

Herziening managementstructuur gemeente Woerden

Woerden, april 2013
Wilfred Goedmakers
Gemeentesecretaris/algemeen directeur

1. Inleiding

De samenleving ontwikkelt zich steeds meer naar een netwerksamenwerking. Mensen werken en organiseren zich steeds meer in kortere en langere samenwerkingsverbanden. Als gemeentelijke organisatie kunnen we dat niet negeren. Ook wij moeten steeds meer flexibel organiseren, steeds meer organiseren rond opgaven, thema's, onderwerpen. Tijdelijke samenwerkingen, projecten, programma's, et cetera.

Het huidige collegeprogramma heeft als thema: sterke samenleving, slanke overheid. Aan dit thema zijn 10 doelen gekoppeld, die dwars door de hele organisatie heen gaan. Dit alleen al geeft de noodzaak tot horizontale verbanden aan, maar ook onderwerpen als het nieuwe werkbedrijf, decentralisaties, wijkontwikkeling, samenwerking met Oudewater beperken zich niet tot één team of afdeling. Dat betekent voor ons dat we ook anders moeten werken: samenwerken, intern en extern.

Het regiedocument van de gemeente Woerden geeft al richting aan deze ontwikkeling. Ook het regiedocument gaat over samenwerken in wisselende verbanden, over flexibel organiseren, over integraal werken. In de presentatie van de interim gemeentesecretaris van begin februari heeft hij aangegeven dat daarvoor drie dingen nodig zijn. Dat zijn als eerste de focus op 'wat' (de prioriteiten) en als tweede de focus op 'hoe': op integraal werken, op bestuurlijke sensitiviteit en op communiceren met burgers. Als derde is een sterke sturing noodzakelijk: directe sturing op inhoud én op de genoemde competenties, op houding en gedrag. Onderdeel van deze sterke sturing is de omvorming van het managementoverleg naar een managementteam.

Het voorliggende voorstel voor de herziening van de managementstructuur past in hetgeen een paar jaar geleden is ingezet en hierboven kort is beschreven. In die zin is het een logische volgende stap, maar wel een die wellicht sneller komt en vergaander is dan verwacht. Maar wel een die noodzakelijk is omdat de huidige sturing en managementstructuur knelpunten kent, die moeten worden opgelost. Dat we er daarmee niet zijn is duidelijk. Waar het uiteindelijk om gaat is dat iedereen in de organisatie van de gemeente Woerden werkt op een manier die past bij deze tijd en bij wat we willen als gemeente. Dat gaat over inhoud en over houding en gedrag, daar blijven we aan werken en daar gaat de managementstructuur ons bij helpen.

2. Knelpunten in de huidige managementstructuur

De sterke samenleving, slanke overheid vraagt op zijn minst twee dingen van ons: flexibel organiseren en anders werken. Daarbij valt een aantal dingen op:

- de afstand tussen bestuur en medewerkers wordt door medewerkers als groot ervaren, waardoor de communicatie met het bestuur niet altijd optimaal is. Ook in het recente medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt dit als knelpunt ervaren door medewerkers: het is niet genoeg duidelijk waar we heen gaan, hoe dat moet en wat dat betekent
- er zijn te veel schotten tussen de huidige afdelingen. Ook dit punt komt in het medewerkerstevredenheidsonderzoek sterk naar voren: de samenwerking tussen afdelingen wordt als onvoldoende gewaardeerd door medewerkers;

- er is te weinig sprake van integrale sturing, waarbij de samenhang tussen verschillende thema's regelmatig ontbreekt;
- niet elke medewerker heeft de directe sturing van een teammanager die nodig is, op inhoud, proces en competenties;
- sommige afdelingsmanagers sturen rechtstreeks teams aan, terwijl andere teams direct door teamleiders worden aangestuurd;
- afdelingsmanagers vervullen ook verschillende rollen, soms ook teammanager, soms alleen afdelingshoofd, zitten dus ook verschillend in het managementoverleg;
- de concernverantwoordelijkheid is onvoldoende gewaarborgd in het huidige managementoverleg. Het huidige managementoverleg is te groot en mede daardoor te weinig slagvaardig en opereert te weinig strategisch.

Een aantal van deze bevindingen zijn ook al verwoord in de 'Evaluatie organisatiestructuur 2011 – 2012', een (tot nu toe) niet openbaar gemaakte evaluatie door het huidige managementoverleg van eind 2012:

- het niet invullen van de teammanagersfunctie leidt tot onevenwichtigheid en ongelijkheid tussen afdelingen;
- sommige afdelingsmanagers sturen rechtstreeks teams aan en zitten teveel in de inhoud t.o.v. managers die deze rol niet hebben;
- de structuur is niet toekomstbestendig: teveel afdelingen, te veel versnippering en vaag.

Het evaluatiedocument geeft een aantal aanbevelingen zoals het aantal toekomstige afdelingen terugbrengen naar vijf, het invullen van de teammanagersfunctie, de vorming van een managementteam ondersteunend aan de gemeentesecretaris/algemeen directeur.

De in het evaluatiedocument verwoorde aanbevelingen worden grotendeels overgenomen in de hieronder uitgewerkte, nieuwe managementstructuur.

Veranderingen in organisaties, in werkwijze en sturing op kennis, vaardigheden en attitude beginnen altijd bij de top van een organisatie. Zo ook bij de gemeente Woerden. Woerden kan beter gaan presteren, door een sturing die de volgende kenmerken heeft:

- managers nemen hun concernbrede verantwoordelijkheid;
- managers, met name van de teams, richten zich direct op medewerkers en sturen op kennis, vaardigheden en attitude;
- managers sturen op competenties die de noodzakelijke beweging initiëren en doorzetten;
- managers sturen op de productie en de organisatie daarvan.

3. Invoering nieuwe managementstructuur

De essentie van de nieuwe structuur is het volgende:

- er komt een managementteam (MT), bestaande uit een algemeen directeur en drie MT-leden, dat verantwoordelijk is voor 'het concern' en de horizontale dwarsverbanden; zij werken op basis van portefeuilles die periodiek kunnen wisselen;
- direct onder het MT vallen de huidige teams;

- er komen teammanagersfuncties voor een aantal teams die nu direct door een afdelingsmanager wordt aangestuurd;
- er komt een functie programmamanager voor grote, organisatiebrede programma's.

Ondanks dat er een MT en een programmamanager komen voor de dwarsverbanden, blijft recht overeind staan dat medewerkers in de eerste plaats zelf verantwoordelijk zijn voor horizontale samenwerking, daarbij geholpen door teammanagers. Het MT en de programmamanager zijn er alleen voor die onderwerpen die zo groot en omvangrijk zijn dat het verstandig is om ze boven het niveau van de teams uit te tillen.

Het doel van de aanpassingen is dat:

- de aansturing eenduidig is voor elk team en elke medewerker: iedereen heeft een leidinggevende 'dichtbij';
- de afstand tussen college en teams/medewerkers kleiner wordt;
- er een slagvaardig MT is voor strategische en concernbrede onderwerpen;
- de concernverantwoordelijkheid duidelijk belegd is bij een MT;
- de integraliteit in de zin van horizontale verbanden beter gewaarborgd is;
- de organisatie en haar management toekomstbestendig zijn.

De structuur wordt hieronder verder uiteengezet.

3.1. De basis: sturen op resultaten en op competenties, houding en gedrag

In Woerden sturen we al op inhoudelijke resultaten, onder andere in de rop-gesprekken. Minder sterk is tot nu toe de sturing op houding en gedrag, op competenties. Voor het versterken van de sturing op inhoud en op houding en gedrag, zijn de volgende redenen aan te voeren:

- meer dan sturing op taken en op inhoud, is sturing nodig op kennis, vaardigheden en attitude;
- deze sturing nodigt sterk uit tot een dialoog tussen manager en medewerker, over geleverde prestaties en het versterken/verbeteren hiervan;
- het gaat hierbij om het verbeteren/versterken van de prestaties van de medewerker en van de manager;
- medewerkers krijgen de gelegenheid om mee te sturen op het realiseren van organisatievisie en -doelstellingen;
- hierdoor ontstaat de beweging die nodig is om effectief te communiceren met burgers, concernbreed en proactief;
- het werken met competentieprofielen zorgt ervoor dat medewerkers niet meer in eerste instantie gericht zijn op het verrichten van hun eigen, inhoudelijke, taken, maar ook oog krijgen voor de prestaties van de organisatie in de breedte;
- dit alles vanuit de basis: het aanspreken op gedrag: spreek de ander aan op de afspraken die gemaakt zijn over gewenst gedrag in diens taak, rol of functie.

De sturing wordt zo organisatiebreed, vanuit een concernverantwoordelijkheid die transparant en eenduidig is. Dit heeft ook consequenties voor de managementstructuur, dit komt verderop aan bod.

3.2. De competenties 'bestuurlijke sensitiviteit', 'integraal sturen op medewerkers' en 'concernverantwoordelijkheid'

De managementstructuur moet zich ontwikkelen vanuit de competenties bestuurlijke sensitiviteit, direct sturen op medewerkers en het nemen van een concernbrede verantwoordelijkheid. Deze competenties worden hieronder kort uiteengezet.

'Bestuurlijke sensitiviteit'

Belangrijkste onderdeel van deze competentie is het anticiperen op en onderkennen van de relevantie van gebeurtenissen die van invloed zijn op het vigerende beleid en de positie van het college. Met andere woorden: 'wat betekent dat voor het college... Voor de Raad... Voor de burgers van Woerden...'; daar werken we immers voor. Feilloos aanvoelen hoe de politieke wind waait en wat voor het college wel of niet van belang is. Goed de juiste politieke snaar weten te raken, goed doorhebben wat anderen in het beleid zal aanspreken, het politieke klimaat doorgaans goed aanvoelen en met gemak de vertaalslag weten te maken naar het beleid en het eigen functioneren. Dat dit raakvlakken heeft met integraal werken en met de wijze waarop we communiceren met burgers en de buitenwereld, mag duidelijk zijn.

'Integraal sturen op medewerkers'

Deze competentie houdt in het vertalen van lange termijn visie in heldere en operationele doelen en deze realiseren door de organisatie richting en sturing te geven. Het gaat om het kunnen organiseren van het werk: in staat zijn om de marsroute voor de organisatie duidelijk te markeren, de koers goed uit weten te stippelen, het niet laten bij toekomstmuziek maar concreet handen en voeten geven aan de beleidsvisie, ervoor zorgen dat anderen binnen de organisatie daar houvast aan hebben, ermee aan de slag kunnen.

'Nemen van concernverantwoordelijkheid'

Deze competentie houdt in het geven van richting en sturing aan een groep, onder meer door het concreet stellen van doelen, het tot stand brengen en handhaven van doeltreffende samenwerkingsverbanden binnen de organisatie. Werken vanuit hetzelfde belang, iedereen bij elkaar brengen en houden, verschillende groepen achter één doel scharen, iedereen zoveel mogelijk uit de verf laten komen, belangenverschillen tussen partijen overbruggen.

Het accent op de hierboven genoemde competenties zijn ligt voor iedereen anders: bestuurlijke sensitiviteit is voor iedereen belangrijk, integraal werken geldt specifiek voor teammanagers en het nemen van concernverantwoordelijkheid is vooral van belang voor MT-leden.

3.3. Van managementoverleg naar managementteam

Het huidige managementoverleg van afdelingsmanagers en de gemeentesecretaris is te weinig de eenheid die de concernbrede verantwoordelijkheid heeft. Daarnaast is het overleg te groot om effectief en flexibel te zijn.

Bovendien zitten de huidige afdelingsmanagers met verschillende petten op: sommige afdelingsmanagers sturen rechtstreeks een team aan terwijl andere teams worden aangestuurd door teammanagers.

Er moet een overgang plaatsvinden van overleg naar team. Dit houdt in dat de leden van het MT inhoudelijk samenwerken, hun verschillende rollen herkennen en erkennen. Dat bijvoorbeeld kritische

succesfactoren als het nemen van beslissingen, het uitvoeren ervan, het bereiken van resultaten, het vinden van creatieve nieuwe wegen, expliciet worden gemaakt, worden benoemd en dat hieraan gezamenlijk uitvoering wordt gegeven.

Dit houdt ook in dat de slagvaardigheid van het team wordt versterkt en dat het aantal MT-leden kleiner wordt. Er komt een klein MT van 4 personen. Elk MT-lid heeft een expliciete concernverantwoordelijkheid, die vorm krijgt in het werken met portefeuilles, zoals hieronder wordt uitgewerkt. Daarnaast heeft een MT-lid de (hr-)verantwoordelijkheid voor een aantal teammanagers. De MT-leden sturen echter niet meer direct teams aan, want zij staan (te) ver van de inhoud af en hebben een andere verantwoordelijkheid, zoals eerder verwoord. Concreet betekent dat dus dat de functie van afdelingsmanager vervalt.

3.4. Naar een managementteam met portefeuilles

Leden van de het managementteam opereren als 'de directie van de gemeente'. Elk MT-lid heeft een aantal portefeuilles als aandachtsgebied. Daarnaast heeft elk MT-lid mogelijk nog projecten en taken in portefeuille.

De specifieke invulling van de portefeuilverdeling gebeurt als de personele samenstelling van het managementteam bekend is. Op die manier wordt elk lid van het managementteam optimaal ingezet op diens kwaliteiten. Op voorhand kan wel het volgende worden vastgesteld:

1. De gemeentesecretaris/algemeen directeur is als hoogste ambtenaar verantwoordelijk voor de gemeentelijke organisatie en voorzitter van het managementteam. Als gemeentesecretaris neemt deze deel aan de vergaderingen van het college van B&W. Heeft als aandachtsgebied de overall strategische beleidsplanning, de integraliteit en integraal management.
2. De MT-leden zijn verder verantwoordelijk voor onder andere programmamanagement, projectmanagement, intergemeentelijke samenwerking, procesmanagement, risicomangement, de gemeentebrede financiën. Daarnaast kunnen zij de verantwoordelijkheid dragen voor diverse teamoverstijgende onderwerpen als dienstverlening, informatievoorziening, en voor grote inhoudelijke onderwerpen.
3. Een van de MT-leden is tevens concerncontroller.

De portefeuilverantwoordelijkheid betekent dat de MT-leden, mede op basis van de strategische beleidsplanning, zelf de trekker zijn van een aantal dossiers, andere dossiers nauw monitoren en voor het overige (in lichte mate) via de teammanagers sturen. Omdat deze verdeling in dossiers in de tijd steeds wisselt, hebben de MT-leden weinig vaste overleggen; in steeds wisselende samenstellingen per dossier zijn zij continu op vele manieren bezig met verbinden.

3.5. Teammanagers sturen integraal op medewerkers; één teammanager per team

Teammanagers hebben de opdracht om direct hun team en hun medewerkers aan te sturen vanuit de inhoud, vanuit de verantwoordelijkheid voor (voortdurende verbetering van) de operationele processen en vanuit het belang de competenties van medewerkers te ontwikkelen. De teammanagers zijn ook het aanspreekpunt voor het college en de portefeuillehouders, waarmee de afstand tussen

bestuur en medewerkers wordt verkleind. Dat betekent dat ook de inrichting van het portefeuilleoverleg opnieuw moet worden gezien.

3.6. Verdere horizontale versterking door invoering programmamanagement

De horizontale verbinding is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van alle medewerkers en teammanagers vanuit het principe van integraal en procesmatig werken. Verder wordt de horizontale verbinding geborgd door de portefeuillevdeling van de MT-leden. Aanvullend hierop wordt programmamanagement ingevoerd als portefeuilleoverstijgende managementtaak voor grote concernbrede programma's.

De programmamanager maakt geen deel uit van het managementteam, maar valt direct onder de gemeentesecretaris/algemeen directeur. De programmamanager kan gevraagd en ongevraagd het managementteam van advies voorzien.

3.7. 'Het mes snijdt aan twee kanten'

De hierboven geschetste nieuwe managementstructuur biedt niet alleen een organisatiebrede en directe sturing, vanuit een concernverantwoordelijkheid die transparant en eenduidig is. De structuur biedt ook voordelen voor de medewerkers. Door de invoering van deze structuur worden de 'lijnen korter' tussen medewerkers en managers en tussen medewerkers en bestuur. En door deze korte lijnen wordt de communicatie duidelijker, er ontstaat 'minder ruis' en verschillende inzichten kunnen sneller worden uitgesproken, en worden zo niet groter dan nodig.

4. Consequenties van de nieuwe managementstructuur

De aanpassing van de managementstructuur is in termen van de Wet op de ondernemingsraden en het Sociaal statuut gemeente Woerden een reorganisatie. Dit voorstel wordt dan ook als voorgenomen besluit van het college van B&W gemeld aan het Georganiseerd Overleg en voor advies voorgelegd aan de Ondernemingsraad. Het Sociaal statuut gemeente Woerden is op deze aanpassing van de managementstructuur van toepassing. Gelet op de aard en omvang van deze reorganisatie wordt voorgesteld om hoofdstuk 4 van het Sociaal statuut gemeente Woerden niet van toepassing te laten zijn.

De directe effecten van de voorgestelde managementstructuur zijn:

- de huidige functies afdelingsmanager en concerncontroller vervallen;
- daarvoor in de plaats komen 2 nieuwe functies: MT-lid en programmamanager.

De huidige functies afdelingsmanager en concerncontroller betreffen in totaal 9 personen. De nieuwe functies MT-lid en programmamanager betreffen in totaal 5 fte; daarnaast worden 4 extra fte teammanager gerealiseerd. Op die manier is voor elke medewerker waarop deze aanpassing direct betrekking heeft, een passende dan wel geschikte functie beschikbaar.

Voor de functies MT-lid en programmanager zijn in bijlage 1 competentieprofielen opgenomen. Deze profielen worden uiteraard omgezet naar de systematiek van het functieboek van de gemeente

Woerden. De huidige en de nieuwe organisatiestructuur zijn schematisch opgenomen in bijlage 2. Bijlage 3 geeft een korte karakterisering van programma's en programmamanagement.

De nieuwe functies MT-lid en programmamanager worden op basis van een selectieprocedure ingevuld, waarvan ook een assessment onderdeel uitmaakt. Daarbij wordt uiteraard gekeken naar kwaliteit en worden de criteria zoals opgenomen in het Sociaal statuut gemeente Woerden gehanteerd. Daarnaast wordt sterk gelet op de teamkwaliteiten, opdat een evenwichtig team ontstaat, waarbij de leden elkaars kwaliteiten versterken en aanvullen.

Bij de selectie krijgen ook teammanagers, het college, maar ook de or (indien gewenst) een rol. Tevens moet bezien worden of en hoe de gemeente Oudewater in dit traject een rol speelt.

De huidige teams en teamindelingen blijven ongewijzigd en voor alle medewerkers, behalve de afdelingsmanagers en de concerncontroller, geldt dan ook dat hun functie en positie ongewijzigd blijven. Wel krijgt een aantal medewerkers een andere leidinggevende (nieuwe teammanager in plaats van afdelingsmanager). Daarnaast kan en zal in de komende periode ook in de teamsamenstelling van alles veranderen door andere ontwikkelingen. We zijn immers al bezig met het sociaal makelpunt, met het nieuwe werkbedrijf, met de samenvoeging met Oudewater, et cetera.

Dit voorstel is een voorstel op hoofdlijnen. De concrete invulling ligt voor een belangrijk deel ook bij het zittende management. Het voltallige management gaat, vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid, samen aan de slag met allerlei invullingsvragen. Daarbij is het van groot belang dat we alle samenwerking en dwarsverbanden die we al hebben, niet verliezen. Belangrijke onderwerpen die in elk geval geregeld moeten worden: het aanpassen van het Uitvoeringsbesluit en de organisatieregeling, van het mandaatregister en van mogelijk andere regelingen en de overdracht van werkzaamheden.

De planning voor de formele vervolgstappen is de volgende:

- voorgenomen besluit in het college op 9 april en advies vragen aan de Ondernemingsraad;
- advies Ondernemingsraad uiterlijk 23 mei;
- definitief besluit college op 28 mei;
- procedure invulling vacatures MT-lid, programmamanager en teammanager gereed op 19 juni;
- besluit aanstelling MT-leden en teammanagers in college op 25 juni.

Bijlage 1: profielen MT-leden en programmamanager

Een opmerking vooraf: hieronder zijn algemene profielen beschreven. De profielen beschrijven de sturing die nodig is op kennis, vaardigheden en attitude.

Profiel leden managementteam

Voor alle leden van het managementteam gelden als uitgangspunt de drie in paragraaf 2.2. beschreven competenties 'bestuurlijke sensitiviteit', 'integraal sturen op medewerkers' en het 'nemen van concernverantwoordelijkheid'. Daarnaast zijn de volgende competenties relevant:

'Aanspreken op gedrag'

Aanspreken van de ander op gedrag, op de afspraken die gemaakt zijn over gewenst gedrag in iemands taak, rol of functie. Er niet voor terugschikken om anderen een spiegel voor te houden, in staat zijn om anderen bruikbare tips en aanwijzingen te geven waarmee zij hun optreden kunnen verbeteren.

'Helikopterview'

Het overzicht houden over de delen en het geheel van een thema, ontwikkeling, programma of project. In staat zijn om door de bomen het bos te zien. Afstand kunnen nemen van de problematiek en de grote lijnen erin kunnen ontdekken. De contouren herkennen, losse puzzelstukjes gemakkelijk met elkaar weten te verbinden.

'Omgevingsbewustzijn'

Laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en andere omgevingsfactoren. Deze kennis effectief benutten voor de eigen functie en de eigen organisatie. Goed op de hoogte zijn van maatschappelijke trends, moeite doen om het nieuws te volgen en geïnformeerd te blijven over wat er leeft en speelt in de maatschappij, open staan voor nieuwe ontwikkelingen op het eigen vakgebied en daarbuiten. Aandacht besteden aan uiteenlopende informatiebronnen, energie steken in de vertaling van deze informatie naar de toekomstige ontwikkeling van de eigen organisatie.

'Samenbindend leiderschap'

Het geven van richting en sturing aan een groep, onder meer door het stellen van doelen. Het tot stand brengen en handhaven van doeltreffende samenwerkingsverbanden. Er als leidinggevende belang aan hechten om iedereen bij elkaar te brengen en te houden, ervan houden om verschillende groepen achter een doel te scharen, erin slagen en er plezier in hebben om iedereen met elkaar zo goed mogelijk uit de verf te laten komen. Belangenverschillen tussen partijen overbruggen.

Voor de gemeentesecretaris/algemeen directeur geldt verder nog:

'Doelgericht besturen'

Formuleren en uitdragen van heldere doelen. Deze als leidraad nemen voor het eigen handelen en het aansturen en beïnvloeden van anderen. Het aantrekkelijk vinden om een heldere koers uit te zetten, een duidelijk doel voor ogen te houden, een heldere uitvoering op poten te zetten en doelen op een consistente manier te realiseren. Anderen op die manier mee weten te krijgen, niet bij tegenwind de

eindbestemming aan te passen, het belangrijk vinden om op alle fasen van een ontwikkeling/verandering invloed uit te oefenen.

Voor het MT-lid, tevens concerncontroller, geldt:

‘Accuratesse’

Langdurig en effectief kunnen omgaan met detailinformatie. Aandacht vragen voor de relevantie van details, zaken oppikken waar anderen overheen kijken, nauwgezet te werk gaan, bereid zijn om door onderwerpen nog een keer met de stofkam heen te gaan, zeker willen weten dat er niets over het hoofd gezien is.

‘Informatieanalyse’

Signaleren en herkennen van belangrijke informatie in een informatierijke omgeving. Verbanden leggen tussen gegevens. In staat zijn om alle beschikbare gegevens de revue te laten passeren, tegen het licht te houden, erin slagen om het kaf van het koren te scheiden, het verschil te zien tussen zin en onzin, nauwgezet alle beschikbare informatie te onderzoeken en te begrijpen, met oog voor hoofdlijnen en voor de details.

‘Kostenbewust handelen’

Denken en handelen gericht op optimale benutting van tijd, geld en andere middelen; afweging van financiële consequenties en aandacht voor beperking van kosten. Doorgaans beseffen wat het allemaal kost en daar daadwerkelijk rekening mee houden, aandacht vragen voor het feit dat alle waar naar zijn geld is, realiseren dat goede kwaliteit best een keer iets meer mag kosten, doorgaans met weinig veel weten te bereiken.

‘Onafhankelijkheid’

Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuigingen dan op een verlangen om een ander een plezier te doen. Een eigen koers varen. Zelf bepalen hoe over iets te denken, gewend zijn om niet 1-2-3 af te gaan op wat anderen zeggen, bereid zijn op te komen voor de eigen mening, het eigen plan te trekken, een eigen geluid te laten horen.

‘Probleemanalyse’

Weten problemen te signaleren, belangrijke informatie te herkennen, verbanden te leggen tussen gegevens. Mogelijke oorzaken opsporen. Snel in de gaten hebben hoe de vork in de steel zit, snel de vinger op de zere plek leggen, in staat zijn om een complexe situatie vlot te doorgronden en uiteen te rafelen in behapbare deelproblemen. Uiteenlopende gegevens op een logische manier met elkaar in verband kunnen brengen, inhoudelijk snel tot de kern van de zaak kunnen doordringen, de vraag achter de vraag herkennen.

Profiel programmamanager

Voor de programmamanager als adviseur van het managementteam gelden de competenties ‘bestuurlijke sensitiviteit’ en het ‘nemen van concernverantwoordelijkheid’. Daarnaast zijn relevant:

‘Helikopterview’

Het overzicht houden over de delen en het geheel van een vraagstuk, programma of project. In staat zijn om door de bomen het bos te zien, afstand kunnen nemen van de dagelijkse problematiek en de grote lijnen erin kunnen ontdekken. De contouren herkennen, losse puzzelstukjes gemakkelijk met elkaar weten te verbinden.

‘Organisatiegericht aansturen’

Vertalen van langetermijnvisie in heldere en operationele doelen en deze realiseren door de organisatie richting en sturing te geven. In staat zijn om de marsroute voor de organisatie dwars door de sectoren, afdelingen en teams heen duidelijk te markeren, deze koers goed weten uit te stippelen. De organisatiebrede programma’s, projecten concreet handen en voeten geven, ervoor zorgen dat anderen binnen de organisatie daar houvast aan hebben en ermee aan de slag kunnen.

‘Overtuigingskracht’

Gedrag dat erop gericht is om anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën en producten. Meestal gehoor vinden bij anderen voor je inbreng, in staat zijn op een effectieve en geloofwaardige manier een visie naar voren te brengen, met kracht of juist met behendigheid, op een slimme manier of juist door een emotioneel appèl op anderen te doen. In staat zijn om anderen met argumenten over de streep te krijgen.

‘Plannen en organiseren’

Bepalen van prioriteiten en aangeven van de benodigde acties, tijd en middelen om gegeven doelstellingen te kunnen bereiken. Zaken conform planning in beweging zetten. Het aantrekkelijk vinden om de organisatie van een programma of project uit te voeren, in staat zijn om heldere prioriteiten te stellen, alles goed in de hand hebben en vast kunnen leggen in een overzichtelijk plan van aanpak. Doelen kunnen vertalen in concrete en haalbare acties, weloverwogen en voortvarend te werk kunnen gaan.

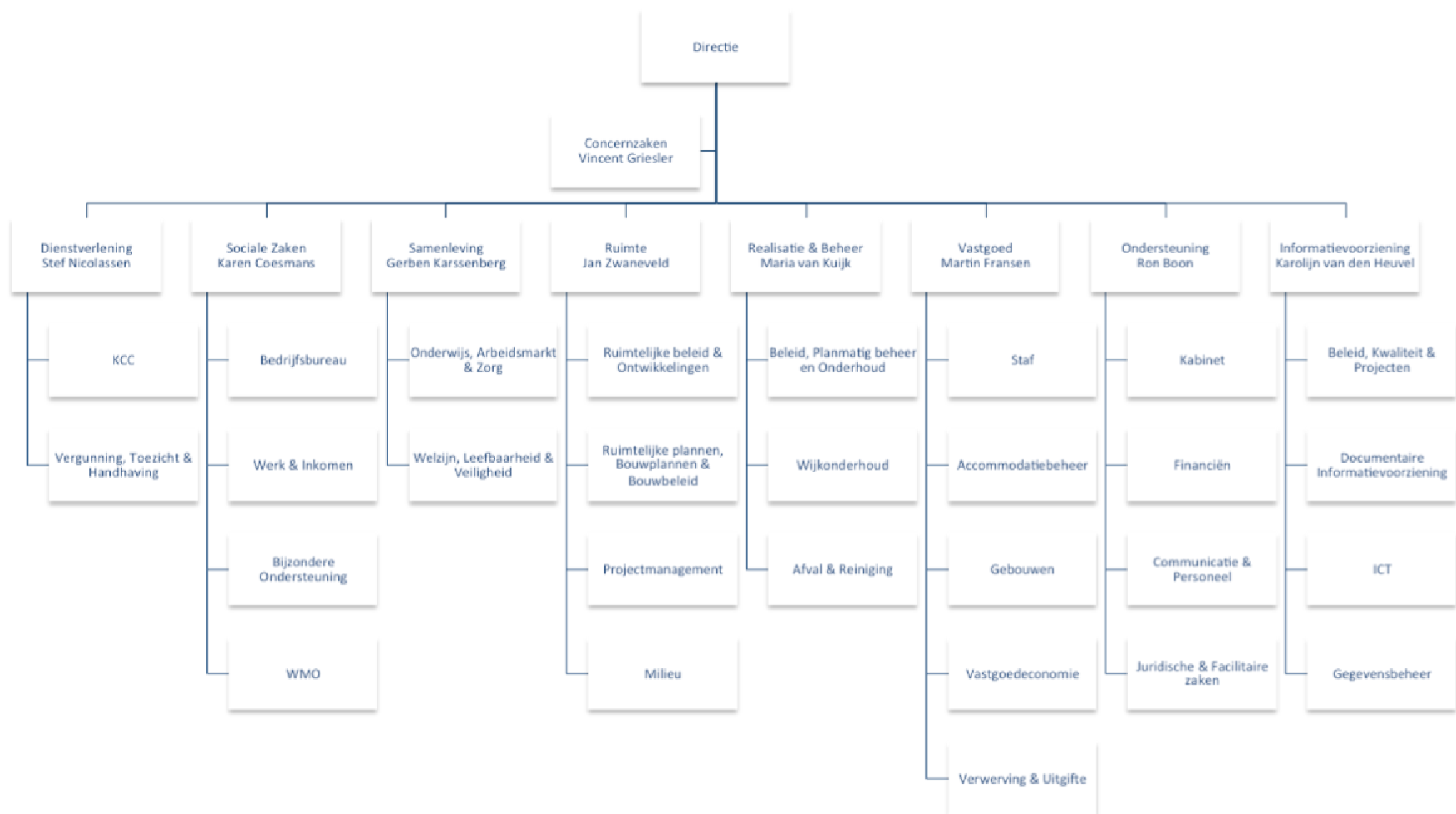
‘Probleemanalyse’

Weten problemen te signaleren, belangrijke informatie te herkennen, verbanden te leggen tussen gegevens. Mogelijke oorzaken opsporen. Snel in de gaten hebben hoe de vork in de steel zit, snel de vinger op de zere plek leggen, in staat zijn om een complexe situatie vlot te doorgronden en uiteen te rafelen in behapbare deelproblemen. Uiteenlopende gegevens op een logische manier met elkaar in verband kunnen brengen, inhoudelijk snel tot de kern van de zaak kunnen doordringen, de vraag achter de vraag herkennen.

Bijlage 2: huidige en nieuwe organogram en managementstructuur

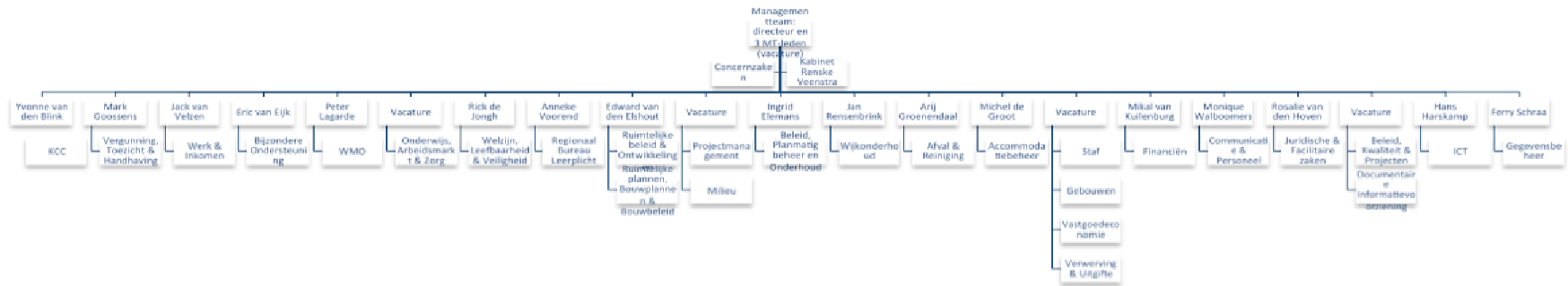
Huidig managementstructuur en organogram

Afdelingen	Teams	
Dienstverlening Stef Nicolassen	Klant Contact Centrum	Yvonne van den Blink
	Vergunningen, Toezicht & Handhaving	Mark Goossens
IA Sociale Zaken Karen Coesmans	Bedrijfsbureau	aangestuurd door afd.man.
	Werk & Inkomen	Jack van Velzen
	Bijzondere Ondersteuning	Eric van Eijk
	WMO	Peter Lagarde
Samenleving Gerben Karssenbergh	Onderwijs, Arbeidsmarkt & Zorg	aangestuurd door afd.man.
	Welzijn, Leefbaarheid & Veiligheid	Rick de Jongh
	Regionaal Bureau Leerplicht	Anneke Voorend
Ruimte Jan Zwaneveld	Ruimtelijk Beleid & Ontwikkelingen	Edward van den Elshout
	Ruimtelijke Plannen, Bouwplannen & Bouwbeleid	Edward van den Elshout
	Projectmanagement	aangestuurd door afd.man.
	Milieu	aangestuurd door afd.man.
Realisatie & Beheer Maria van Kuijk	Beleid, Planmatig beheer en Onderhoud	Ingrid Elemans
	Wijkonderhoud	Jan Rensenbrink
	Afval & Reiniging	Arij Groenendaal
Vastgoed Martin Fransen	Staf	aangestuurd door afd.man.
	Accommodatiebeheer	Michel de Groot
	Gebouwen	aangestuurd door afd.man.
	Vastgoedeconomie	aangestuurd door afd.man.
	Verwerving & Uitgifte	aangestuurd door afd.man.
Ondersteuning Ron Boon	Kabinet	Renske Veenstra
	Financiën	Mikal van Kuilenburg
	Communicatie & Personeel	Monique Walboomers
	Juridische & Facilitaire Zaken	Rosalie van den Hoven
Informatievoorziening Karolijn van den Heuvel	Kwaliteit & Projecten	aangestuurd door afd.man.
	DIV	aangestuurd door afd.man.
	ICT	Hans Harskamp
	Gegevensbeheer	Ferry Schraa
Concernzaken Vincent Griesler	Concernzaken	



Nieuwe managementstructuur en organogram

MT	Teams	
Gemeentesecretaris/ algemeen directeur		ad interim Wilfred Goedmakers
MT-lid		3 vacatures
Programmamanager		2 vacatures
	Klant Contact Centrum	Yvonne van den Blink
	Vergunningen, Toezicht & Handhaving	Mark Goossens
	Bedrijfsbureau	Verdwijnt door opheffing IASZ
	Werk & Inkomen	Jack van Velzen
	Bijzondere Ondersteuning	Eric van Eijk
	WMO	Peter Lagarde
	Onderwijs, Arbeidsmarkt & Zorg	vacature
	Welzijn, Leefbaarheid & Veiligheid	Rick de Jongh
	Regionaal Bureau Leerplicht	Anneke Voorend
	Ruimtelijk Beleid & Ontwikkelingen	Edward van den Elshout
	Ruimtelijke Plannen, Bouwplannen & Bouwbeleid	
	Projectmanagement	vacature
	Milieu	
	Beleid, Planmatig beheer en Onderhoud	Ingrid Elemans
	Wijkonderhoud	Jan Rensenbrink
	Afval & Reiniging	Arij Groenendaal
	Staf	aangestuurd door afd.man.
	Accommodatiebeheer	Michel de Groot
	Gebouwen	vacature
	Vastgoedeconomie	
	Verwerving & Uitgifte	
	Financiën	Mikal van Kuilenburg
	Communicatie & Personeel	Monique Walboomers
	Juridische & Facilitaire Zaken	Rosalie van den Hoven
	Kwaliteit & Projecten	vacature
	DIV	
	ICT	Hans Harskamp
	Gegevensbeheer	Ferry Schraa
	Concernzaken	
	Kabinet	Renske Veenstra



Bijlage 3: programma's en programmamanagement

Een programma is een uniek en tijdelijk complex van samenhangende initiatieven (projecten, activiteiten) om een of meer van tevoren gedefinieerde doelen te realiseren die van strategisch belang zijn.

Op het eerste gezicht lijkt dit erg op het begrip 'project'. Er zijn ook wel overeenkomsten: zowel projecten als programma's zijn tijdelijk van aard en worden opgezet om doelen te bereiken die vooraf zijn geformuleerd. Maar projecten zijn veel directer gericht op resultaten (soms zelfs tastbare producten), terwijl programma's veelal een bredere scope hebben en zich concentreren op de te bereiken effecten op de wat langere termijn. Vandaar dat bijvoorbeeld veranderingstrajecten bijna altijd in de vorm van programma's worden opgezet. Je kunt zelfs zeggen dat de effecten van een programma pas op langere termijn worden bereikt door het daadwerkelijk 'verzilveren' van de resultaten van een activiteit (project of lijn).

Een programma is dus niet hetzelfde als een project. Maar het is ook geen verzameling van projecten. In een programma is plaats voor zowel projecten, reguliere lijnactiviteiten als ad hoc acties (improvisaties). Het voordeel van het samenbrengen van deze zaken in een programma is dat de samenhang duidelijk wordt, wat ten goede komt aan de besturing en de communicatie. Ook kan er doorlopend op die samenhang zelf worden gestuurd. De samenstelling van een programma is dan ook dynamisch van aard: projecten en activiteiten die niet (langer) bijdragen aan de doelen van het programma worden vervangen door andere. Dat wil overigens niet zeggen dat deze activiteiten ook gestopt worden. Ze kunnen buiten het programma worden voortgezet.

Net als een project is een programma een tijdelijk fenomeen. Als de programmadoelstellingen zijn bereikt of als geconcludeerd wordt dat de resterende te realiseren baten niet opwegen tegen het handhaven van een aparte programmaorganisatie, moet het programma worden afgesloten.

Om te sturen op het realiseren van doelen en effecten met behulp van programma's, is het nodig om een aantal dingen van tevoren goed in kaart te brengen: de beoogde doelen, de te leveren inspanningen (activiteiten), de op te leveren resultaten (producten) en de daarvoor benodigde middelen (geld, menskracht etc.).

Net als bij projectmanagement is bij programmamanagement een aantal rollen te onderscheiden. Het goed invullen van deze rollen is, evenals de relatie tussen deze beide personen, van cruciaal belang voor het slagen van het programma:

1. Opdrachtgever van het programma
2. Programmamanager
3. 'Inspanningsleiders' en hun opdrachtgevers

Ad 1. De opdrachtgever zorgt ervoor dat het programma mag en kan worden uitgevoerd. Hij is de beschermheer van het programma, zorgt ervoor dat de goede doelen worden benoemd, zorgt voor draagvlak en levensvatbaarheid, beïnvloedt waar nodig de omgeving, steunt het programma en de programmamanager en neemt de noodzakelijke beslissingen.

Deze rol wijkt niet veel af van die van opdrachtgever van projecten. Het verschil zit eigenlijk in het verschil tussen project en programma, in het kort gezegd 'gericht op resultaten' vs. 'gericht op doelen/effecten'. Daarmee moet de opdrachtgever van een programma, meer nog dan bij een project, voortdurend het strategische / maatschappelijke doel van het programma in het achterhoofd houden en een goed overzicht hebben over het speelveld en de omgeving van het programma. Net als bij projecten is het gewenst dat programma's één opdrachtgever hebben.

Ad 2. De programmamanager zorgt ervoor dat het programma wordt uitgevoerd. Hij zorgt dat doelen, inspanningen en middelen goed worden geformuleerd en stuurt daarop. Hij is niet de projectleider of de lijnmanager die verantwoordelijk is voor het realiseren van de individuele resultaten! De programmamanager stuurt vooral op de samenhang tussen de activiteiten en de bijdrage die elke activiteit levert aan de overeengekomen doelen.

Ad 3. Zoals gezegd bestaat een programma uit diverse inspanningen: projecten, lijnactiviteiten en ad-hoc zaken (improvisaties). Ook zonder programma(besturing) zouden deze, of op zijn minst een aantal ervan, worden uitgevoerd, onder verantwoordelijkheid van projectleiders en/of lijnmanagers. Voor het gemak worden deze samengevoegd onder het begrip inspanningsleiders. Nogmaals: de programmamanager neemt de verantwoordelijkheid van de inspanningsleiders voor hun activiteiten en resultaten (producten) niet over. Hij is ook niet (per se) hun opdrachtgever.

De inspanningsleider die binnen de kaders van een programma functioneert moet zich daarvan bewust zijn. Hij moet de relevante doelen van het programma in het oog houden evenals de relaties van zijn activiteiten met andere programmaonderdelen (afstemming!) en informeert de programmamanager, ook al is die niet zijn opdrachtgever, over voortgang en knelpunten. De programmamanager kan de inspanningsleider helpen om eventuele knelpunten weg te (laten) nemen of beslissingen te (laten) nemen.