

Sturing en Inrichting

Datum: 20 januari 2020

Versie: 1.7 definitief

Sturing

Sturen als één Organisatie

Met de meeste problemen die we te tackelen hebben, red je het niet als we vanuit een enkel vakgebied aan de slag gaan. Dat doen we vaak nog wel. Als we de stad centraal zetten, past het niet om vanuit afdelingsbelang of persoonlijk belang te werken. Of we nou werken aan huisvesting voor statushouders, aan herinrichting van een plein of aan verbetering van de adreskwaliteit: steeds zijn er meerdere afdelingen betrokken; en gaat het om jouw deel in het geheel. Dit vraagt een duidelijke filosofie over wat voor organisatie we willen zijn en heldere sturing daarop. Zodat kastjes en muren verleden tijd zijn. Inwoners merken dat we als gemeente efficiënt werken en tegelijkertijd een verbindende rol spelen als partij die met alle partijen in de stad te maken heeft. **We sturen als 1 organisatie.**

Wendbaar

Om in te kunnen spelen op veranderende (grote) opgaven zullen we **wendbaar** moeten zijn, met behoud van stabiliteit. We willen snel de juiste mensen op de juiste klus kunnen krijgen, zonder dat daarvoor steeds de organisatie op de schop moet. De organisatiestructuur niet als doel maar helpend om ons werk effectief te doen. Ook van onszelf als medewerkers vragen we wendbaarheid: door te blijven bewegen, door te blijven leren door onze werkwijze te blijven optimaliseren.

Netwerken

Ons werk speelt zich af **binnen netwerken**. Binnen de gemeente, met partners in de stad, met inwoners. De maatschappij is veel platter dan voorheen. Door technologie, door verdwijnende zuilen. We werken in wisselende coalities. Een vaste hiërarchische aanpak past hier niet bij. Het vraagt samenwerking met die mensen die nodig zijn voor de klus waar je voor staat. Met vertrouwen in de kennis en kunde van de ander en samenwerking als belangrijke succesfactor. Open staan voor het ander, elkaar kennen, elkaar proberen te begrijpen. Duidelijke kaders met veel ruimte voor invulling op het hoe; voor de professionaliteit van medewerkers.

Inrichting

Medewerker

Medewerkers werken in sterke teams samen aan voorspelbaar (bureau) en minder voorspelbaar werk (opgaveteam/opdrachtteam). Ze krijgen maximaal de ruimte en bevoegdheden om hun professionele rol te kunnen vervullen. De verantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie en de medewerkers bepalen **hoe** het werk uitgevoerd wordt, binnen de daarvoor gestelde kaders. De professionals vormen met elkaar het netwerk van onze organisatie en werken samen met andere professionals aan de opgaven van onze organisatie/stad.

De afdeling is de thuisbasis van de medewerker. Zij voeren hun werkzaamheden uit binnen een bureau of team. Elke medewerker weet wie zijn of haar HR-leidinggevende is, dit kan een teamleider, bureauhoofd, afdelingshoofd of directeur zijn. De medewerker weet ook wie inhoudelijk verantwoordelijk is voor de opdrachten waaraan hij/zij werkt. De medewerker schrijft zijn/haar eigen opdracht en weet dus ook wat de opdracht is. Elke opdracht heeft een opdrachtnemer en een opdrachtgever die zich bedient van goed opdrachtgeverschap. Het eigenaarschap is altijd belegd en iedere medewerker weet aan wie hij/zij verantwoording aflegt. De opdracht wordt vastgesteld door de opdrachtgever in overleg met de opdrachtnemer.

Teamleider

Bij grote productieafdelingen, is er bij het ontstaan van een te grote span of control, een hulpstructuur mogelijk. In dat geval bestaat de mogelijkheid om een 4^e laag toe te voegen van teams met een teamleider. Wanneer de teamleider een team aanstuurt met hoofdzakelijk voorspelbaar werk dan is hij/zij inhoudelijk verantwoordelijk. Daarnaast kan de teamleider HR-verantwoordelijk zijn. Vanuit de HR-verantwoordelijkheid stelt hij/zij medewerkers ter beschikking aan de opgave-/ opdrachtteams. Ook bij minder voorspelbaar werk kan gewerkt worden met teams. De teamleider die hoofdzakelijk voorspelbaar werk aanstuurt en alleen verantwoordelijk is voor de inhoud komt in principe overeen met de rol huidige coördinator. Om eenduidigheid hierin te creëren wordt de naam coördinator vervangen door teamleider.

Bureauhoofd/Manager

Een bureauhoofd is HR-verantwoordelijk voor de medewerkers waaraan leiding wordt gegeven en daarnaast is hij/zij ook verantwoordelijk voor de inhoud en het geld. In sommige gevallen kan er een reden zijn de HR-verantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheid voor inhoud en geld te scheiden om daarmee de wendbaarheid te vergroten, bijvoorbeeld bij de beleidsafdelingen. Vanuit de HR-verantwoordelijkheid stelt het bureauhoofd medewerkers ter beschikking aan de opgave-/ opdrachtteams. Hij/zij is lid van het afdelings-MT

Gemeentelijk Management Team

Het GMT wordt gevormd door de directie samen met de afdelingshoofden. Het GMT is integraal verantwoordelijk voor de totstandkoming van de strategische inhoud, de kwaliteit van processen en een goede bedrijfsvoering en P&C cyclus. Het GMT is verantwoordelijk voor mensen, middelen en inhoud en het bewerkstelligen van de juiste samenhang daarin om zo de gemeentelijke doelen te halen. Het GMT is de programmeertafel, ze plant en prioriteert. Zij kiest wat wel en wat niet gedaan wordt.

Afdelingshoofd/Concernmanager

De integrale verantwoordelijkheid voor de inzet mensen, geld en inhoud ligt bij de afdelingshoofden, voor de medewerkers waar ze leiding aan geven. Het afdelingshoofd zorgt voor goed inzetbare en professionele medewerkers. Een afdelingshoofd is HR-verantwoordelijk. Het afdelingshoofd is lid van het Gemeentelijk Management Team. Hij/zij vormt samen met de andere GMT-leden de programmeertafel. Het afdelingshoofd verdeelt de opdrachten binnen zijn of haar afdeling.

Directie

De gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie en is als opdrachtnemer van het college verantwoordelijk voor de bestuurlijk gestelde doelen. Hij vormt samen met de directeur(en) de directie. De directie geeft leiding aan de afdelingshoofden. Ze is de opdrachtnemer van het college en opdrachtgever voor de organisatie. De directie stuurt op de concernportefeuille: sturen op integraliteit en eenheid van leiderschap. Ze zorgt voor een doelmatig en effectief werkende organisatie. De gemeentesecretaris is voorzitter van het GMT en hakt knopen door als de situatie daar om vraagt.

HR-verantwoordelijke

De HR-verantwoordelijke is verantwoordelijk voor de in-, door- en uitstroom van de medewerker. Hij/zij is verantwoordelijk voor de werving en selectie, is gericht op het benutten van de kwaliteiten van de medewerker, is de coach van de medewerker op het gebied van ontwikkeling (van vakmanschap en persoonlijk leiderschap) en duurzame inzetbaarheid. Hij/zij heeft het “goede gesprek” met de medewerker. Daarnaast is hij/zij ook de capaciteitsmanager. De HR-verantwoordelijke wordt ondersteund door P&O met advies, systemen en adequate tools en instrumenten.

Sterke teams

We werken met sterke teams waarin professionals op basis van de opdracht monodisciplinair of multidisciplinair met elkaar samenwerken. Afdelingen/bureaus bieden professionals de ruimte om met andere professionals de opgaven te realiseren. De opdrachtnemer vormt een team. Teamleden zijn samen verantwoordelijk voor hun opdracht. Het is van belang dat sterke teams en de medewerkers in teams hun eigen toegevoegde waarde kennen. Zich bewust zijn van de verschillende aanwezige kwaliteiten en stijlen. Elk team weet waar het van is en deelt dat ook. Men geeft elkaar feedback en kan ook feedback ontvangen. In een sterk team heerst een open sfeer, gericht op leren, ontwikkelen en presteren. In sterke teams horen sterke medewerkers die persoonlijk leiderschap tonen. Die weten wat er van hen verwacht wordt en wat hun bijdrage is aan de doelen van de organisatie. De opgave bepaalt de samenstelling van het sterke team. De disciplines die een rol spelen bij het oppakken van de opgave zorgen dat ze zo ingericht zijn dat er verbinding is tussen de stad en de organisatie.

Instrumenten/acties

De instrumenten die deze ontwikkeling ondersteunen staan voor een groot deel benoemd in het actieprogramma “naar een mooie organisatie” (leiderschapsontwikkeling, ontwikkelen, leren en innoveren, samenwerken, opgavegericht werken en bedrijfsvoering maakt mogelijk). Daarnaast wordt deze ontwikkeling ondersteund door de prestatiedialoog.

Functiebenaming

In landelijk overleg blijkt telkens weer dat de functienaam afdelingshoofd en bureauhoofd tot verwarring leiden over het managementniveau dat aan tafel komt. In veel organisaties is een afdelingshoofd wat bij ons een bureauhoofd is. Daarom kiezen we ervoor om de meer landelijk gevoerde functiebenaming “Concernmanager” te gaan hanteren voor wat nu afdelingshoofd heet. De naam bureauhoofd vervangen we vanwege dezelfde reden voor “Manager”, een meer algemene benaming.

