

## Samenvatting inrichtingsprincipes ambtelijke organisatie

Bouwen aan een solide gemeentelijk apparaat, robuust, dienstverlenend,

**Onze belofte** -> Op weg naar Wassenaar 2030; *Wij werken met elkaar aan een veilig, groen en internationaal dorp, dat in beweging is, waarbij we bouwen aan een solide basis, die duurzaam en toekomstbestendig is waar we denken in mogelijkheden en waarbij iedereen meedoet.*

Het **college van B&W** geeft als bestuurlijke opdrachtnemer van de gemeenteraad uitvoering aan het coalitieakkoord. Van daaruit bepaalt het college hoe er gerealiseerd moet worden en wat daarbij de randvoorwaarden zijn. Dit doen zij in goed overleg met de organisatie. Het college is voor al het werk binnen de gemeente, bestuurlijke opdrachtgever van de gemeentesecretaris.

De **gemeentesecretaris** is als ambtelijke opdrachtnemer van alle opdrachten van het college en als hoofd van de coach/coördinatoren (CoCo's) eindverantwoordelijke voor het gemeentelijke apparaat. Voor het realiseren van opgaves/programma's wordt hij/zij ondersteunt door een aantal strategische adviseurs die dedicated samen met medewerkers uit de gemeente meehelpen bij de realisatie van verplichtingen en plannen. De gemeentesecretaris is;

- Schakel tussen het bestuurlijke en ambtelijke domein
- Eindverantwoordelijke voor de oplevering en kwaliteit van de producten en diensten vanuit de ambtelijke organisatie
- De eerste adviseur van het college
- Bewaker van de uitvoering en verantwoordelijk voor een gezonde balans tussen ambities, wensen, onverwachte gebeurtenissen en reële mogelijkheden
- Een integer rolmodel en een ambassadeur van de gemeente in de regio
- Inspirerend coach van de van CoCo's

De gemeentesecretaris wordt bijgestaan door 3 sleutelfunctionarissen; de Loco gemeentesecretaris (CoCo van de eenheid RealisatieRegie), de Plaatsvervangend directeur/hoofd TBZ (voorzitter van het PMO) en de Controller.

Onze ongeveer 200 medewerkers werken vanuit 11 eenheden van onze **lijnorganisatie**, samen aan hoogwaardige standaardproducten en leveren tevens een bijdrage aan opgavegerichte projecten. De CoCo is de (hoofd) vertegenwoordiger van een eenheid. De strategisch adviseurs zijn verbonden aan de verschillende opgaven waaraan gewerkt wordt.

De **strategisch adviseurs** ondersteunen de gemeentesecretaris in zijn rol van ambtelijk opdrachtnemer en zijn uit zijn naam verantwoordelijk voor het sturing geven aan verschillende Wassenaarse opgaven. De strategisch adviseurs werken vanuit de eenheid RealisatieRegie.

Onze 11 **CoCo's** zijn geen klassieke bazen. De nadruk ligt op het coördineren, ondersteunen en coachen van de medewerkers. Zij treden op als werkgever en zijn (minimaal) de cultuurdragers van Wassenaar. Zij zijn verantwoordelijk voor het scheppen van condities waardoor medewerkers

in staat worden gesteld zelfstandig hun werk te doen en het maximale uit zichzelf te halen. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor de coördinatie van het gehele werk en zijn zij vertegenwoordiger van de eenheid. Zij zorgen voor de noodzakelijke balans om het werk op een goede manier te kunnen doen (geen over en onderschrijding). Zij kennen het vakgebied van de eenheid voldoende om op te treden als gesprekspartner van medewerkers en strategen. Zij worden niet primair door het college bevraagd op de inhoud van de programma's. Die rol is belegd bij de strategen. De CoCo is aanspreekpunt voor PIOFACH-achtige zaken en voor een hoog/doelmatig niveau van het reguliere en repeterende werk. De span of attention maximaal 25.

Het zijn de **medewerkers** die het waarmaken. Zij zijn het goud van de organisatie. We zien ze als zelfstandige professionals die hun kennis, vaardigheden en vooral ook hun competenties inzetten om de doelstellingen te bereiken. Zij zijn eigenaar van hun werk. Doelstelling is dat de eenheden steeds meer zelf organiserend worden. De medewerkers werken in programma's en projecten inhoudelijk nauw samen met de strategen. Het regulier en repeterend werk verrichten zij onder verantwoordelijkheid van de CoCo. Op gebied van inzet, ontwikkeling en inhoud worden ze ondersteund door CoCo.

Ons uitgangspunt is **Opgavegericht werken in Opgaveteams**. Dit zijn wendbare, multidisciplinaire, en wissende groepen van (interne/externe) medewerkers en stakeholders. Zij hebben korte lijnen met de bestuurlijke opdrachtgever. De ambtelijke opdrachtgever en de ambtelijke opdrachtnemer(s) maken deel uit van een opgaveteam. Vaak hebben de strategen een dubbelrol, zij zijn zowel opdrachtnemer als opdrachtgever van de medewerkers en de (deel) projectleiders binnen het opgaveteam. Het opgaveteam is een tijdelijke eenheid die projectmatig aan een specifieke opgave werkt. Elk opgaveteam stelt een plan op en heeft (gemotiveerd) de beschikking over mensen en middelen. Zij worden oa. qua informatievoorziening, juridische dienstverlening, communicatie, ondersteuning, ICT en huisvesting gefaciliteerd. Voor wat betreft informatiedeling speelt sociaal intranet een belangrijke rol.

Binnen de gemeente Wassenaar geldt dat voor iedere externe verbonden partij een **ambtelijke accounthouder** is aangewezen. Deze accounthouder beheert de relatie met de verbonden partij(en). Naast inhoudelijke sturing is het ook de verantwoordelijkheden van de accounthouder om te bevorderen en te controleren dat de realisatie zo effectief en effectief mogelijk plaatsvindt. De accounthouder laat zich ondersteunen door eenheden als juridische ondersteuning en financiën.

Bij de opgaves/taken op het gebied van Informatie – en Datamanagement, Post en Archief en Maatschappelijke Ondersteuning is er sprake van zogenaamd **gastheerschap**. Door middel van een dienstverleningsovereenkomst zijn taken volledig belegd bij één van de twee gemeentes; Wassenaar (in het geval van I&D en P&A) of Voorschoten (in het geval van MO).

**De bevoegdheden** die het college aan de gemeentesecretaris heeft toebedeeld worden gemandateerd aan de Coco's van de eenheden. Datzelfde kan besloten worden in de richting van de opgaveteams/projectleiders én medewerkers. Om rechtmatigheid te garanderen worden bevoegdheden vastgesteld in een bevoegdhedenmatrix/Wassenaarse mandaatregeling.

Om te bevorderen dat er zo doeltreffend en efficiënt mogelijk gewerkt wordt realiseren we onze opgaven via proces van helder **opdrachtgeverschap/opdrachtnemersschap**. Hoe we deze methode binnen Wassenaar willen gaan inzetten, kristalliseren we de komende tijd verder uit en zal constante aandacht behoeven. Het college (vaak bestuurlijke opdrachtgever) en de strategen (vaak gemandateerde ambtelijke opdrachtgever) spelen hier een belangrijke rol in. Coco's zorgen voor de noodzakelijke randvoorwaarden én een lerende en waarderende omgeving.

Wij willen binnen Wassenaar de bestuurlijke besluitvorming zo optimaal mogelijk maken. Het doel is om de adviezen aan het college en de raad aan te laten sluiten bij de wensen en verwachtingen die er bestaan. Daarom werken we volgens de principes van **Helder en Strategisch adviseren** waarbij consistentie, integraliteit en de relatie naar coalitieakkoord en college werkprogramma het vertrekpunt zijn.

Naast heldere opdrachten en ordening van het werk zijn **overleggen/ontmoetingsmomenten** belangrijke hulpmiddelen om tot resultaten of het bijstellen daarvan, te komen. Met elkaar investeren we om doeltreffend en tijdsefficiënt met elkaar te overleggen. Dat overleggen doen we overigens alleen als het nodig is. Naast eenheids-overleggen kennen we een beperkt aantal geformaliseerde/ terugkerende/ organisatie brede overleg/ontmoetingsmomenten (live of digitaal):

- **Portefeuillehouders Overleg (PO)**  
Het wekelijkse overleg tussen strategisch adviseur (vz) de portefeuillehouder (collegelid), CoCo en zo nodig andere genodigden vormt een belangrijk anker voor de ambtelijke advisering en bestuurlijke prioritering.
- **OpgaveOverleg (OO)**  
Overleg tussen strategen en Gemeentesecretaris gericht op afstemming en realiseren van de ontwikkelopgaven. Dit overleg kan uitgebreid worden met andere deelnemers als dat nodig is. De Gemeentesecretaris beslist na advies van de deelnemers aan het overleg.
- **Planning Monitoring en Ontwikkeling overleg (PMO)**  
Overleg tussen CoCo's en de plaatsvervangend directeur, tevens voorzitter van het overleg. Dit overleg wordt uitgebreid met de Gemeentesecretaris of andere deelnemers/gasten als dat nodig is. De Gemeentesecretaris neemt besluiten na de CoCo's gehoord te hebben.
- **Werkplaats Wassenaar**  
Werkplaats Wassenaar heeft tot doel:
  - Gezamenlijk vormgeven van de in het inrichtingsplan beschreven organisatie
  - Een gremium te zijn waar goede gesprekken gevoerd worden over kansen, risico's, doelen, resultaten, samenhang en prioriteiten
  - Te werken aan concrete producten en helpende processen en procedures
  - De tijd nemen voor verdieping, dialoog en discussie
  - Aandacht te geven aan het realiseren van breder draagvlak, communicatie en verbinding met de rest van de organisatie
- **De-30-van-Dinsdag**

Elke dinsdag wordt er organisatiebreed via Teams gesproken over belangrijke gebeurtenissen binnen de gemeentelijke organisatie. De Gemeentesecretaris geeft een terugkoppeling van de bestuurlijke overleggen (college, commissies en raad). Er wordt teruggeblikt en vooruitgekeken op de agenda van het PMO en het OO. En collega's die iets willen delen kunnen in dit overleg daar een podium voor vinden.

- Persoonlijk overleg Gemeentesecretaris- CoCo  
Gericht op de taken/rollen die de CoCo heeft en de doorontwikkeling daarvan

Als belangrijkste variabelen bij het hanteren van een **afwegingskader** (hulpmiddel voor ambtelijke organisatie) bij het optimaal vervullen van taken zien wij de 5K's. Kosten, kwaliteit van dienstverlening, Kwetsbaarheid (continuïteit), Kansen en Kracht van het bestuur.

In het kader van de kerntakendiscussie is er een **toetsingskader** (hulpmiddel voor het college/strategisch adviseurs) om te bepalen welke taken de gemeente zelfstandig oppakken, in samenwerking uitgevoerd worden of uitbesteed worden.

Binnen Wassenaar werken we met leidende principes die in het **kwaliteitshandvest en medewerkersmanifest** zijn vastgesteld. Doel is om helder te zijn in wat anderen (burger, bedrijf, medewerker) mag verwachten van de organisatie en wat de organisatie omgekeerd van hen verwacht.

- Enkele uitgangspunten voor het nog verder te ontwikkelen **Kwaliteitshandvest**
  - o We stellen maatschappelijke opgaven centraal
  - o We werken binnen de ambtelijke organisatie aan
    - Hoogwaardige standaardproducenten (wet en regelgeving, uitvoerings, - en beheersplannen) met een burgervriendelijk karakter (60/70%)
    - Opgavegerichte/projectmatige opdrachten (bestuurlijk benoemd en vaak onderdeel van een coalitieakkoord) (30/40%)
  - o We staan midden in de samenleving en werken samen met burgers en bedrijven
  - o Communicatie en participatie spelen een belangrijke rol
  - o We experimenteren graag om nieuwe inzichten te verwerven
  - o We staan voor het collectieve belang, we zorgen voor de kwetsbaren en begrenzen waar nodig
  - o We zijn flexibel en werken op basis van gelijkwaardigheid samen aan het verbeteren van standaardproducent en opgaven
- Enkele uitgangspunten voor het nog verder te ontwikkelen **Medewerkersmanifest**
  - o We richten de organisatie zo in dat we de binnen de wettelijke en financiële kaders onze gemeentelijke ambities kunnen verwezenlijken én leuk werk hebben
  - o We zijn een kleine club en weten elkaar makkelijk te vinden
  - o We staan voor samenwerken én zelfregie
  - o We werken met zo min mogelijk managementlagen
  - o Er heest een collegiale sfeer met een open communicatieve houding
  - o De basishouding is vertrouwen
  - o We delen talenten
  - o We stimuleren innovatie, duurzaamheid en diversiteit

- We maken gebruik van digitale mogelijkheden (o.a. ons eigen sociale intranet)  
Kernwaarden (leidende uitgangsprincipes) van de organisatie moeten nog vastgesteld worden
- **Visual management** zien we binnen Wassenaar als sleutel voor het creëren van betrokkenheid. Aansprekende communicatie is belangrijk bij het realiseren van opgeven, uitvoerende- verbeter en veranderopgaven. We streven er dan ook naar onze middelen van communicatie af te stemmen op, wat nodig is, waar behoefte aan is of wat aanspreekt of aanslaat. We kiezen (daar waar mogelijk) liever voor visualisaties en een goed gesprek dan voor lange notities en muggenziften over de precieze inhoud.