

Varianten in Samenwerking: Rolinvulling

1. Inleiding

In de notitie “Gemeenten Wormerland en Oostzaan, Varianten in Samenwerking” worden 4 varianten geschetst:

De varianten zijn:

1. Voortzetting huidige situatie zonder gestructureerde samenwerking
- 2A. Bestuurlijke zelfstandigheid en creëren ambtelijke schaalgroottes voor 3 gemeenten
- 2B. Bestuurlijke zelfstandigheid en ambtelijke organisatie gericht op innovatie en professionalisering met 3 gemeenten (oorspronkelijke uitgangspunt WOL samenwerking)
3. Bestuurlijke zelfstandigheid en ambtelijke organisatie gericht op innovatie en professionalisering door de gemeenten Wormerland en Oostzaan samen.

Voor de variant 2B en 3 is een matrix uitgewerkt die duidelijkheid verschaft over de rolinvulling van de verschillende spelers. Deze uitwerking is tot stand gekomen mede op basis van gesprekken tussen de MT leden van de gemeenten Oostzaan, Wormerland en Landsmeer. Daarnaast is tijdens een gezamenlijke MT dag op 6 november een casus gesimuleerd waarin ‘het rollenspel’ getest is. De belangrijkste uitkomsten van deze simulatie zijn in de matrix verwerkt. Een korte toelichting op de uitkomsten staat apart vermeld onder 2.4.

2.1. Hoofdpijnen variant 2B

De spelers en hun rollen zijn als volgt:

Spelers	Rol(len) op hoofdpijnen
Raden	<ul style="list-style-type: none">- Eindverantwoordelijk opdrachtgever van de colleges- Stellen kaders op hoofdpijnen- Sturen op maatschappelijke effecten- Nemen beslissingen op hoofdpijnen
Colleges van B&W	<ul style="list-style-type: none">- Dagelijks opdrachtgever van de werkorganisatie- Nemen dagelijkse beslissingen binnen kaders raden- Sturen op effecten en doelen: opdrachten en vragen- Stellen kaders
Werkorganisatie, vertegenwoordigd door algemeen directeur	<ul style="list-style-type: none">- Opdrachtnemer van de colleges- Realiseren prestaties: uitvoering opdrachten en antwoorden op vragen- Werken binnen kaders; benutten ruimte op het ‘hoe’ (wijze van organiseren)- Verantwoording bedrijfsvoering naar bestuur GR- Werknemer in dienst van GR
Bestuur GR	<ul style="list-style-type: none">- Eigenaar en toezichhouder op continuïteit van de Werkorganisatie (bedrijfsvoering: financieel / personeel)- Werkgever van de Werkorganisatie

2.2. Matrix rol, positie, taak, verantwoordelijkheid bestuursorganen variant 2B

	Rol	Positie	Taak	Verantwoordelijkheid
Raad	Politieke sturing door bieden van kaders en hoofdlijnen van beleid. Controleert college.	Maatschappelijk opdrachtnemer Opdrachtgever aan college	Opstellen raadsprogramma Bepalen maatschappelijke effecten in programma-begroting. Vaststellen programma-begroting. Goedkeuring tussentijdse rapportage. Vaststellen jaarrekening. Controleert college.	Behalen van maatschappelijke effecten. Verantwoording afleggen aan kiezers.
Griffier	Ondersteunen raad.	Onafhankelijk van ambtelijke organisatie.	Ondersteunen raad.	Legt verantwoording af aan voorzitter raad.
College	Besturen: bijsturen en beheersen op productniveau. Vorbereiden en uitvoeren beleid raad. Controleert werkorganisatie	Bestuurlijk opdrachtnemer op basis van afspraken met raad (na politiek debat). Opdrachtgever aan werkorganisatie.	Vaststellen collegeprogramma. Vaststellen productenraming. Goedkeuren werkorganisatieplan. Opstellen strategische agenda. Goedkeuren rapportage werkorganisatie.	Afleggen van verantwoording in tussentijdse rapportages en rekening. Rapporteren over onderzoek doematiegheid en doeltreffendheid.
gemeentesecretaris	Strategische sparringpartner van college en leden daarvan. Coördineren en bewaken gemeentebrede beleidskaders. Resultaatafspraken met werkorganisatie over bestuursopdrachten.	Opdrachtnemer van college. Opdrachtgever aan werkorganisatie.	Secretaris college. Brengt dmv accordering adviesnota's stukken aan voor de college-agenda. Communiqueert met afdelingshoofden over behandeling van stukken in college Bepalen strategische visie op te behalen resultaten.	Eindverantwoordelijkheid voor bestuursopdrachten. Leveren bestuursrapportage aan college.

2.3. Matrix rol, positie, taak, verantwoordelijkheid werkorganisatie variant 2B

	Rol	Positie	Taak	Verantwoordelijkheid
Directeur werkorganisatie	Strategische sturing van de organisatie. Resultaatafspraken met afdelingshoofden over uitvoering van concernkaders Toezichhouder op eenduidige managementstijl van de afdelingshoofden.	Algemeen directeur Voorzitter management-overleg WOR-bestuurder Opdrachtnemer van de college's Opdrachtgever aan de afdelingshoofden	Coördinatie totstandkoming P&C-instrumenten. Bewaken kaders werkorganisatie-plan. Vertaalt maatschappelijke ontwikkelingen naar organisatorische consequenties daarvan.	Eindverantwoordelijke voor de organisatie. Eindverantwoordelijkheid opstellen P&C-instrumenten. Legt verantwoording af aan de drie college's
Managementoverleg	Coördinatie bedrijfsvoering	Afstemmingsorgaan.	Integratie en coördinatie. Afstemmen afdelingsplannen.	Collegiale verantwoordelijkheid
Afdelingshoofd	Organiseren van het bereiken van de in de P&C-cyclus vastgelegde resultaten.	Opdrachtnemer van directeur. Opdrachtgever aan teamleiders. Collegiaal verantwoordelijk voor de eenheid van bedrijfsvoering. Hiërarchisch verantwoordelijk voor de resultaten van de afdeling.	Vaststellen afdelingsplan. Coördineren afdelingsbijdrage P&C-instrumenten. Ontwikkeling van medewerkers binnen de afdeling. Voeren van portefeuillehoudersoverleg. Leveren managementrapportages.	Integraal verantwoordelijk voor het realiseren van de met de directeur overeen gekomen omgang en kwaliteit van producten en diensten en de middeleninzet.
Teamleider	leidinggevende voor het team	Opdrachtnemer van afdelingshoofd. Primus inter pares	Coördinatie binnen de taakgroep. Coaching en begeleiding. Werkverdeling. Voortgangsbewaking dagelijks werk. Ondersteuning afdelingshoofd	Eerst aangesprokenen van het collectief.
(Beleids)medewerker	Taakvolwassen. Boeken van de beoogde resultaten	Opdrachtnemer van teamleider. Verantwoordelijkheid dragen.		Periodieke verantwoording afleggen aan afdelingshoofd m.b.t. realisatie planning
Consulenten PIOFAHJ	Advisering vwb kaderstelling + ondersteuning leidinggevende			

2.4. Korte samenvatting uitkomsten simulatie

Op 6 november is tijdens een gezamenlijke MT dag een casus gesimuleerd waarbij bovenstaande rollen zijn ingevuld. Hier was 1 rol toegevoegd: die van beleidsregisseur. De beleidsregisseur vervult enkele rollen die in bovenstaand schema bij de secretaris zijn neergelegd. Het gaat dan om het verstrekken van opdrachten namens het college, adviseurschap van B&W, het sturen op overdrachtmomenten en het sturen op de te leveren diensten. Bij de simulatie is gebleken dat door toevoeging van de beleidsregisseur rollen van de andere leden onduidelijk werden. Daarnaast ontstonden er teveel communicatiekanalen. Uit de simulatie bleek dat de gemeentesecretarissen inhoudelijk gezien deze rol het best kunnen vervullen en daar de managerial rol bij hen vervalt is hiervoor ook de ruimte vanuit het oogpunt van capaciteit.

Onderstaand nog enige aandachtspunten bij de verschillende rollen:

Gemeentesecretaris

- inhoudelijke terugkoppeling aan de afdelingshoofden t.a.v. het standaardpakket
- extra opdrachten (couleur locale) vragen capaciteit en worden gegeven aan de directeur
- bespreken jaarplannen van de directeur

Directeur

- heeft vooral een managerial rol
- is gericht op de bedrijfsvoering
- dient aanjager te zijn van goede invulling van de opdrachtgever – opdrachtnemer rollen
- moet afwijkingen monitoren

Wethouders

- houden zich niet bezig met bedrijfsmatige zaken
- formuleren bestuurlijke opdrachten die lopen via de gemeentesecretaris (inhoud en procesgang)
- partnerschap / sparren rechtstreeks met afdelingshoofd of beleidsmedewerkers op inhoud. Dit vraagt tevens belangrijke mate van rolvastheid van de beleidsmedewerkers.

Afdelingshoofden

- ook rol richting gemeentewinkel in regelen van informatieverstrekking van beleidsmedewerkers in de werkorganisatie richting de gemeentewinkels

Eventuele toekomstige toevoegingen aan variant 2B

- rol van programma manager en projectleiders
- de gemeentewinkel verdient nog verdere uitwerking ten aanzien van de gewenste diepte of breedte. Hierbij moet nader ingegaan worden op de casemanagersrol. Vragen hierbij zijn: wanneer verschuift een vraag die bij de gemeentewinkel is binnengekomen naar de werkorganisatie en wie is (en blijft) verantwoordelijk voor deze vraag.

3.1. Hoofdlijnen variant 3

De spelers en hun rollen zijn als volgt:

Spelers	Rol(len) op hoofdlijnen
Raden	<ul style="list-style-type: none">- Eindverantwoordelijk opdrachtgever van de colleges- Stellen kaders op hoofdlijnen- Sturen op maatschappelijke effecten- Nemen beslissingen op hoofdlijnen
Colleges van B&W	<ul style="list-style-type: none">- Dagelijks opdrachtgever van de werkorganisatie- Nemen dagelijkse beslissingen binnen kaders raden- Sturen op effecten en doelen: opdrachten en vragen- Stellen kaders
Werkorganisatie, vertegenwoordigd door de directie, zijnde de 2 gemeentesecretarissen	<ul style="list-style-type: none">- Opdrachtnemer van de colleges- Realiseren prestaties: uitvoering opdrachten en antwoorden op vragen- Werken binnen kaders; benutten ruimte op het 'hoe' (wijze van organiseren)

3.2. Matrix rol, positie, taak, verantwoordelijkheid bestuursorganen variant 3

	rol	positie	taak	verantwoordelijkheid
Raad	Politieke sturing door bieden van kaders en hoofdlijnen van beleid. Controleert college.	Maatschappelijk opdrachtnemer Opdrachtgever aan college	Opstellen raadsprogramma. Bepalen maatschappelijke effecten in programmabegroting. Vaststellen programmabegroting. Goedkeuring bestuursrapportage. Vaststellen ontwerp jaarrekening. Controleert college.	Behalen van maatschappelijke effecten. Verantwoording afleggen aan kiezers.
Griffier	Ondersteunen raad.	Onafhankelijk van ambtelijke organisatie.	Ondersteunen raad.	Legt verantwoording af aan voorzitter raad.
College	Besturen: bijsturen en beheersen op productniveau. Vorbereiden en uitvoeren beleid raad. Controleert directie.	Bestuurlijk opdrachtnemer op basis van afspraken met raad (na politiek debat). Opdrachtgever aan directie.	Vaststellen collegeprogramma. Vaststellen productenraming. Goedkeuren directieplan. Opstellen strategische agenda. Goedkeuren directierapportage.	Afleggen van verantwoording in bestuursrapportages en rekening. Rapporteren over onderzoek doematigheid en doeltreffendheid.
Directie bestaande uit de 2 gemeente-secretarissen	Strategische sparringpartner van college en leden daarvan. Coördineren en bewaken gemeentebrede beleidskaders. Formuleren concernkaders. Resultaatafspraken met afdelingshoofden over uitvoering concernkaders. Toezichthouder op eenduidige managementstijl van de afdelingshoofden.	Opdrachtnemer van college. Opdrachtgever aan afdelingshoofden. Voor wat betreft bedrijfsvoering is directie gelijkwaardige partner van college.	Bepalen strategische visie op de organisatie, o.m. op basis van externe monitoring. Toedelen van middelen binnen bestuurlijk gegeven kaders. Vaststellen directieplan. Coördinatie totstandkoming P&C- instrumenten. Bewaken kaders directieplan. Goedkeuren afdelingsplannen. Opstellen bestuursrapportage.	Eindverantwoordelijkheid opstellen P&C-instrumenten. Leveren directierapportage aan college.

Gemeentesecretaris	Strategische sturing van de organisatie. Controleert afdelingshoofden. Controleert nader te benoemen programma's.	Algemeen directeur. Voorzitter van directieoverleg. Voorzitter managementoverleg. Adviseur van college. WOR-bestuurder.	Secretaris college. Brengt dmv accordering adviesnota's stukken aan voor de college-agenda. Communiqueert met afdelingshoofden over behandeling van stukken in college. Vertaalt maatschappelijke ontwikkelingen naar organisatorische consequenties daarvan.	Eindverantwoordelijke voor de organisatie. Legt verantwoording af aan college.
Managementoverleg	Coördinatie bedrijfsvoering	Afstemmingsorgaan.	Integratie en coördinatie. Afstemmen afdelingsplannen.	Collegiale verantwoordelijkheid
Afdelingshoofd	Organiseren van het bereiken van de in de P&C-cyclus vastgelegde resultaten.	Opdrachtnemer van directie. Opdrachtgever aan medewerkers. Collegiaal verantwoordelijk voor de eenheid van bedrijfsvoering. Hiërarchisch verantwoordelijk voor de resultaten van de afdeling.	Vaststellen afdelingsplan. Coördineren afdelingsbijdrage P&C-instrumenten. Ontwikkeling van medewerkers binnen de afdeling. Voeren van portefeuillehoudersoverleg. Controleert medewerkers. Leveren managementrapportages.	Integraal verantwoordelijk voor het realiseren van de met de directie overeen gekomen omgang en kwaliteit van producten en diensten en de middeleninzet.
Senior medewerker	Meewerkend voorman	Opdrachtnemer van afdelingshoofd. Primus inter pares	Coördinatie binnen de taakgroep. Coaching en begeleiding. Werkverdeling. Voortgangsbewaking dagelijks werk. Ondersteuning afdelingshoofd	Eerst aangesprokenen van het collectief.
(Beleids)medewerker	Taakvolwassen. Boeken van de beoogde resultaten	Opdrachtnemer van afdelingshoofd. Verantwoordelijkheid dragen.		Periodieke verantwoording afleggen aan afdelingshoofd m.b.t. realisatie planning
Consulenten PIOFAHJ	Advisering vwb kaderstelling + ondersteuning leidinggevende			