partijen, bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden;
- creëert draagvlak voor beleid.

De functie van teammanager (s. 11) valt in HR21 in de functiereeks Management, in de functiegroep Tactisch I, en de functie heet tactisch manager I.

Functiereeks Management

Functiegroep Tactisch

Functienaam: tactisch manager I: teammanager (s. 11)

Leidinggeven aan een organisatie-eenheid en bijdragen aan de ontwikkeling van beleid en kaders van het organisatieonderdeel. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de personele en financiële taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en servicelevelagreements.

Overwegende functietekenen

- geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend ontwikkelend en multidisciplinair van aard is;
- adviseert over organisatie-eenheidoverstijgende vraagstukken;
- biedt langetermijnperspectief en heeft hoge politieke, organisatorische, economische en/of sociaal maatschappelijke impact.

Resultaatgebied 1: Leidinggeven

- geeft leiding aan de organisatie-eenheid;
- maakt resultaatgerichte afspraken met medewerkers en bewaakt en stuurt de prestaties;
- draagt zorg voor deskundigheidsbevordering en vraaggericht werken.

Resultaatgebied 2: Bedrijfsvoering

- bewaakt en bevordert de kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van het productieproces;
- draagt zorg voor het beheer van het informatiemanagement.

Resultaatgebied 3: Producten en diensten

- draagt zorg voor de totstandkoming van richtlijnen en procedures;
- draagt zorg voor de prioritering en bewaakt de uitvoering en coördinatie, draagt zorg voor de afstemming en bewaking van organisatie-eenheidoverstijgende vraagstukken;
- regisseert en bewaakt de inrichting en oplevering van programma's en projecten.

Resultaatgebied 4: Advisering

- adviseert over organisatie-eenheidoverstijgende vraagstukken;
- draagt zorg voor de integrale advisering van het management;
- draagt zorg voor de afstemming van managementbesluiten en vertaalt deze naar organisatorische taakstellingen en projecten en programma's.

Resultaatgebied 5: Netwerken

- ontwikkelt en onderhoudt een relatienetwerk;
- initieert en bevordert samenwerking met organisaties/partijen, bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden;
- creëert draagvlak voor beleid.

De functie van teammanager (s.10) valt in HR21 in de functiereeks Management, in de functiegroep Tactisch, en de functie heet tactisch manager II.

Functiereeks Management

Functiegroep Tactisch

Functienaam: tactisch manager II: teammanager (s. 10)

Leidinggeven aan een organisatie-eenheid en bijdragen aan de ontwikkeling van beleid en kaders van het organisatieonderdeel. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de personele en financiële taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

Overwegende functiekenmerken

- geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend (beleids)adviserend of hoogwaardig specialistisch van aard is;
- adviseert over organisatie-eenheidoverstijgende vraagstukken;
- heeft directe impact op de lange termijn met organisatorische en/of financieel/economische afwegingen.

Resultaatgebied 1: Leidinggeven

- geeft leiding aan de organisatie-eenheid;
- maakt resultaatgerichte afspraken met medewerkers en bewaakt en stuurt de prestaties;
- draagt zorg voor deskundigheidsbevordering en vraaggericht werken.

Resultaatgebied 2: Bedrijfsvoering

- bewaakt en bevordert de kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van het productieproces;
- draagt zorg voor het beheer van het informatiemanagement.

Resultaatgebied 3: Producten en diensten

- draagt zorg voor de totstandkoming van richtlijnen en procedures;
- draagt zorg voor de prioritering en bewaakt de uitvoering en coördinatie;
- draagt zorg voor de afstemming en bewaking van eenheidoverstijgende vraagstukken;
- regisseert en bewaakt de inrichting en oplevering van programma's en projecten.

Resultaatgebied 4: Advisering

- adviseert over organisatie-eenheidoverstijgende vraagstukken;
- draagt zorg voor integrale advisering van het management;
- draagt zorg voor de afstemming van managementbesluiten en vertaalt deze naar organisatorische taakstellingen en projecten en programma's;

Resultaatgebied 5: Netwerken

- ontwikkelt en onderhoudt een relatienetwerk;
- initieert en bevordert samenwerking met organisaties/partijen, bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden.
- creëert draagvlak voor beleid.

BMC
Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

P.O. box 490
3800 AL Amersfoort

+31 (0)33 - 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

Colofon

Periode en jaartal	:	21 augustus 2020
Auteurs	:	Saskia Jansen, Giovanni Wouters
Projectnummer	:	PO0015184
Vormgeving	:	J.M. Abarbanel – Creatieve Collega's
Drukwerk	:	Randstad Groep Nederland

Kijk voor meer informatie ook eens op onze website [**www.bmc.nl**](http://www.bmc.nl)