

HET WATERLANDSE WERKEN

(Van eiland naar Wij-land)

Aangepast n.a.v. rapport

“(Zelf)sturing als hulpmiddel, en eigenaarschap als doel. Versterking gemeentelijke organisatie Waterland”

Visie gemeente Waterland

In Waterland wordt gewoond, gereisd, gerecreëerd, gestudeerd, gespeeld, gebouwd, geld verdiend, etc. We helpen elkaar, werken samen, sporten samen, brengen elkaar op ideeën, inspireren elkaar. We maken samen ruzie, nemen dingen van elkaar af en vernielen spullen die van een ander of ons samen zijn. Er wordt – kortom – geleefd in alle kernen van Waterland, het is een levendige gemeenschap.

Als gemeente staan wij midden in die gemeenschap, niet erboven. Wij bepalen zelden wat er gebeurt in de gemeenschap of hoe. Als wij al iets bepalen, dan doen wij dat altijd samen met de gemeenschap.

Onze belangrijkste opdracht (missie) is om de gemeenschap te helpen om zichzelf te besturen en om die dienstverlening te bieden die inwoners van hun overheid mogen verwachten.

Dat kan...omdat in de Waterlandse gemeenschap veel kennis en ervaring zit waarmee burgers, ondernemers en instellingen heel veel problemen oplossen. Dit doen zij zonder tussenkomst van de gemeente. Dat is goed, want de beste oplossingen ontstaan in de gemeenschap zelf en zijn nooit uitsluitend het product van de gemeente.

Dat moet... omdat de huidige samenleving gewoonweg te ingewikkeld en veranderlijk om vanuit het gemeentehuis te besturen. Als het gaat om beleid maken, dienstverlening en bedrijfsvoering, is samenwerking voor ons een noodzaak om effectief en efficiënt te kunnen werken.

De maatschappij is in verandering. En daarmee dus ook de organisatie. Dat is van alle tijden, maar in deze fase is het meer en sneller nodig dan ooit. De complexiteit en de dynamiek in de samenleving nemen snel toe. Inwoners maar ook andere partners worden steeds mondiger (en veeleisender) en organiseren zich op steeds meer manieren. Wij zijn als gemeente een van de spelers in die netwerken en daarmee kenmerkt ons werk zich steeds meer door de verbindingen die we buiten en binnen leggen. Van stoeptegels tot stadsregio. Dit vraagt van onze medewerkers om telkens, afhankelijk van de vraag en de context, hierop aan te sluiten. We vragen een grote mate van eigenaarschap en leggen verantwoordelijkheid bij medewerkers om vandaaruit een bijdrage te leveren aan zowel de samenleving als de organisatie. Zo ontwikkelen we ons steeds meer tot een eigentijdse netwerkorganisatie.

De maatschappij is in verandering. En dit vraagt ook een verandering binnen de organisatie. In de informatiesamenleving ontstaan nieuwe kansen. Sturen met data en technologieën als blockchain maken het bijvoorbeeld makkelijker om meer samen te werken en met name ook integraal te werken. Bereikbaarheid, leefbaarheid, duurzaamheid, luchtkwaliteit, geluid, energie, gezondheid en economische vitaliteit raken steeds meer met elkaar verbonden (bijvoorbeeld in de MRA of de regio Zaanstreek-Waterland, maar ook in concepten als Smart Cities).

Inwoners en ondernemers staan midden in die informatiesamenleving en hebben hoge verwachtingen van gemeentelijke dienstverlening en de manier waarop wij functioneren. Of

het nu gaat om werk en zorg, of om veiligheid en leefbaarheid. Juist de 'digitale' overheid kan de ambitie van integraliteit, nabijheid en maatwerk helpen verwezenlijken en daarmee de doelen van de decentralisaties helpen realiseren: één overheid voor bewoners van ons land, in steden, dorpen en wijken; dicht bij mensen en zo veel mogelijk in hun eigen leefomgeving.

Waarom doen we dit?

De inwoner bepaalt zijn/haar leven en leefomgeving. De overheid faciliteert, ondersteunt, en reguleert en handhaaft waar dat nodig is vanuit het algemeen belang of orde- en veiligheid. Natuurlijk is de wet ons kader. Maar diezelfde wet *eist* ook van ons dat we anders gaan werken, of het nu om het sociaal domein gaat of over de aanstaande Omgevingswet, verandering is de enige constante factor. Kern van de verandering is de veranderde relatie met onze inwoners, en daarmee voor onszelf een andere focus. Om maatwerk te kunnen leveren, zullen we nog meer integraal moeten gaan werken. In teams, gericht op wijken en buurten om zo daadwerkelijk aan te sluiten op wat de inwoner nodig heeft. De revolutie in de digitalisering is daarbij de ruggengraat die de verandering mogelijk maakt.

Voor de organisatie betekent dit dat ook wij mee moeten in de hierboven genoemde ontwikkelingen. We kunnen niet langer afwachten wat er op ons afkomt. Stilstand is in dit geval letterlijk achteruitgang. Onze werkwijzen moeten hierop worden aangepast. We benutten nog steeds 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 nog niet toegerust voor nieuwe taken en opgaven.

Willen we aantrekkelijk zijn en blijven als werkgever, dan zullen we dus moeten investeren in onze organisatie en wijze van organiseren. Medewerkers vragen andere manieren van werken, flexibiliteit, vrijheid. Modern werkgeverschap faciliteert de zelfstandigheid van medewerkers, de benutting van de aanwezige talenten en de ondersteuning van plaats- en tijdonafhankelijk werken. Het soort werk en het soort werker worden optimaal op elkaar afgestemd, zodat de benodigde resultaten gehaald worden: substantiële en duurzame productiviteits- en kwaliteitsverbetering van de kenniswerker met daaraan gekoppeld een beter welzijn en een betere balans in werk/leven voor diezelfde kenniswerker. Dit moet per saldo leiden tot betere resultaten.

Kort gezegd levert modern werkgeverschap drie belangrijke kernaspecten op: effectiever werken, efficiënter werken en plezieriger werken. Dit geldt zowel voor de organisatie als voor de medewerker zelf. Het gaat om de verandering van cultuur en mentaliteit waarbij de nieuwste technologie helpt de verbinding tussen mensen te leggen. Modern werkgeverschap is echter niet alleen gefocust op jonge medewerkers, ook oudere medewerkers zullen zich in dit concept herkennen.

Waar zijn we?

In onze transitie zijn een aantal treinen in beweging gezet, die gezamenlijk de verandering mogelijk gaan maken die we willen zien. Als je achterom kijkt, kun je zien dat we al goed op weg zijn. De ontwikkelingen binnen DigiW moeten mogelijk maken dat onze digitale

ruggengraat steeds verder op orde komt, een noodzakelijke basisvoorwaarde. Verder zijn we enkele jaren geleden gestart met het programma 'Van Eiland naar Wij-land' met als doel met elkaar (samen) de verandering mogelijk te maken naar nieuwe gewenste manieren van werken. Er wordt inmiddels door vele collega's binnen de organisatie gewerkt aan de gemeenschappelijk geformuleerde thema's: Eigenaarschap, De klant centraal, Communicatie, Samenwerken en Talent. En de nieuwe teams zijn of worden inmiddels gevormd, waarmee we komende periode (met externe ondersteuning) verdere stappen zullen zetten.

Waar willen we staan in 2025?

De ontwikkelingen in deze tijd gaan zo hard, dat een vastomlijnd beeld daarvan onmogelijk is. Maar de ambitie is om in 2025 het volgende te hebben gerealiseerd:

- We werken opgave gericht 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 teams en hebben intensief contact met onze inwoners. We zijn in staat om vanuit de inwoner en met de inwoner samen te werken in co-creatie 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 beheersprocessen zijn efficiënt en bijna volledig digitaal georganiseerd. Corsa gebruiken we alleen nog als archiefsysteem, we werken inmiddels zaakgericht met Dimpact.

Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn lef, verbinding en vertrouwen. We hebben daar de kernwaarde nieuwsgierig aan toegevoegd. 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.

Lef

Wij durven los te laten en geven anderen ruimte. Wij nemen verantwoordelijkheid voor onze resultaten en hebben de moed beslissingen te nemen. Wij zoeken grenzen op en proberen nieuwe dingen uit. Wij zijn ondernemend en leggen de lat graag hoog. *Verbinding*
Wij werken graag samen met anderen aan een gemeenschappelijk doel. Wij gaan proactief en vroegtijdig in gesprek met mensen in en buiten onze organisatie. Wij werken mensgericht. Mensen staan bij ons centraal; regels en wetten zijn geen doel op zich. We communiceren open en persoonlijk en sluiten zo goed mogelijk aan bij ieders specifieke behoefte en situatie. Wij brengen mensen en partijen bijeen om tot de beste resultaten te komen.

Vertrouwen

De basis voor succesvol samenwerken is vertrouwen. We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen. Vertrouwen kan alleen tot stand komen wanneer we integer en transparant werken. Dit betekent bijvoorbeeld fouten durven erkennen en eerlijke, constructieve feedback geven op elkaars werk. Dit betekent vertrouwen in elkaar en in de aansturing.

Nieuwsgierig

We zijn nieuwsgierig naar nieuwe ontwikkelingen en initiatieven. We zoeken elkaar en Waterlanders op en zijn geïnteresseerd in andermans plannen en ideeën.

BEDRIJFSCONCEPT NETWERKORGANISATIE WATERLAND

Opgavegericht werken

We zien verandering buiten. Maatschappelijke vragen komen en gaan, de laatste jaren in steeds hoger tempo. Bestuurders, inwoners en professionele partners verwachten dat wij daar snel op inspelen. De rol van onze gemeente verandert daardoor ingrijpend op belangrijke gebieden als zorg, leefbaarheid en ruimtelijke ontwikkeling. Voorheen maakten wij zelf plannen en voerden deze ook zelf uit. Bewoners, ondernemers, instellingen en buurgemeenten willen en krijgen daarin een steeds grotere rol. En ze nemen steeds vaker de rol die wij voorheen hadden. Wij nemen als netwerkpartner nadrukkelijk onze positie in binnen dit krachtenveld. Daarom willen we een meer wendbare organisatie die sneller en adequater aansluit bij maatschappelijke ontwikkelingen. Dit vraagt van ons (medewerkers en bestuurders) een meer participerende rol en een andere manier van (samen)werken (*talentmanagement*).

Onze maatschappelijke opgaven staan centraal, we maken stappen door te doen wat nodig is. Wij ontdekken samen met inwoners, ondernemers en instellingen wat er nodig is (*communicatie*). Wij bieden ruimte voor Waterlandse inwoners en partners om zelf met oplossingen te komen en deze zoveel mogelijk zelf te realiseren (*klant centraal*). Wij durven maatwerk te bieden en regels en routines los te laten (*werken volgens de bedoeling*). Wij reageren snel en flexibel. Wij zijn aanwezig daar waar het gebeurt en verbonden met onze partners (*samenwerking*). Wij tonen *eigenaarschap* en voelen ons verantwoordelijk om meer maatschappelijke impact te realiseren.

Dienstverlening

Voor de dienstverlening betekent dit dat wij onze dienstverlening dichtbij de inwoners willen aanbieden. Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet.

We willen weten wat er in alle kernen/buurtten speelt en willen daar op een passende wijze mee omgaan. Nauwe samenwerking tussen disciplines (sociaal, ruimtelijk en fysiek) is daarbij voorwaarde om integrale dienstverlening te kunnen aanbieden. Uiteraard doen we dat samen met onze inwoners.

Moet je hier niets bij opnemen over kijken naar processen, verbeteren digitale dienstverlening, waar hebben inwoners en bedrijven behoefte aan? Wat betekent dit voor de processen, investeringen etc??

Bedrijfsvoering

Genoemde veranderingen hebben ook fundamentele gevolgen voor de wijze waarop wij de bedrijfsvoering vormgeven, vooral voor de ondersteuning die gewenst is vanuit de organisatie. Van een ondersteunende rol van de bedrijfsvoeringsfuncties vindt een kentering plaats naar de meewerkende rol van de bedrijfsvoeringsfuncties, of soms zelfs een strategische rol. Bedrijfsvoering zal zichtbaarder worden, het komt als het ware uit de 'donkere krochten' van het gemeentehuis.

Vanuit de bedrijfsvoering willen we zoveel mogelijk werken aan de 'voorkant' van processen. We willen dit ook integraal doen, dus bedrijfsvoeringsteams werken nauw met elkaar samen om primaire processen te ondersteunen en te sturen. Wij ontwikkelen en leveren daarnaast de benodigde stuurinformatie om bestuur en management hun werk goed te kunnen laten

uitvoeren. Ook hier durven wij maatwerk te bieden en regels en routines los te laten als dat tot een beter resultaat leidt.

Principes van een netwerkorganisatie

In een netwerkorganisatie staan de opgaven en de toegevoegde waarde voor de samenleving centraal. Het is belangrijk dat we steeds meer in contact staan en samenwerken met inwoners en bedrijven. Dat betekent dat we ook intern meer samenwerken aan beleid en in de uitvoering. Dat vraagt meer persoonlijk leiderschap van medewerkers en een andere manier van werken. Teams werken op basis van de volgende gedragsprincipes:

- Maatschappelijke opgave: we werken met toegevoegde waarde aan een maatschappelijke vraag van een inwoner, instelling, etc.
- Doel: we bepalen samen duidelijke doelen, die bijdragen aan de maatschappelijke vraag of die richting geven aan het proces.
- Inlevingsvermogen: we verplaatsen ons in de situatie van de ander. We zijn oprecht nieuwsgierig naar de vraag achter de vraag. We helpen de ander zoals we zelf geholpen willen worden.
- Aanwezigheid: we werken zoveel mogelijk op de plaats waar het gebeurt, zijn betrokken, transparant en luisteren zonder oordeel.
- Samenwerken: we werken samen, niet alleen. Nemen initiatief, we vragen door en geven hulp, we tonen eigenaarschap. We prioriteren samen en ondernemen actie.
- Innovatie: we durven te experimenteren, gaan op zoek naar echte vernieuwing, maken fouten en leren daarvan.

Strategie: een wendbare & beheersbare organisatie met sterke teams

De organisatie werkt aan concrete maatschappelijke opgaven. Dat vraagt om een wendbare organisatie, omdat opgaven steeds (sneller) veranderen. Door opgavegericht werken organiseert de gemeentelijke organisatie zich 'binnen' steeds meer rondom het (steeds veranderende) werk 'buiten'. Met als inzet merkbare resultaten voor de burger. Deze manier van werken maakt organisatiestructuren steeds minder relevant, zeker in de dynamische processen van de organisatie. Echter binnen de organisatie is wel behoefte aan 'hiërarchie'. Een zekere mate van sturing en het hebben van een klankbord wordt gewenst.

Het is belangrijk dat we bestuurlijk en ambtelijk scherpe keuzes maken en haalbare opdrachten uitzetten bij de teams in de organisatie. Hiervoor hebben we sterke teams nodig die samen werken aan hun opdracht met een hoge professionaliteit, eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Teams met medewerkers met persoonlijk leiderschap en die samen een lerende omgeving weten te creëren. Dit leidt tot:

- meer maatschappelijke impact;
- meer eigenaarschap en leiderschap bij professionals en hun teams;
- meer professionele ruimte;
- duidelijkheid bij collega's/teams bij het stellen van prioriteiten;
- verlaging van de werkdruk.

Sturingsprincipes

De sterke teams werken in verbondenheid (binnen en buiten de organisatie) aan een opdracht: een maatschappelijke opgave. We sturen onze organisatie op basis van twee principes:

1. Teams zijn de bouwstenen van de organisatie.

Teamleden zijn samen verantwoordelijk voor de opdracht. De teammanager is daarbij de eindverantwoordelijke. Door effectieve teamsamenwerking zorgen zij er in overleg met de teammanager voor dat de opdracht tot een geslaagd eindresultaat wordt gebracht. De teams creëren overzicht en samenhang binnen bestaande taken en projecten. De teammanagers bepalen daarbinnen de prioriteiten. Teamleden voeren namens het team hun taken uit. Zij meten en beheersen het maatschappelijk effect. De teammanagers zijn verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op de kwaliteit van de werkzaamheden van de individuele teamleden. Zowel binnen als buiten het eigen team. De teammanagers en de teamleden creëren samen een lerende én veilige omgeving.

2. We werken op basis van opdrachten, opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.

Een opdracht maakt duidelijk welk resultaat en maatschappelijk effect (WAT) de (bestuurlijk) opdrachtgever van de opdrachtnemer verwacht. Het is een samenspel op basis van gelijkwaardigheid. De opdrachtnemer bepaalt hoe zij het beste het resultaat kunnen realiseren. Dat doet hij of zij op basis van de verantwoordelijkheid van het team, professionaliteit en eigenaarschap. Belangrijk is om de samenhang tussen verschillende opdrachten te benadrukken. In verbondenheid levert het een bijdrage aan de grote maatschappelijke opgave.

Opdrachtgericht werken: de werkverdeling verandert

Uitgangspunt voor opdrachtgericht werken is het realiseren van concrete resultaten in opgaven, bepaald door bestuurlijke prioriteiten en wettelijke taken.

In eerste instantie verdeelt de directie het werk d.m.v. opdrachten. Teammanagers en programmamanagers zijn opdrachtnemers. De rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer zal verder uitgewerkt moeten worden.

Opdrachtgericht werken is katalysator voor resultaatgericht werken

In onze organisatie vereist opdrachtgericht werken echt een andere benadering van het werk. Wie eendimensionaal kijkt, ziet slechts een andere manier van werk omschrijven. Wie breder kijkt, ziet dat opdrachtgericht werken zorgt voor een resultaatgerichtere organisatie. In de praktijk uit zich dit op drie manieren:

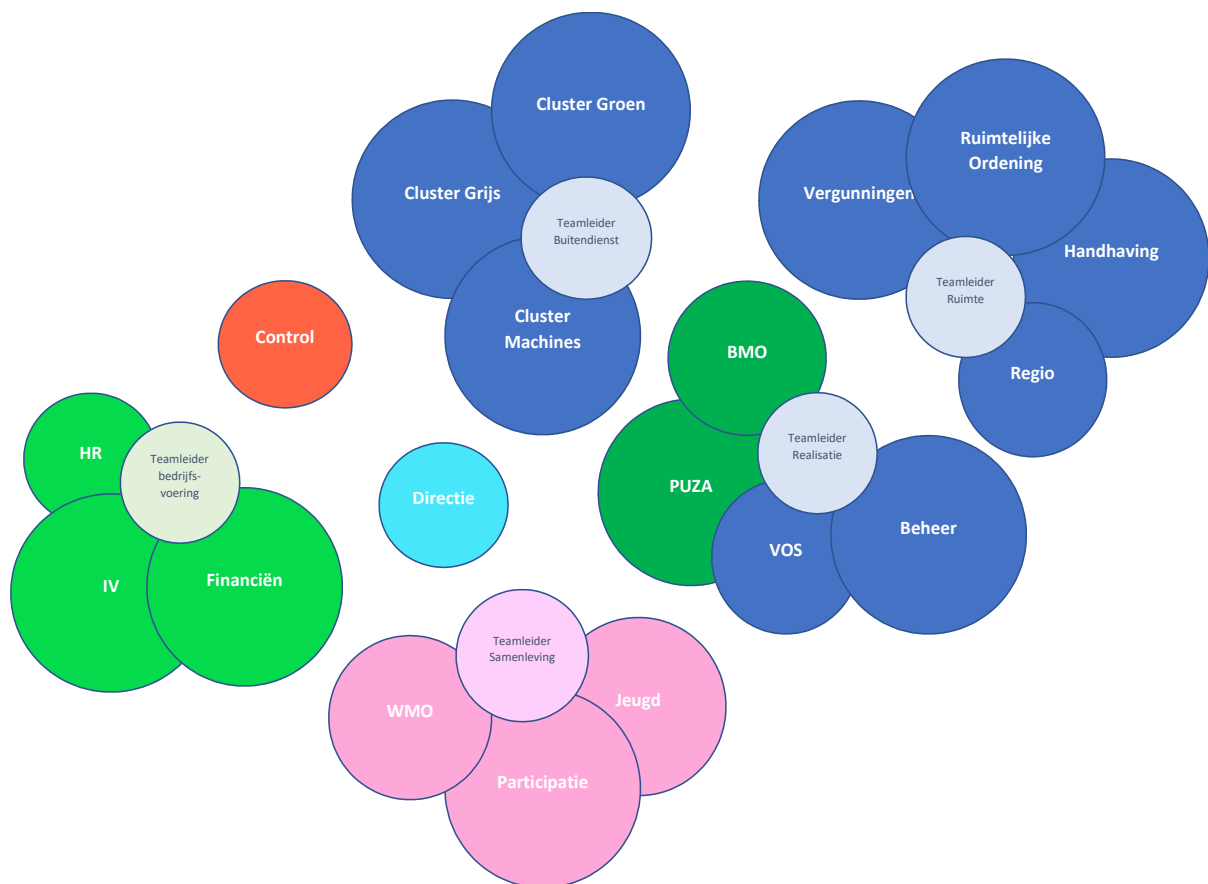
1. Het resultaat centraal betekent ruimte voor echt vakmanschap

De opdracht formuleert helder wat iemand aan resultaten bereikt en welke verantwoordelijkheden daarbij horen. Bovendien krijgt de opdrachtnemer, zo beperkt mogelijk, houvast over hoe dat resultaat te bereiken. Zo krijgt de professional ruimte om dit echt zelf in te vullen. Die kent immers vaak, samen met collega's en partners, de beste aanpak. Dit geeft ruimte voor autonomie en vakmanschap en mensen vinden dat belangrijk in hun werk.

2. Goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap betekent samenwerken vanuit gelijkwaardigheid

Van beleidsprofessionals verwacht je dat zij de rol van opdrachtgever of opdrachtnemer goed invullen. Zo kunnen ze beter bijdragen aan het bereiken van gewenste doelen en ambities. Als opdrachtgever van externe partijen sturen zij meer op effectiviteit en rendement en wat dit vraagt van de werkwijze van partners. Bij projecten in de organisatie sturen zij vanuit hun rol als opdrachtgever en opdrachtnemer op de gewenste resultaten, ieders bijdrage daaraan en de benodigde samenwerking. Opdrachtgever en opdrachtnemer zijn samen eigenaar van het gewenste resultaat, elk vanuit een andere rol. Het coachen en ondersteunen van de beleidsprofessional is hier de taak van teammanagers.

HOOFDSTRUCTUUR ORGANISATIE



De structuur van de organisatie is aangepast van 8 afdelingen naar 5 teams. Deze teams bestaan uit verschillende onderdelen. Eerst wordt gewerkt aan de relatie opdrachtgever/opdrachtnemer. De directie is de opdrachtgever, de teammanagers zijn opdrachtnemers. Iedere medewerker hoort bij een basisteam, maar kan daarnaast worden ingezet in meerdere teams rondom een opgave. Naast de teams wordt er gewerkt met een aantal opgabegegerichte teams of programma's. De programmamanagers zijn opdrachtnemers, de directie is opdrachtgever.

TEAMS EN ROLLEN IN DE HOOFDSTRUCTUUR

Gemeentesecretaris/algemeen directeur

De gemeentesecretaris/algemeen directeur is als hoofd van de organisatie integraal verantwoordelijk voor een samenhangende concernsturing (mensen, middelen en resultaten), hiërarchisch leidinggevende van één of meerdere teamleiders en team Control, 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 één of meerdere team, waarbij hij/zij ernaar zal streven dit op termijn zo veel mogelijk te verleggen naar de teams zelf (eigenaarschap). Samen met de directeur en de concerncontroller vormt de gemeentesecretaris/algemeen directeur een managementoverleg op strategisch niveau.

Directeur

De directeur is samen met de gemeentesecretaris/algemeen directeur ambtelijk opdrachtgever voor organisatiebrede programma's en voor teams binnen zijn/haar scope. De directeur is de verbinder, tussen de bestuurlijke en ambtelijke organisatie en tevens tussen de teams. Hij/zij is resultaatverantwoordelijk voor de (inhoudelijke) resultaten binnen zijn/haar teams, waarbij hij/zij ernaar zal streven dit op termijn zo veel mogelijk te verleggen naar de teams zelf (eigenaarschap).

Concerncontroller

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.

Teammanager

De teammanagers (5, inclusief Buitendienst) zijn verantwoordelijk voor een adequate doorvertaling van de opdrachten van de directie 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.

Medewerkers

De medewerkers zijn onze belangrijkste professionals die zorgdragen voor uitvoering en ontwikkeling van beleid en dienstverlening.

Medewerkers worden (samen met andere teamleden) verantwoordelijk voor de resultaten van hun team, of hun opgave. Dat geeft meer vrijheid en zelfstandigheid in werken. Zij bepalen in grote mate (met elkaar) hoe zij hun resultaten willen behalen. Dat gebeurt natuurlijk binnen wettelijke kaders of de kaders van de opdrachtverstrekking, maar er wordt

in hoge mate een beroep gedaan op de professionaliteit van de medewerkers om dit op een juiste wijze in te vullen.

En wat wordt er dan van medewerkers verwacht? Op welke wijze gaan zij hun rol invullen? Naast hun eigen expertisegebieden, kunnen zij probleemoplossend denken en hebben zij samenwerkend vermogen. Zij zijn creatief en digitaal vaardig. Zij zijn bereid hun talenten in te zetten voor de Waterlandse gemeenschap en hebben passie voor de publieke zaak. Daarnaast nemen zij actief deel aan regionale overleggen.

Teams

De teams zijn de spil. Binnen de nieuwe netwerkorganisatie vervullen zij de rol van eigenaar van processen. Zij zijn resultaatverantwoordelijk en werken 'vanuit de bedoeling'. Het is aan de teammanagers om de teams daarin te faciliteren.

Samenhangende processen:

Welke processen horen logisch bij elkaar? Vanuit het perspectief van de klant? Vanuit het perspectief van de digitalisering en dus bedrijfsvoering? Bijvoorbeeld administratieve processen, die in de opbouw sterk op elkaar lijken.

Opgavesturing:

Een opgave is meestal een ontwikkeld onderwerp. Bijvoorbeeld opdrachten die voortkomen uit het collegeprogramma; er is een specifiek complex onderwerp waarmee verschillende disciplines aan de slag gaan.

Taakniveau:

Er blijven altijd taken over die niet gemakkelijk zijn onder te brengen bij processen of opgaven. Taken, die altijd uitgevoerd moeten worden. Bijvoorbeeld de bodetaken.

Teamplan

Alle teams hebben een teamplan met daarin beschreven de doelen en de manier van samenwerking. De vorm van een teamplan is vrij, maar dat geldt niet voor de inhoud. In ieder geval wordt opgenomen: wie zitten er in het team, hoeveel uren zijn er beschikbaar, hoe is het budgetbeheer geregeld, hoe is de bereikbaarheid geregeld, de opgaven, de gemaakte resultaatafspraken en de afgesproken servicenormen.

Projectteams

In het kader van opgavegericht werken kan een apart projectteam worden ingericht. Medewerkers van een projectgroep vallen voor de personele aangelegenheden onder één van de teammanagers. Het ambtelijk opdrachtgeverschap ligt bij één van de directieleden. Bij het instellen van een projectteam zal gekeken worden welk team primair de trekker is van het project en zal dan onder de desbetreffende teammanager vallen.

BESTURINGSFILOSOFIE

In de besturingsfilosofie geeft het college van burgemeester en wethouders aan hoe zij willen besturen. Het gaat dan om taken en rollen, die in belangrijke mate wettelijk zijn bepaald. Hierin wordt ook de werkwijze geschetst en wordt aangegeven welke ondersteuning het college van de ambtelijke organisatie verwacht om aan de bestuurlijke taken en werkwijze invulling te geven.

Het college wil actief samenwerken met bewoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere partners in de Waterlandse samenleving. Deze besturingsfilosofie gaat over het functioneren binnen de gemeentelijke organisatie en de rol van het college in relatie tot de gemeenteraad.

College en gemeenteraad

De gemeenteraad is het hoogste orgaan van de gemeente. Als volksvertegenwoordiging heeft de raad de rol en het recht om onderwerpen op de agenda te zetten, om de kaders van het gemeentelijk beleid en de begroting vast te stellen, en het college te controleren. De raad beschikt daartoe over verschillende instrumenten. Het college van B&W is het bestuur van de gemeente. Tot hun taak behoort onder meer het voorbereiden en uitvoeren van raadsbesluiten, en het opstellen van de daarvoor noodzakelijke beleidsregels en uitvoeringsplannen.

College en raad hebben dus ieder hun eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Binnen deze zogenaamde ‘duale verhouding’ verstrekt het college altijd alle informatie die de raad nodig heeft voor het uitoefenen van zijn bevoegdheden.

College en portefeuillehouders

Het college geeft vanuit hun rol actief invulling aan hun relatie met de raad, bewoners, organisaties en bedrijven in de gemeente Waterland gemeente, en met de medewerkers van de ambtelijke organisatie. Zij doen dat samen, op basis van collegiaal bestuur. Dat wil zeggen dat zij als collectief besluiten nemen en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de uitvoering daarvan.

Tegelijk spelen de portefeuillehouders afzonderlijk ook een belangrijke politieke en bestuurlijke rol. Zij willen als bestuurders op hun portefeuilles kunnen sturen. Zij worden ook individueel steeds vaker gezien, benaderd en aangesproken als representant van het gemeentebestuur. Het politieke discours wordt daardoor niet alleen persoonlijker, maar verloopt – mede dankzij social media - ook steeds sneller en vaak feller. Gezien deze ontwikkeling moeten zij actief en vanaf het begin betrokken zijn bij beleidsprocessen en grote projecten die hun portefeuille betreffen. In de wetenschap dat elke betrokken portefeuillehouder verantwoording moet afleggen, brengt deze uiteindelijk een voorstel in voor politieke besluitvorming.

College en ambtelijke organisatie

De ambtelijke organisatie stelt het college in staat hun taken vorm te geven. Zij adviseert het college, gevraagd en ongevraagd, en voert hun besluiten uit. De organisatie doet dat op

basis van haar professionele kennis. Op hun beurt stelt het college de organisatie in staat deze rol te vervullen.

- *Politiek primaat*

In ons democratisch bestel ligt het primaat bij de politiek. De gekozen gemeenteraad heeft het college benoemd om te sturen en te besturen. Op grond van deze verantwoordelijkheid voor het beleid zijn zij ook bestuurlijk eigenaar van het beleid.

Dat betekent dat het college beleidsprocessen vanaf het begin aanstuurt. In die sturende rol kan zowel een individuele portefeuillehouder als het hele college onderwerpen aan de orde stellen. Van de organisatie verwacht het college dat zij hen in staat stelt die sturende rol te spelen.

De uitvoering van het beleid wordt grotendeels gemandateerd aan de organisatie. De rolverdeling voor de uitvoering ligt vast in het mandaatregister. Als ambtelijk eigenaar is de organisatie verantwoordelijk voor een loyale, efficiënte en effectieve uitvoering van het beleid. De organisatie realiseert zich daarbij dat het college te allen tijde verantwoordelijk is voor haar doen en laten. Daarom informeert de organisatie het college altijd als zich in de uitvoering belangrijke politieke feiten, financiële risico's of andere problemen voordoen, zoals de onmogelijke uitvoering van een besluit of een noodzakelijk andere aanpak.

- *Co-productie*

Deze visie op de rol en verantwoordelijkheid van de portefeuillehouder werkt door in de beleidsontwikkeling en -advisering. Een collegeadvies komt tot stand in co-productie tussen de ambtelijke organisatie en de betrokken portefeuillehouder. Ambtelijke professionaliteit wordt zo gecombineerd met de inhoudelijke en bestuurlijke opvattingen van de portefeuillehouder, waarbij soms ook politieke overwegingen een rol spelen. Zo verlopen besluitvormingsprocessen niet alleen sneller, maar ook soepeler.

De portefeuillehouder en de ambtelijke organisatie streven ernaar tot een gezamenlijk collegeadvies te komen. Bij verschil van inzicht worden de uiteenlopende opvattingen voorgelegd aan het college, bijvoorbeeld door in een voorstel scenario's te schetsen. Er kan ook worden gedacht aan een presentatie of een gedachtenvormende dialoog in het college (collegebrede bespreking), waarna de voorkeursvariant verder wordt uitgewerkt.

Omdat de portefeuillehouder het beleid moet kunnen dragen, is diens mening bepalend voor het collegeadvies dat (uiteindelijk) aan het college wordt voorgelegd. Essentieel in deze manier van werken zijn dus de leidende rol van de portefeuillehouder én de samenwerking met de organisatie. Die samenwerking is effectief wanneer zij gebaseerd is op gezamenlijkheid, wederkerigheid, en wederzijds respect voor elkaars onderscheiden rol en verantwoordelijkheid.

- *Afstemming en overleg*

Door de aard van de verhouding tussen het college en de ambtelijke organisatie is er veel interactie, formeel en informeel. De formele lijn is er voor advies aan het college, gevolgd door besluitvorming. Informeel zijn er talrijke contacten tussen bestuurders en de ambtelijke adviseurs. Afstemming vindt bijvoorbeeld plaats in het (periodieke)

portefeuillehouderoverleg en via allerlei andere vormen van overleg. Zowel het college als de ambtelijke organisatie heeft er belang bij dat opvattingen overeenstemmen. Maar het kan zijn dat visies onverenigbaar zijn of dat er verschillend wordt gedacht over bijvoorbeeld de balans tussen het algemeen geldend beleid en maatwerk. Evenzo kunnen bestuurders onderling van mening verschillen. Dergelijke meningsverschillen kunnen aan het voltallige college worden voorgelegd: om vooraf de meningen te peilen of om een collegiale uitspraak te verkrijgen. Dat kan ook in een vroege fase van de beleidsontwikkeling.

Zowel het college als de ambtelijke organisatie kunnen hiervoor het initiatief nemen. In het uiterste geval kan een nota worden ingebracht door de burgemeester of de secretaris, zonder het akkoord van een portefeuillehouder.

Besluitvorming

Het college neemt besluiten op basis van een collegeadvies als resultaat van samenwerking tussen de ambtelijke organisatie en de betrokken portefeuillehouder. Het collegeadvies bevat alle informatie op basis waarvan het college een besluit kan nemen. Het schetst de historische, maatschappelijke en bestuurlijke context van een probleem, maar ook de financiële, juridische en andere consequenties van het besluit. Het conceptadvies kan een aantal scenario's en afwegingen bevatten, op basis waarvan het college een keuze kan maken.

Het besluitvormingsproces stopt in veel gevallen niet bij het college. De ambtelijke organisatie is verantwoordelijk voor de ondersteuning van een concept raadsvoorstel tot en met de besluitvorming in de raad. Hierbij wordt tevens de afdoening van amendementen, moties en toezeggingen actief geborgd.

Als voorzitter van het college bewaakt de burgemeester de rollen van de collegeleden, de invulling ervan en de kwaliteit van de besluitvorming. De gemeentesecretaris/algemeen directeur zorgt ervoor dat een advies aan het college voldoet aan de eisen voor goede besluitvorming. De gemeentesecretaris/algemeen directeur is ook verantwoordelijk voor de kwaliteit van de B&W-agenda, de omvang ervan en de toezending van de stukken. Ten slotte ziet de gemeentesecretaris/algemeen directeur toe op een tijdige, adequate en efficiënte uitvoering van genomen collegebesluiten.

Verantwoordelijkheid voor de ambtelijke organisatie

Het college is bestuurlijk verantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie. Zij geven daarvoor de kaders aan door in te stemmen met het bedrijfsconcept, en regels vast te stellen voor het personeel en de inrichting van de organisatie. Verder sturen zij de gemeentesecretaris/algemeen directeur aan en zijn zij betrokken bij besluiten over directie en teammanagers, op voordracht van de gemeentesecretaris/algemeen directeur (aanstelling en onvrijwillig ontslag). De gemeentesecretaris/algemeen directeur is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de ambtelijke organisatie, de inrichting ervan, het management, de medewerkers, de bedrijfsmiddelen, de werkprocessen en een effectieve bedrijfsvoering, en wordt daarin ondersteund door de directie en de teammanagers. De directie is verantwoordelijk voor de sturing en resultaten van de hen toegewezen organisatieonderdelen.