

## Voorstel aan college B&W van Huizen

<b>Zaaknummer / Documentnummer</b>	Z.180338 / D.1529312
<b>Datum document</b>	
<b>Onderwerp</b>	Sturingsfilosofie en jaarplannen
<b>Opsteller</b>	Eyden, Rob van der
<b>Afdeling</b>	team Personeel en Organisatie
<b>Portefeuillehouder</b>	G. Rebel
<b>Vertrouwelijkheid</b>	Openbaar
<b>Geheimhouding</b>	Nee

### Toelichting advies

- |               |  |
|---------------|--|
| <b>Advies</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Onderschrijven van de sturingsfilosofie en de werkwijze voor jaarplannen (beschreven in bijlage 1), zoals het CMT die voor de ambtelijke organisatie in gang heeft gezet</li> <li>2. Onderschrijven van een viertal geselecteerde gevoelens als organisatie-breed vertrekpunt voor het definiëren van en sturen op gewenst gedrag binnen de organisatie.</li> <li>3. Instemmen met de in dit voorstel beschreven rol van / activiteiten voor het college hierin</li> <li>4. Instemmen met het voorstel om tussen college en CMT verder in gesprek te gaan over de invulling van de sturingsfilosofie in de relatie tussen college en ambtelijke organisatie. Hiervoor is al een bijeenkomst ingepland op 26 september van 13-15u.</li> </ol> |
|---------------|--|

### Gewijzigd besloten

<b>Aanleiding</b>	<p>Als onderdeel van het concern-ontwikkelprogramma om opvolging te geven aan de aanbevelingen van de organisatiescan van 2022, is naast het lonkend perspectief ook een sturingsfilosofie uitgewerkt. De sturingsfilosofie beschrijft de belangrijkste organiseer- en sturingsprincipes voor de ambtelijke organisatie. Eerder dit jaar is in het college een apart voorstel besproken over Opgavegericht werken. Intentie daarbij was om de kernprincipes van Opgavegericht werken te adopteren als element in de sturingsfilosofie en als element in het ontwerp voor de opnieuw te starten</p>
-------------------	--

jaarplannen. Dit voorstel presenteert de sturingsfilosofie en de werkwijze voor de jaarplannen.

### Kaders

- Collegeprogramma 22-26
- Bestuurlijke opdracht voor reisprogramma
- Lonkend Perspectief
- Collegebesluit Opgavegericht werken 31 januari 2023 (Z.180338 / D.1436779)

### Doel/beoogd effect

"Als organisatie betrouwbaar uitvoeren van onze publieke verantwoordelijkheden en op een eigen wijze samenwerken met de lokale gemeenschap aan onze maatschappelijke opgaven" (missie uit lonkend perspectief)

### Argumenten

*1.1 De sturingsfilosofie is voor het CMT een belangrijke aanvulling op het lonkend perspectief*

Kernpunten in de nieuwe sturingsfilosofie voor de ambtelijke organisatie:

- Onderscheiden van verschillende ambtelijke sturingsniveaus (individu, cluster, team, afdeling, domein, concern) zodat die elkaar kunnen versterken;
- Extra aandacht hierin voor de sturingsniveaus van de kleinste, resultaatgerichte eenheden (teams of delen daarvan), ieder met eigen verantwoordelijkheid, regelruimte en overleg ('bottom-up');
- Op ieder niveau in onderling overleg vaststellen waar de sturing zich op dat niveau voornamelijk op moet richten (ook voor het CMT, dus ook 'top-down');
- Onderscheiden van verschillende werksoorten bij het plannen en sturen van het werk, met opgaven als nieuwe werksoort naast uitvoerende processen, beleidsprocessen en projecten/programma's;
- Adopteren van de kernprincipes van Opgavegericht werken (zoals beschreven in hoofdstuk 2 van het Advies OGW; bijlage 2)
- Voor werkpakketten in iedere werksoort expliciete opdracht overeenkomen tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer op basis van wederzijdse overeenstemming, als start voor hun doorlopende, gelijkwaardige samenwerking;
- Op ieder sturingsniveau evalueren en eventueel aanpassen van overlegstructuren en werkwijze daarin om een gelijkwaardige rol van alle deelnemers te borgen (verbinding tussen verschillende sturingsniveaus; onderscheid besluitvorming over 'beleid' en 'uitvoering'; besluitvorming op basis van consent).
- Gezamenlijke ontwikkelopgave om (ook in gedrag) invulling te geven aan de sturingsfilosofie: samen sturen is mensenwerk;

*1.2 Nog dit jaar starten met de jaarlijkse cyclus voor team-/ en clusterplannen en voor concernplan geeft een praktische start aan de sturingsfilosofie*

Kernpunten in de nieuwe werkwijze met jaarplannen voor de ambtelijke organisatie:

- Praktisch, beknopt, visueel, met nadruk op onderlinge dialoog
- Zes vaste onderdelen in ieder jaarplan: strategische richting, in- en externe ontwikkelingen, strategische speerpunten, indicatoren / doelstellingen, verbeterpunten en financiën
- Samenhang in de plannen tussen inhoudelijke werk en bedrijfsvoeringstaken
- Gedurende het jaar voortgangsgesprekken op basis van een beknopte rapportage en aan het eind van het jaar een terugblik op het afgelopen jaar en bijgestelde plannen voor het volgende jaar
- Ondersteuning van de teams en hun leidinggevenden bij het opstellen van de jaarplannen vanuit een nieuw begeleidingsteam

Met het opstellen van de jaarplannen wordt praktisch ervaring opgedaan met onderscheiden van de sturingsniveaus en werksoorten, het definiëren van strategische speerpunten, indicatoren, doelstellingen en verbeteracties en het gezamenlijke gesprek daarover. Dat zal vast niet allemaal in één keer perfect gaan, maar het CMT vindt het belangrijk om de ontwikkeling in gang te zetten. De werkwijze voor de jaarplannen wordt geëvalueerd en aangepast waar nodig.

### *1.3 De sturingsfilosofie en de werkwijze voor de jaarplannen passen bij de aanbevelingen uit de organisatiescan en het Lonkend perspectief*

In de organisatiescan zijn aanbevelingen gedaan met betrekking tot versterken koers en richting, planmatig en integraal werken, overzicht creëren, focus/prioriteren en daarmee rust creëren; gericht, strategisch sturen en tijdig risico's signaleren. Volgens de missie willen we als organisatie betrouwbaar onze publieke verantwoordelijkheden uitvoeren en samen met de lokale gemeenschap bijdragen aan lokale maatschappelijke opgaven. Dienend, mensgericht, op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid, met ruimte voor vakmanschap.

### *2.1 Geselecteerde gevoelens geven praktisch richting aan de kernwaarden en gewenst gedrag binnen de organisatie*

De afgelopen maanden zijn er verschillende bijeenkomsten geweest om de kernwaarden van het Lonkend perspectief praktisch te laden. Aanpak die hiervoor is gekozen, is het definiëren van het gevoel dat we binnen de organisatie bij elkaar willen oproepen. Als je dat beoogde gevoel voor ogen hebt, kan je namelijk specifiek gedrag definiëren, dat bijdraagt aan dat beoogde gevoel: wat kan ik concreet doen om mijn collega's dit gevoel te geven?

Op basis van de bijeenkomsten met leidinggevenden en met medewerkers zijn nu vier gevoelens geselecteerd, die we daar vanaf nu centraal in stellen. Gekozen is voor: 1) veilig, 2) gewaardeerd 3) gehoord / gezien / begrepen en 4) gestimuleerd. Met deze vier beoogde gevoelens hebben we nu dus een organisatiebreed vertrekpunt voor het definiëren van en sturen op het gedrag dat past bij de kernwaarden van de gemeente. In de komende maanden wordt hier in bijeenkomsten per team verder lokaal invulling aan gegeven.

### *3.1 College is mede-eigenaar van het Lonkend perspectief en is zelf een essentieel sturingsniveau voor het in praktijk brengen van de sturingsfilosofie*

We zien de sturingsfilosofie als onderdeel van het Lonkend perspectief: "Het Lonkend perspectief is het strategisch kader voor het college en de directie/CMT om de organisatie aan te sturen en het geeft medewerkers

richting in de wijze waarop zij hun werk doen." Voor het college betekent de nieuwe sturingsfilosofie en de werkwijze jaarplannen:

- Onderscheiden van verschillende werksoorten in bestuurlijke aansturing van het werk, met opgaven als nieuwe werksoort naast uitvoerende processen, beleidsprocessen en projecten/programma's (in programmabegroting, termijnagenda, collegeakkoord, ...);
- Adopteren van de kernprincipes van Opgavegericht werken (zoals beschreven in hoofdstuk 2 van het Advies OGW; bijlage 2)
- Voor opgavegericht werken invullen van de rol van bestuurlijk opdrachtgever en overeenkomen van bestuursopdracht met ambtelijk opdrachtgever en opdrachtnemer;
- Invullen eigen contacten met en sturing van de ambtelijke organisatie in lijn met de kernwaarden in het Lonkend perspectief en de gelijkwaardige verhouding tussen bestuurlijk opdrachtgever en opdrachtnemer;
- In de loop van dit en volgend jaar mogelijk aangepaste voortgangsrapportages voor college over inhoudelijk werk en bedrijfsvoering op basis van nieuwe werkwijze jaarplannen;

#### *4.1 Sturingsfilosofie gaat ook over de relatie tussen ambtelijke organisatie en college*

De sturingsfilosofie is tot nu toe voornamelijk 'binnen' de ambtelijke organisatie uitgewerkt. Het CMT gaat graag met het college in gesprek over de invulling van de sturingsfilosofie in de relatie tussen het college en de ambtelijke organisatie. Aandachtspunten hierbij kunnen zijn:

- Definiëren waar het college (als sturingsniveau) zelf voornamelijk op wil sturen en wat daarvoor nodig is vanuit de ambtelijke organisatie (in lijn met dia 4 in bijgaande presentatie);
- Invulling van de rollen van bestuurlijk opdrachtgever (eventueel ook ambtelijk opdrachtgever) en ambtelijk opdrachtnemer en de beoogde werkwijze met bestuursopdrachten voor de verschillende werksoorten (reguliere processen, beleidsprocessen, projecten en opgaven).

Voorstel is om dit onderwerp te agenderen voor de al ingeplande bijeenkomst van college en CMT op 26 september 2023 van 13-15u.

#### **Kanttekeningen**

- Herhaling van de kanttekening uit het eerdere collegevoorstel Opgavegericht werken: Opgavegericht werken vraagt om actief 'de deuren en ramen van het gemeentehuis open te zetten'. Alleen dan kan samen met de samenleving aan de opgaven worden gewerkt. Dat betekent dat bestuur en politiek aan inhoudelijke inbreng en draagvlak / medeverantwoordelijkheid winnen, maar deels ook eenzijdige controle verliezen.
- Bij de het (door)ontwikkelen van de nieuwe werkwijzen voor jaarplannen en de planning en voortgangsrapportage over opgaven (en ander werksoorten) wordt nog onderzocht hoe deze zo goed mogelijk kan samenkomen met de bestaande P&C-cyclus.
- Sturingsfilosofie kan nog worden uitgebreid met richting voor de verhouding tussen ambtelijke organisatie, college, (iom de griffie) gemeenteraad en lokale samenleving.

### Alternatieven

- Aanvullen / aanpassen van de sturingsfilosofie die het CMT voor ogen heeft (CMT verneemt graag de ideeën / voorstellen)
- Sneller / strikter toepassing van de sturingsfilosofie (CMT kiest voor tijd en ruimte voor geleidelijke ontwikkeling, ook in verband met werkdruk)

### Financiën

De ondersteuning van de teams en hun leidinggevenden om hun jaarplannen op te stellen wordt nu voorzien vanuit een concernbreed begeleidingsteam, dat organisatorisch is opgehangen binnen het team Bedrijfsvoering van afdeling Maatschappelijk beleid. In het begeleidingsteam zullen ook collega's deelnemen vanuit andere teams/afdelingen. Inzet voor dit begeleidingsteam maakt dat een aantal andere taken van de betrokken collega's door anderen moeten worden overgenomen. Hiervoor benodigde middelen worden (op basis van een apart CMT voorstel) gedekt vanuit het budget Centraal budget inhuur en/of organisatie ontwikkeling.

### Participatie

Er is op dit onderwerp geen participatie van inwoners geweest, omdat het zich nu voornamelijk richt op de interne organisatie en sturing.

### Communicatie

De sturingsfilosofie en werkwijze jaarplannen zijn toegelicht en besproken tijdens een bijeenkomst op 8 juni met CMT, teamleiders en coördinatoren. Na besluitvorming in het CMT en college, zal er breder in de organisatie over worden gecommuniceerd: via de afdelingshoofden, teamleiders en coördinatoren en centraal via InHuiz.

### Uitvoering en evaluatie

De sturingsfilosofie is door het CMT geadopteerd als het lonkend perspectief: als richting waar we naar toe willen bewegen. Daarmee is het direct (net als andere onderdelen van het lonkend perspectief) richtinggevend voor het handelen en de besluiten van het CMT. Het is de ambitie om het in de praktijk invulling te geven. En dat is een geleidelijk ontwikkelproces. Op termijn kunnen onderdelen van de sturingsfilosofie en werkwijze jaarplannen worden geformaliseerd in de organisatieverordening.

Belangrijkste praktische vervolgstap is het uitwerken van de jaarplannen per team (of onderdelen daarvan) en voor het concern. De eerste jaarplannen worden in de periode van juli tot en met september gemaakt. In september/oktober worden in het CMT de plannen van vakafdelingen en centrale staven in de bedrijfsvoering afgestemd. De jaarlijks terugkerende stappen hierin voor het CMT, zijn opgenomen in de jaaragenda van het CMT.

De sturingsfilosofie en werkwijze met jaarplannen zal vanaf 2024 jaarlijks worden geëvalueerd in het CMT. Resultaten van de evaluatie worden jaarlijks gedeeld met het college.

**Geheimhouding** | Niet van toepassing

**Mede geadviseerd door** | Besproken en geaccordeerd in CMT 5/7/23.

**Bijlagen** |  
1. Presentatie Sturingsfilosofie en werkwijze jaarplannen  
2. Advies Opgavegericht werken