

Sturingsfilosofie

SWO De Wolden Hoogeveen

vastgesteld 20-06-2024



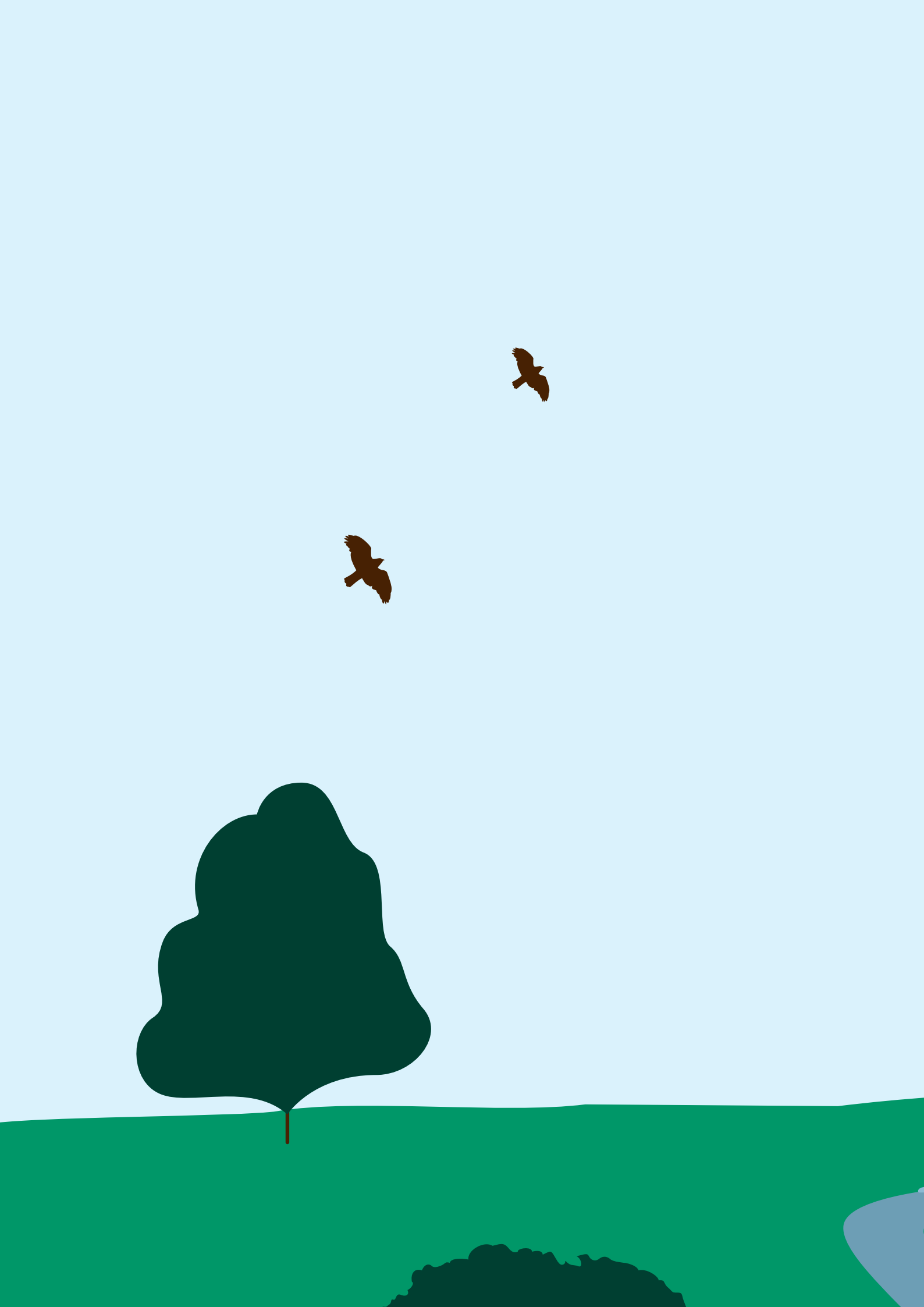
Voorwoord

De Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen (SWO) verzorgt de uitvoering van alle ambtelijke taken voor gemeente De Wolden en gemeente Hoogeveen. Vanuit onze missie en visie bevorderen we samen de leefbaarheid voor alle mensen die wonen, werken en meedoen in De Wolden en Hoogeveen. We werken samen vanuit onze kernwaarden (vertrouwen, verbinding en eigenaarschap) aan een passende dienstverlening en professionele en motiverende werkomgeving. Dit gedachtegoed werkt door in de keuzes die we maken voor de organisatie.

Deze filosofie met de daarbij behorende kernwaarden ondersteunen onze dienstverlening en doorontwikkeling van onze organisatie. Onze medewerkers vormen de basis van onze organisatie. Daarom is er in onze organisatie oprechte aandacht voor de medewerkers: voor de mens en voor het resultaat dat zij leveren. Zodat medewerkers met plezier bij ons komen en blijven werken, om passende dienstverlening te leveren.

De sturingsfilosofie gaat over de wijze van aansturing van de organisatie. Waarbij de extra complexiteit van een samenwerkingsorganisatie, die meerdere gemeenten bedient, ook een rol speelt. De sturingsfilosofie is er om steeds te bekijken of de keuzes die we maken, als het gaat om structureren en organiseren, passend zijn bij onze kernwaarden en doelen. De filosofie geeft de SWO een kader mee, zodat we werken op basis van heldere sturingslijnen met daarbij rolzuiverheid en een logische ordening. Met deze sturingsfilosofie nemen we eventuele verwarring weg en dragen we bij aan een overzichtelijke en slagvaardige aansturing van de organisatie. Hierdoor ontstaat ruimte voor de doorontwikkeling van onze mensen en onze dienstverlening. Doordat we duidelijkheid creëren, ontstaat er rust. Tegelijkertijd stimuleert deze sturingsfilosofie de samenwerking en draagt zo bij aan het werkgeluk.

Het bestuur van Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen



INHOUD

1.	Missie, visie en kernwaarden	6
1.1	Missie	6
1.2	Visie	6
1.3	Kernwaarden	6
2.	Onze medewerkers, medezeggenschap en teams	8
2.1	Werken vanuit de basis	8
2.2	Medezeggenschap	9
2.3	Structureren	10
2.4	Organiseren vanuit de netwerkgedachte	13
3.	Aansturing en leiderschap	15
3.1	Aansturing	15
3.2	Visie op leiderschap: leiden met drie brillen	16
3.3	Teamleiders	16
3.4	Managers van netwerken	17
3.5	Directie	18
3.6	Overleg	19
4.	Bestuurlijke sturing, het SWO-bestuur en de directie	20
4.1	Bestuurlijke sturing	20
4.2	Het SWO-bestuur	21
4.3	De gemeentesecretaris - algemeen directeur	22
5.	Tot slot	23



1. Missie, visie en kernwaarden

We werken in onze organisatie aan de hand van onze missie, visie en kernwaarden. Ze zijn als het fundament waarop we alles bouwen. Onze missie vertelt ons waar we voor staan, onze visie laat zien waar we naartoe willen. En onze kernwaarden zijn de principes die we belangrijk vinden. Dit gedachtegoed helpt ons om te weten wat we moeten doen, waarom en welke waarden voor ons belangrijk zijn onderweg. Ze zorgen ervoor dat we weten waar we naartoe gaan en dat we goede beslissingen kunnen nemen om daar te komen.

De missie, visie, kernwaarden en de sturingsfilosofie als geheel, zijn bedoeld om onze dienstverlening aan alle mensen die wonen, werken en meedoen in De Wolden en Hoogeveen vanuit onze inzet richting te geven.

1.1 Missie

Samen de leefbaarheid bevorderen voor alle mensen die wonen, werken en meedoen in De Wolden en Hoogeveen.

1.2 Visie

We werken samen vanuit een organisatie door Vertrouwen, Verbinding en Eigenaarschap (VVE) aan één passende dienstverlening en een professionele en motiverende werkomgeving.

1.3 Kernwaarden

De kernwaarden van de SWO zijn Vertrouwen, Verbinding en Eigenaarschap (VVE). Hoe we de kernwaarden willen laden is onderstaand uitgewerkt. Door met elkaar in gesprek te gaan over deze waarden wordt hier in gezamenlijkheid verder invulling aan gegeven.

Vertrouwen

We werken vanuit vertrouwen samen met inwoners en ondernemers. Als lokale overheid hebben we niet alle wijsheid in pacht. Daarom staan we in verbinding met onze inwoners, bedrijven en instellingen en betrekken we de **samenleving** bij nieuw beleid of uitvoering van lokale projecten, ook wel participatie genoemd.

Onderling vertrouwen nodigt uit tot positieve of opbouwende feedback.

Leidinggeven vanuit vertrouwen zorgt ervoor dat medewerkers zich veiliger voelen en meer lef tonen, ook gewaagde ideeën inbrengen of acties uitvoeren. Medewerkers krijgen zo de ruimte zich te ontwikkelen. En vertrouwen leidt tot eigenaarschap en daarmee versnelling in overleg en besluitvorming.

Het bestuur geeft vertrouwen door de organisatie tijd en ruimte te geven voor **ontwikkeling**.

Verbinding

We weten wat er leeft en speelt in de **samenleving** en bij de besturen van Hoogeveen en De Wolden. We handelen vanuit de klantvraag en kijken daar breed naar, vanuit de leefwereld van de klant.

Ons contact met klanten en collega's maken we zo passend mogelijk: liever ontmoeten of bellen dan e-mailen en appen.

Uiteraard weten we wat er speelt op ons **vakgebied**, niet alleen in de regio, ook bij andere gemeenten in het land, bij de VNG en bij kennisinstellingen. We zetten die kennis en inspiratie om in kansen en verbeteringen.

Als **medewerker** voel je je thuis in je team en bij de organisatie. We staan klaar voor elkaar. Iedereen levert een bijdrage om tot een goede dienstverlening te komen. En lukt het niet, dan helpen we elkaar. Niet alleen onze klant (intern en extern) heeft daar recht op. Samen vieren we successen en nemen we de tijd om met elkaar plezier te hebben.

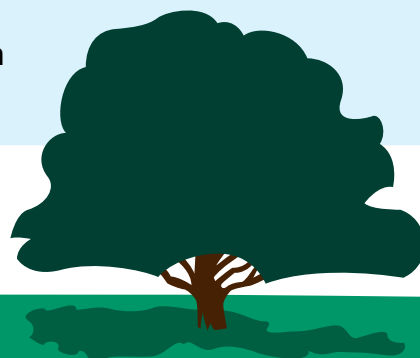
Eigenaarschap

We verwachten dat elke medewerker eigenaarschap toont over eigen **taken en inzet**, ongeacht rol en functie. Je neemt de verantwoordelijkheid voor kwaliteit en kwantiteit van je werk en je draagt zorg voor een positieve en productieve samenwerking.

Eigenaarschap van het werk betekent dat je, in verbinding met je omgeving verantwoordelijk bent tot het moment dat het door de volgende schakel in de **keten** is overgenomen. Dilemma's in het werk of in de planning bespreek je en je doet concrete voorstellen voor oplossingen: hoe kan het wel? Wanneer het stagneert escaleer je.

Eigenaarschap van je collega's betekent ook dat je **accepteert** dat de ander uiteindelijk keuzes maakt. Het gaat om persoonlijk leiderschap. Elke medewerker heeft een eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van werk, zijn of haar **loopbaan** en de stappen die hij of zij zet. Als medewerker pak je de regie. Je durft kritisch naar je eigen handelen en vaardigheden te kijken, en je neemt verantwoordelijkheid voor wat je doet en laat dat zien, in houding en gedrag.

Het bestuur toont eigenaarschap door heldere keuzes te maken en voor de opgedragen taken voldoende middelen beschikbaar te stellen.



2. Onze medewerkers, medezeggenschap en teams

We inspireren en motiveren elkaar. Hierbij is oprechte aandacht van belang. Aandacht voor talenten, autonomie, ontwikkeling, verbondenheid en een gezonde balans tussen werk en privé. Dit draagt bij aan het werkplezier en welzijn van medewerkers, de effectiviteit van de SWO en het zijn van een aantrekkelijke werkgever.

2.1 Werken vanuit de basis

Medewerkers vormen de basis van de organisatie en werken vanuit de SWO voor beide gemeenten. Zo benutten we de kansen die deze samenwerking biedt. Het bestuur geeft kaders en bepaalt de bestuurlijke agenda. De ambtelijke organisatie vertaalt dit naar een concrete invulling. Om dit te kunnen realiseren moeten medewerkers duidelijkheid hebben over de gewenste richting, de ruimte die zij hebben en het resultaat waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Hierbij krijgen medewerkers op alle niveaus in de organisatie ruimte om, binnen wettelijke kaders en procedures, in samenhang met onze omgeving, mee te denken en mee te bepalen hoe zij hun werk invullen. Medewerkers worden uitgedaagd hun professionaliteit, kennis, inzicht, creativiteit en ervaring te laten zien. Signalen vanuit de uitvoering, vaak signalen over hoe inwoners de dienstverlening ervaren, krijgen op deze manier snel en effectief een vertaling in de werkwijze van de SWO.

Het vraagt persoonlijk leiderschap op alle niveaus. Van medewerkers vraagt deze werkwijze zowel (pro-)actief denken als verantwoordelijkheid nemen voor het eigen werk. En ook het respecteren van de afbakening daarvan door de vastgestelde richting. Leidinggevendens bieden medewerkers helderheid over richting en gewenste resultaten. Tegelijkertijd bieden ze medewerkers professionele ruimte en nodigen ze hen uit om hierin zelf verantwoordelijkheid te nemen. Regelmatige gesprekken tussen leidinggevende en medewerkers over duurzame inzetbaarheid, integriteit, doelen en prestaties zorgen ervoor dat medewerkers nu en in de toekomst fysiek, mentaal en sociaal gezond, waardevol werk kunnen blijven doen dat past bij hun talenten, ambities en mogelijkheden.



Een medewerker:

- Werkt samen met collega's volgens de waarden van de SWO.
- Toont persoonlijk leiderschap: neemt verantwoordelijkheid voor zijn/haar beslissingen en gedrag, houdt rekening met de belangen van anderen en streeft naar continu verbetering in lijn met de missie, visie en kernwaarden van de organisatie.
- Stimuleert open communicatie, stemt af en spreekt aan op gemaakte afspraken, houding en gedrag.
- Neemt regie over de eigen duurzame inzetbaarheid.
- Is verantwoordelijk voor de eigen resultaten en medeverantwoordelijk voor de te behalen teamresultaten en indien van toepassing ook project- en/of programmaresultaten.
- Geeft input voor het teamplan en denkt proactief mee over hoe doelen en resultaten te behalen.
- Is verantwoordelijk voor het opstellen van eigen werkafspraken met de leidinggevende, ook over de inzet in andere netwerken, en de realisatie ervan.
- Maakt afspraken met de leidinggevende over de eigen prestaties, houding en gedrag.
- Blijft op de hoogte van ontwikkelingen op het eigen vakgebied en laat zich inspireren onder andere door deel te nemen aan externe netwerken.
- Legt informatie goed vast zodat processen en besluitvorming transparant zijn voor iedereen.

2.2 Medezeggenschap

Medezeggenschap is van cruciaal belang in onze organisatie. Waarbij participatie van medewerkers zorgt voor betrokkenheid, draagvlak en inbreng van kennis en kunde, wat zichtbaar wordt in de balans tussen de aantrekkelijke werkomgeving en de organisatiedoelen.

Medezeggenschap:

- Medewerkers zijn actief betrokken bij de gang van zaken binnen de organisatie en bij organisatieontwikkelingen. Medewerkers hebben de kans om te participeren en actief bij te dragen aan organisatie brede initiatieven.
- Medewerkers worden continue uitgenodigd om initiatief te nemen en contact op te nemen met het management en de directie.
- Er is een open en transparante relatie met onze medezeggenschapsorganen met korte communicatielijnen over en weer.
- Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over de formele en informele rollen en verantwoordelijkheden van de werkgever en de medezeggenschap. Daarmee verbetert de medezeggenschap om zo bij te dragen aan de groei en ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers.
- Werken vanuit een inclusieve omgeving waarin verschillende standpunten, achtergronden en ideeën van medewerkers worden gewaardeerd en gehoord. Het omarmen van diversiteit, versterkt besluitvorming en innovatie vanuit de basis.



2.3 Structureren

Ons organisatiemodel is homogeen met eenduidige taken, rollen en verantwoordelijkheden per managementlaag. Tegelijkertijd willen we werken aan een flexibele organisatie die kan meebewegen met de ontwikkelingen binnen het bestuur en de samenleving. Een structuur is daarbij geen doel op zich, het is een middel om de ambities van de gemeenten te realiseren. Soms is structuur de oplossing van een vraagstuk en in andere gevallen moeten we de samenwerking niet structureren maar organiseren. De ontwikkeling van onze leidinggevenden en medewerkers in persoonlijk leiderschap en de daarbij behorende toepassing van de kernwaarden ondersteunen het organiseren van de onderlinge samenwerking.

Teams

Medewerkers werken in teams, die de basis van de organisatie vormen. Teams worden gevormd door medewerkers op een logische wijze te groeperen, waarbij de inhoud van het werk leidend is. Dit geeft duidelijkheid over de rol en taken die medewerkers binnen dit team uitvoeren. En het draagt ook bij aan de onderlinge verbinding, samenwerking en de dienstverlening.

Bij de indeling is uitgegaan van een aantal uitgangspunten:

- De kleinste organisatie-eenheid is een team.
- Er is een gemiddelde teamgrootte. Om iedere medewerker de aandacht te geven die hij/zij verdient en een team goed aan te sturen is het noodzakelijk dat teams niet te groot zijn (span of attention). De mate van differentiatie en/of complexiteit van een team kan van invloed zijn op de teamgrootte.
- Logische ordening van teams, dit kan zijn op basis van onderwerp, (keten) proces, inhoudelijke disciplines, intern- of extern gericht of het werken in de wijken en dorpen.
- Ondersteunende diensten zijn zoveel mogelijk centraal gepositioneerd om de onderlinge vervangbaarheid beter te organiseren.
- Medewerkers die een onafhankelijke adviesrol aan het concern hebben, worden direct onder de directie in een team gepositioneerd, zodat de onafhankelijkheid is gewaarborgd.

Binnen onze organisatie hebben we te maken met maatschappelijke thema's die vragen om de flexibiliteit van onze organisatie. Dit kan ook vragen om aanpassing en het tijdelijk versterken van onze structuur, door het toevoegen van tijdelijke teams.

De basis van onze organisatie zijn de logisch ingedeelde teams. Dat er onderscheid is tussen teams met meer strategische, tactische en operationele taken doet daar niet aan af. Ieder team heeft zijn eigen waarde, door ruimte te geven aan tactische denkkracht binnen de meer uitvoerende teams, willen we verbinding tussen beleid en uitvoering versterken en zo bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie en dienstverlening in het geheel.

Ieder team wordt aangestuurd door een teamleider. Dit is de eerste laag van de managementstructuur. Binnen het netwerk Openbare Ruimte werken we aanvullend met een beperkt aantal voormannen en -vrouwen, vanwege de bijzondere aard en de verschillende doelgroepen van deze teams. Afhankelijk van de verschillende doelgroepen die bij ons werkzaam zijn, voorzien we aanvullend in voldoende persoonlijke begeleiding. Zo wordt de dagelijkse aansturing op maat gegarandeerd.

In de tweede laag van de managementstructuur worden teams geclusterd op basis van hun bijdrage aan een gezamenlijk doel, logische clustering van taken, processen, inhoud of directe (keten) samenwerking. Dit noemen we een netwerk. Daarnaast zijn de netwerken voldoende robuust in omvang en inhoud.

Op basis van deze clustering werken we met vijf netwerken:

Concern: ten behoeve van de interne dienstverlening en advisering en ondersteunend aan de andere netwerken.

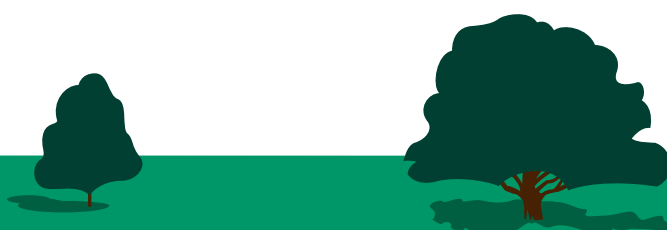
Informatie: ten behoeve van interne en externe informatievoorziening, gericht op het verzamelen, verwerken en verstrekken van informatie.

Bestuur: ten behoeve van beleidsontwikkeling, aangevuld met beleidsimpulsen tussen uitvoering en beleid en bestuurlijk gevoelige onderwerpen. Dit alles vanuit een externe oriëntatie.

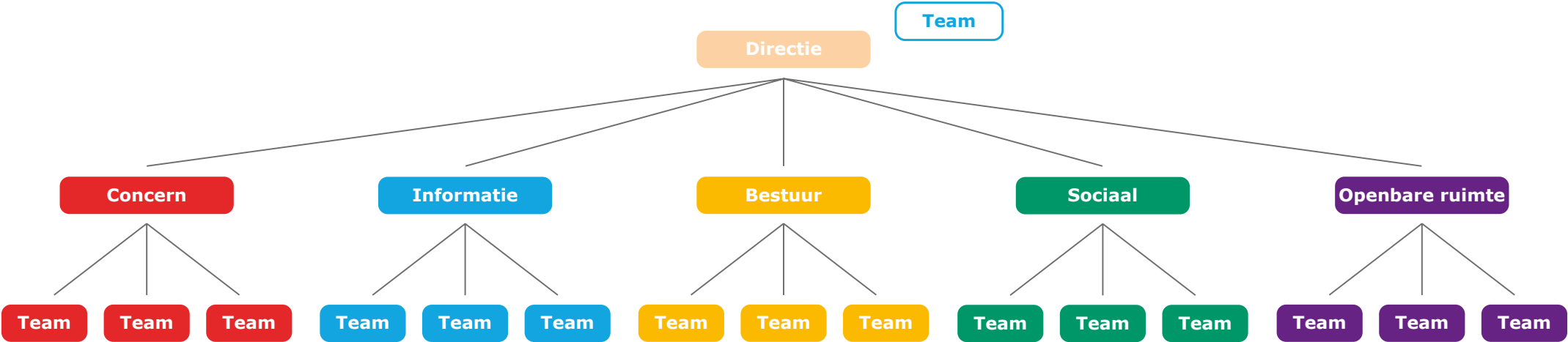
Sociaal: ten behoeve van ondersteuning aan kwetsbare inwoners.

Openbare ruimte: ten behoeve van uitvoering, beheer en toezicht van de openbare ruimte.

Hierbij is naast deze structurering expliciet aandacht voor organiseren vanuit de netwerkgedachte: samenwerken over de organisatievormen heen (of dwars door de organisatiestructuur). De netwerkgedachte wordt in de volgende paragraaf verder toegelicht.



Indicatie van een organisatiestructuur



2.4 Organiseren vanuit de netwerkgedachte

Om een goede dienstverlening te bieden aan de maatschappij (inwoners, bedrijven en instellingen) is het belangrijk om met elkaar samen te werken en te kiezen voor een integrale aanpak. Dit geldt voor elke (management)laag in de organisatie. Alleen door over eigen teamgrenzen heen te kijken en elkaar op te zoeken is het mogelijk om te komen tot een passende dienstverlening. Daarnaast worden de vraagstukken in de maatschappij steeds complexer en vragen om zowel interne als externe samenwerking met steeds wisselende partijen. Dit heeft invloed op ons werk. Ieder vraagstuk heeft een eigen aanpak en deskundigheid nodig. Daarom kiezen we ervoor om te werken vanuit de netwerkgedachte, maar niet in de structuur van een netwerkorganisatie. Hiermee kunnen wij steeds flexibel zijn en in wisselende samenstellingen efficiënt samenwerken met onze interne en externe partners, met tegelijkertijd het behoud van een duidelijk thuisbasis.

We hebben het hier niet over structuren, die zijn statisch, maar over het organiseren (meebewegen bij wat nodig is). Een netwerk bestaat, vanuit het perspectief onze organisatie, uit medewerkers die elkaar vinden vanuit de inhoud, waar nodig aangevuld met externen die integraal samenwerken aan vraagstukken. In de netwerkgedachte worden informatie, middelen, kennis en vaardigheden gedeeld om samen tot een gewenst resultaat te komen. Dat betekent dat het te bereiken resultaat (de inhoud) voorop staat en niet de grens van je eigen team of netwerk.

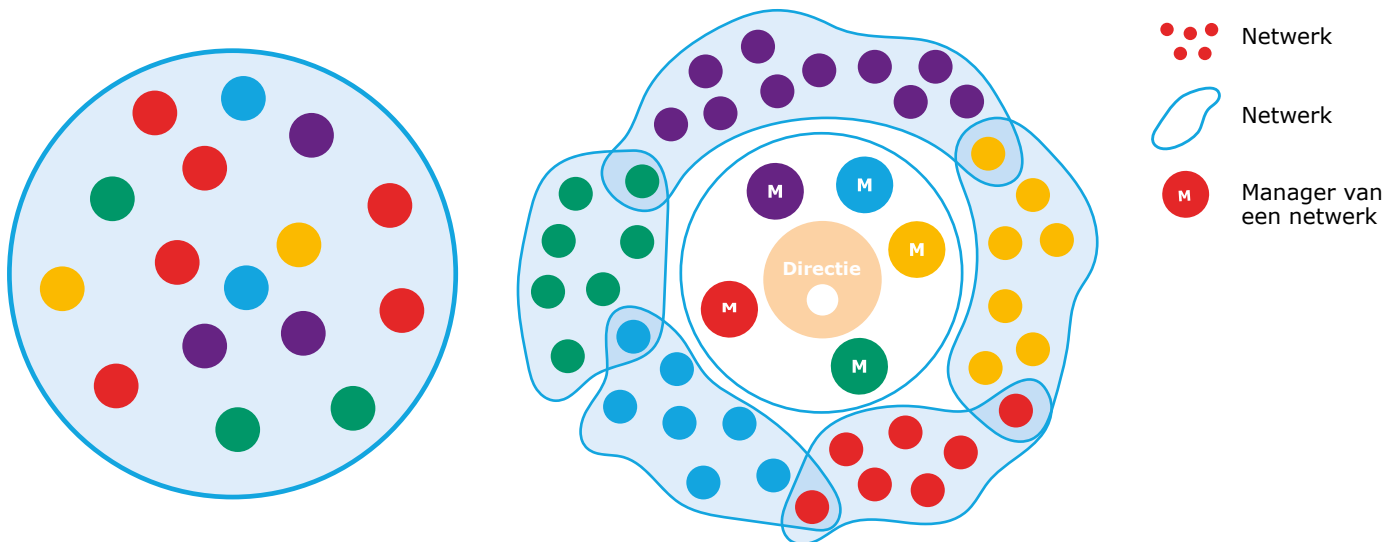
Het werken vanuit de netwerkgedachte maakt dat de expertise binnen de organisatie efficiënt kan worden ingezet en gedeeld. Het stimuleert en inspireert om elkaar en elkaars expertise te leren kennen, samen te werken aan doelen, hierover af te stemmen en te komen tot heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Netwerken bestaan uit een aantal teams met logische samenhangende taken, maatschappelijke opgaven, werkprocessen of vanuit klantperspectief.

In onze dienstverlening en onze omgeving worden vraagstukken steeds complexer. Dit vraagt van ons dat we nog meer over de teamgrenzen werken om zo het beste resultaat te bereiken. Teams zijn om die reden zoveel mogelijk geclusterd in een netwerk waarin die vraagstukken in ieder geval breder en in samenhang kunnen worden opgepakt. Dit vraagt om samenwerking tussen teams in het eigen netwerk, met andere netwerken of zelfs netwerken buiten onze SWO-organisatie.

Iedere medewerker heeft één team als thuisbasis. Ieder team heeft in ieder geval weer één vast netwerk waar ze onder geclusterd is. Hierdoor ontstaat er een organisatiestructuur. Vanuit dit eigen team kan een individuele medewerker ook actief zijn in één of meerdere netwerken. En op bepaalde moment ook fysiek bij deze netwerken aanwezig zijn. Dit is afhankelijk van het vraagstuk en/of de functie en/of vakinhoudelijke kennis van medewerkers.

Er is één team dat door haar onafhankelijke aard van de werkzaamheden direct gepositioneerd is onder de directie en geen deel uit maakt van een vast netwerk. Dit team rapporteert rechtstreeks aan de directie. Vanuit de vraagstukken en/of hun expertise en/of vakinhoudelijke kennis kunnen zij wel deelnemen aan 1 of meerdere netwerken.

In de volgende afbeeldingen is als voorbeeld weergegeven hoe de netwerkgedachte vorm kan krijgen van teams of medewerkers binnen en tussen een netwerk.



De flexibiliteit die de netwerkgedachte biedt staat of valt met het aanpassend vermogen van mensen. Het denken in team- of netwerkgrenzen (wij-zij) los kunnen laten, wendbaar vermogen opbouwen, de dynamiek van de omgeving als kans en niet als belemmering zien. Meer multidisciplinair werken aan vraagstukken, procesinrichting en informatiedeling. Elkaar leren verstaan en begrijpen, vertrouwen in elkaar opbouwen en samen successen vieren. Waarbij de best passende dienstverlening aan de klant voorop staat.

Het blijft daarnaast belangrijk om ook samenwerking op aanvullende wijze te faciliteren. Denk hierbij aan huisvesting, overlegstructuren, systemen en dergelijke.

We willen een professionele werkcultuur en een samenwerking voor de beste dienstverlening. Daarbij is een aantal zaken belangrijk in de samenwerking. In de opsomming hieronder zie je voorbeelden van gedrag die daarbij horen.

Samenwerken

- We leveren passende diensten aan het bestuur, maatschappij en medewerkers, waarbij behoeften centraal staan.
- We spreken verwachtingen uit naar elkaar en maken afspraken. We spreken elkaar aan op ieders rol, gedrag en houding: bespreken, afspreken, aanspreken.
- We werken met verschillende partijen, intern en extern, integraal samen. In onze samenwerking letten we op de verschillende meningen en belangen die anderen hebben.
- We werken naar de afgesproken standaarden en houden ons hieraan. We zijn transparant over hoe we resultaten halen.
- We escaleren naar de eerstvolgende leidinggevende in de hiërarchie, als je een probleem niet met elkaar kunt oplossen.
- We nemen risico's serieus en evalueren regelmatig onze processen om deze te verbeteren.
- We communiceren helder en op tijd naar medewerkers, leidinggevenden en bestuurders om besluitvaardigheid te bevorderen.
- We blijven continu leren en verbeteren.

3. Aansturing en leiderschap

We werken vanuit verbinding met een heldere aansturing. Er is aandacht voor de medewerkers zodat zij gefaciliteerd worden om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Daarnaast wordt er gestuurd op resultaat. We werken integraal samen, er zijn korte lijnen en duidelijke rollen.

3.1 Aansturing

De organisatie is homogeen ingericht, wat zorgt voor rolduidelijkheid en daarmee rust. Verantwoordelijkheden worden waar mogelijk lager in de organisatie belegd, lijnen worden waar mogelijk korter en besluiten worden genomen daar waar ze horen. Hierdoor verbreden we de basis en kan de top versmallen. Dit bevordert een effectieve en efficiënte organisatie zodat medewerkers prettig en effectief werken, hun talenten laten zien, zich verder ontwikkelen en met elkaar investeren in een goede samenwerking. Hierdoor ontstaat er meer tijd en ruimte voor ontwikkeling, zowel op persoonlijk vlak als vakinhoudelijk, en innovatie.

Vanuit deze basis is de managementstructuur opgebouwd. Elk team wordt aangestuurd door een teamleider, ook staat vast dat er een directie is. Voor de verbinding tussen deze twee lagen en het integraal samenwerken (intern en extern) is een tussenlaag nodig. Bovendien is het aantal teamleiders te groot om rechtstreeks door de directie aan te sturen. De tussenlaag, die zorgt voor deze verbinding, wordt gevormd door de managers van netwerken. De manager van een netwerk stuurt op een vorm van samenwerken tussen verschillende teams, naar het bestuur en naar de omgeving. Tevens is de manager leidinggevende voor de teamleiders binnen zijn netwerk.

Hiermee komen we uit op de volgende managementstructuur voor de SWO, bestaande uit drie lagen:

- (1) Teamleiders
- (2) Managers van een netwerk
- (3) Gemeentesecretarissen/algemeen directeuren

Alle drie de lagen hebben elk hun eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid die wel uniform is per laag.

Verantwoordelijkheid is wat iemand **moet**, waarop diegene aanspreekbaar is en waarbij verantwoording moet worden afgelegd. Als er meningsverschillen zijn, beslist de eindverantwoordelijke. Hiervoor moeten eigenaarschap en opdrachtgeverschap zoals voor projecten, processen, systemen en contracten zijn belegd. Waarbij telkens gekeken wordt op welk niveau de verantwoordelijkheid belegd wordt.

Bevoegdheid is wat iemand **mag**, de toestemming om bepaalde taken en handelingen te verrichten. Een groot deel van deze bevoegdheden zijn te vinden in het Besluit mandaat, volmacht en machtiging, het ondermandaat en bijbehorende registers. De bevoegdheden over budgetten zijn uitgewerkt in de Budgethoudersregeling. Bij gevoelige kwesties moet altijd afstemming plaatsvinden met degene die de bevoegdheid heeft toebedeeld.

3.2 Visie op leiderschap met drie brillen

Om een passende dienstverlening te bieden, doelstellingen te behalen en de organisatie verder te ontwikkelen is leiderschap nodig. Een leidinggevende geeft sturing en houdt zicht op de koers van de organisatie. Alle leidinggevendenden gebruiken drie verschillende brillen: leider, coach en manager. Het integraal leidinggeven krijgt hiermee vorm: alle drie de brillen zijn nodig. Afhankelijk van de aard en de ontwikkelfase van het team/netwerk/organisatie is de ene bril meer nodig dan de andere. Leidinggevendenden kunnen hierin schakelen en de juiste balans vinden. Het gebruik van dezelfde brillen voor alle leidinggevendenden bevordert de rolduidelijkheid.

Leider: Leiders inspireren en **verbinden** door in gesprek te gaan met elkaar, het stimuleren van innovatie en het laten zien van voorbeeldgedrag. Daarnaast geven leiders richting door het nemen van besluiten of het gezamenlijk maken en uitdragen van een visie.

Coach: Coaches stimuleren en faciliteren medewerkers in hun professionele en persoonlijke groei en inzetbaarheid. Ze herkennen en benutten de individuele sterke punten van hun teamleden, geven feedback en creëren een **vertrouwde** omgeving om te leren en verbeteren. Ook creëren de coaches een werksfeer waarin de kernwaarden van de SWO centraal staan.

Manager: Managers maken de uitvoering de visie en doelen mogelijk door heldere verwachtingen en resultaten te benoemen, randvoorwaarden te creëren om die resultaten te behalen en daar **eigenaarschap** op te tonen. Ze monitoren de voortgang en de kwaliteit van de uitvoering en sturen bij wanneer dat nodig is. Daarnaast zorgen ze voor een effectieve verdeling van het werk en middelen o.a. door te prioriteren en hebben ze constant oog voor de verbetering van de dienstverlening.

In bijlage I zijn per managementlaag voorbeelden beschreven.

3.3 Teamleiders

De teamleider is de leidinggevende van een team en is verantwoordelijk voor de resultaten van medewerkers en het team, de HR-aspecten en coaching van medewerkers. Alle drie de brillen komen hierin terug.

De focus ligt op aandacht voor de medewerkers. Bij de teamgrootte wordt daarom uitgegaan van een bepaalde span of attention welke moet passen bij het team dat aangestuurd wordt. Complexiteit en diversiteit van werkzaamheden, taken en rollen binnen een team spelen hierbij een rol. Teamleiders staan in verbinding met hun team, weten hoe het gaat met de medewerker en zijn benaderbaar. Ontwikkelwensen en ambities zijn regelmatig onderwerp van gesprek. Door hier tijdig op in te spelen komt de juiste persoon op de juiste plek en worden talenten ingezet.

De teamleider zorgt voor duidelijkheid over rollen, taken en bevoegdheden binnen het team door samen met de medewerkers een teamplan op te stellen en hierover in gesprek te zijn met de medewerkers. Ook stimuleert de teamleider samenwerking binnen het team en met andere teams.

Daarnaast stuurt de teamleider op resultaat en houdt de voortgang van doelen in de gaten. Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk, wat eigenaarschap faciliteert. De teamleider is eindverantwoordelijk voor de resultaten van het team en gaat ook over de personele capaciteit binnen de personele begroting of middelen die hen zijn toebedeeld. De teamleider zet de medewerker in zijn/haar kracht en zorgt ervoor dat de medewerker het werk kan doen. De teamleider heeft affiniteit met de inhoud, is in staat om de kern te doorgronden en begrijpt waar het over gaat. Zo kan de teamleider klankbord zijn voor de medewerkers en vakinhoudelijke keuzen maken, zonder de rol van vakinhoudelijk expert over te nemen. Vanuit hun rol als teamleider kunnen ze wel betrokken zijn bij programma's of projecten. Ook kunnen teamleiders ambtelijk opdrachtgever zijn.

Het uitgangspunt is dat teamleiders naast het aansturen van het eigen team de samenwerking opzoeken. Ze dragen gezamenlijk, met de andere leidinggevenden, bij aan de doelstellingen en resultaten van de organisatie. Waar nodig vanwege het vraagstuk, verbindt de teamleider ook met andere interne of externe netwerken. Het integraal samenwerken en dus contacten, afstemming en overleg met andere teams hebben stimuleert het buiten de eigen kaders te denken en zo te komen tot andere oplossingen of aanpakken. Teamleiders kunnen elkaar horizontaal vervangen binnen het vaste netwerk als dat nodig is.

Elk team heeft verschillende taken en verantwoordelijkheden. De aard van de werkzaamheden binnen een team kunnen verschillen van beheersmatig en kort cyclisch, beleidsmatig, hoogwaardig specialistisch tot ontwikkelend en multidisciplinair. De teamleiders moeten passen bij de specifieke behoeften van elk team. Dit heeft ook betekenis voor de wijze van aansturing, afhankelijk van het soort werk dat hun team doet. Teamleiders stellen in hun handelen de kernwaarden centraal, nemen medewerkers mee en inspireren en tonen voorbeeldgedrag.

3.4 Managers van netwerken

De manager van een netwerk is de leidinggevende van de teamleiders waarvan de teams binnen één vast netwerk vallen. De manager is verantwoordelijk voor de resultaten, HR-aspecten en coaching van de teamleiders binnen het eigen netwerk. Alle drie leiderschapsbrillen komen ook hier terug.

De focus ligt op het verbinden: het stimuleren van het aangaan en onderhouden van netwerken, zowel in de SWO als daarbuiten en het bewaken van de samenhang tussen de lijnorganisatie, projecten en programma's. Door deze integrale manier van samenwerken zijn we flexibel en verlenen we met elkaar een passende dienstverlening. Ook leveren we zo flexibel een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke opgaven.

Daarnaast is de manager van een netwerk verantwoordelijk voor de strategische koers en resultaten van het netwerk en de daarbij behorende bestuurlijke programma's. Ook draagt de manager bij aan de ontwikkeling van de organisatie, samen met de directie. De manager van een netwerk is strategisch sparringpartner van de teamleiders, algemeen directeuren en bestuurders. Vanuit die rol is hij/zij ook ambtelijk opdrachtgever voor programma- en projectdoelen.

De managers van netwerken hebben ieder minimaal een vast netwerk met een aantal teams en kunnen daarnaast één of meerdere portefeuilles (inhoudelijk, bedrijfsvoering of als programma) als aandachtsgebied hebben. Tevens kunnen zij specifieke opdrachten vanuit de directie krijgen. Ze staan in verbinding met een aantal teams met logische samenhangende clustering van taken. De managers van een netwerk kunnen daarmee zorgen voor inhoudelijke verbinding en gevoel hebben met wat er speelt in de teams in hun netwerk(en). De manager van een netwerk heeft affiniteit met de vakgebieden waar zijn vaste netwerk zich mee bezig houdt, zonder de inhoud over te nemen. De manager kan de kern doorgronden en klankbord zijn om zo koers te brengen en sturing te geven aan de resultaten van de organisatie. Zij nemen deel aan periodiek overleg met de directie, het Directie-netwerkoeverleg. Zo bewaakt het Directie-netwerkoeverleg op concernniveau gezamenlijk de integraliteit en de organisatie/ontwikkeling. Binnen de netwerken stemmen de teamleiders onderling en waar wenselijk met de manager af. Niet alleen om zo de lijnen tussen teams en manager van een netwerk kort te houden, maar ook om de samenhang binnen de verschillende netwerken te borgen. En ook managers van de netwerken stemmen onderling af. Om flexibiliteit te bevorderen, rouleren zij in een verantwoorde frequentie periodiek van positie (netwerk en portefeuilles). De managers van de netwerken stellen in hun handelen de kernwaarden centraal, waarbij zij medewerkers meenemen en inspireren en voorbeeldgedrag tonen.

3.5 Directie

De directie vormt de bovenste laag van de managementstructuur. Ze zijn dan ook eindverantwoordelijk voor de SWO als geheel. En vertegenwoordigen vanuit hun rol als algemeen directeur de hele SWO binnen het SWO-bestuur en naar de externe omgeving. Organisatiebrede besluitvorming ligt bij hen (voor zover niet is ondergemandateerd), geadviseerd door leidinggevend en medewerkers op verschillende niveaus. Daarnaast geven zij leiding aan de managers van de netwerken en sturen zij functioneel het onafhankelijke directie staf-team aan. Ten aanzien van de medezeggenschap vervullen zij de rol van WOR-bestuurder.

De directie ontwikkelt de lange termijn visie op de organisatie en vertaalt de missie en doelen naar een strategie. De directie stelt hiervoor een organisatieplan op. Zij zijn ook het gezicht van de SWO naar externe partijen op concernniveau. Waarbij zij de kernwaarden centraal stellen, medewerkers meenemen en inspireren en voorbeeldgedrag tonen. Samen met de managers van netwerken bewaken zij de integraliteit en samenhang binnen de organisatie en naar externe organisaties vanuit hun eindverantwoordelijkheid. En dragen zorg dat de sturingsfilosofie geborgd blijft binnen de SWO.

3.6 Overleg

Bij het organiseren van de samenwerking spelen overlegstructuren een belangrijke rol. Er zal aandacht zijn voor de frequentie, de effectiviteit en de vorm van de verschillende overleggen. Hierbij geldt dat we kritisch kijken naar de meerwaarde van de verschillende overleggen binnen de SWO en hierbinnen ook de aanwezigheid van de deelnemers afzonderlijk. We kennen in ieder geval de volgende overleggen:

Teamoverleg

Medewerkers en teamleiders overleggen met elkaar in teamoverleggen. Hier worden de gezamenlijke resultaten, de doelen van het team, de onderlinge samenwerking en de voortgang besproken. Medewerkers kunnen afhankelijk van wat er speelt onderdeel uitmaken of aansluiten bij verschillende team/netwerkoverleggen.

Netwerkoverleg

Teamleiders en managers van een netwerk overleggen met elkaar in het netwerkoverleg. In het netwerkoverleg komen onderwerpen aan bod die van belang zijn voor integrale samenwerking binnen het netwerk. Een teamleider, maar ook managers van netwerken, kunnen afhankelijk van wat er speelt onderdeel uitmaken of aansluiten bij verschillende netwerkoverleggen. Een netwerkoverleg is niet bedoeld als beslisorgaan, maar als afstemmingsoverleg om kennis, middelen en informatie te delen en zo gezamenlijk te komen tot resultaten.

Directie-netwerkoverleg (DNO)

De directie en managers van netwerken overleggen met elkaar in het DNO-team. Hier kunnen (vaste) adviseurs aan toegevoegd worden. In het DNO komen onderwerpen aan bod die van belang zijn voor de gehele SWO. Afhankelijk van de agenda, kunnen anderen uitgenodigd worden om te adviseren rondom hun expertise.

Directieoverleg

Dit is het besluitvormend orgaan, waar beide algemeen directeuren 1 stem hebben. Tijdens dit overleg worden besluiten genomen over onderwerpen die voorbehouden zijn aan de directie. Het DNO adviseert de directie. Er kan in de praktijk voor gekozen worden om dit overleg samen te laten lopen met het DNO.



4. Bestuurlijke sturing, het SWO-bestuur en de directie

De samenwerking in de SWO is vormgegeven door een BVO: een bedrijfsvoeringsorganisatie. Daarmee wordt de ruimte om samen te werken ingeperkt door het wettelijk kader. De twee gemeenten zijn bestuurlijk autonoom en hebben dus elk een eigen gemeenteraad en college van B&W die het beleid bepalen. De SWO is daarmee opdrachtnemer van beide gemeenten. De gemeenten zijn in de samenwerking gelijkwaardig partner, maar niet gelijk. De SWO verzorgt de uitvoering van het beleid. Op sommige onderdelen verschilt het beleid van de beide gemeenten. De uitvoering kan daardoor op onderdelen verschillen, al heeft dezelfde aanpak de voorkeur voor een efficiënte uitvoering.

De sturing op en binnen de SWO organiseren we via drie sturingslijnen (programma-, project- en lijnsturing).

4.1 Bestuurlijke sturing

De Bestuurlijke sturing vanuit beide colleges geven we vorm door **Programmasturing**. De ambities die door elk college in de collegeprogramma's zijn verwoord, zijn voor een belangrijk deel geordend in een aantal samenhangende bestuurlijke programma's. De bestuurlijk opdrachtgever is hiervoor de betreffende portefeuillehouder. De bestuurlijk opdrachtgever voert rechtstreeks overleg met de ambtelijke organisatie in het Bestuurlijk Overleg. De ambtelijke organisatie is daarbij verantwoordelijk voor de kwaliteit, de integraliteit en de bedrijfsvoeringsaspecten van voorstellen, maar ook de voortgangsplanningen op dossiers en kan daarop ook bestuurlijk aangesproken worden. De werking van het Bestuurlijk Overleg, en de ambtelijke voorbereiding hierop is verder uitgewerkt in het **Samenwerkingsmodel**.

Binnen de bestuurlijk vastgestelde kaders voert de SWO het beleid uit. De uitvoering hiervan vindt in de lijn plaats, de zogenaamde **lijnsturing**. In dit geval geldt dat niet één van de colleges, maar het SWO-bestuur (uiteindelijk) de opdrachtgever is.

Uitzondering hierop is dat bij concreet te behalen resultaten die teamoverstijgend zijn en door de aard niet in de lijn kunnen worden opgelost, **projectsturing** effectiever is. Projecten dragen bij aan de doelen zoals deze zijn gesteld in de diverse programma's. Ook binnen lijnsturing kan projectmatig worden gewerkt. Bij projecten kunnen afhankelijk van het onderwerp, zowel het college, het SWO-bestuur als ook leidinggevenden opdrachtgever zijn, zij het met andere verantwoordelijkheid. Een project kent een vooraf gedefinieerde opbrengst, waarbij bij de aanvang helderheid is over de opdrachtgever en opdrachtnemer, afbakening, opleverdatum en randvoorwaarden.

Samenspel tussen de verschillende sturingslijnen is van groot belang. Om dit in de praktijk goed te organiseren, zullen deze sturingslijnen ook continu op elkaar afgestemd moeten worden.

4.2 Het SWO-bestuur

Naast de gemeentebesturen, heeft de SWO als uitvoeringsorganisatie ook een eigen bestuur. Dit bestuur is de eigenaar van de samenwerkingsorganisatie. De beide gemeenten waarvoor de SWO werkt zijn in dit bestuur vertegenwoordigd. Bij de SWO is de stemverhouding tussen De Wolden en Hoogeveen in het bestuur 1-1. Het bestuur bestaat uit de beide burgemeesters en de wethouder bedrijfsvoering uit de beide colleges. Doordat leden van de beide colleges in het SWO-bestuur deelnemen, moeten zij zich bewust blijven van de spanning die soms bestaat tussen hetgeen zij als **opdrachtgever** willen en hun rol en verantwoordelijkheid als **eigenaar** van de organisatie.

Rollen van opdrachtgever en eigenaar

Opdrachtgever

De opdrachtgever stuurt op levering van de gewenste diensten en producten van een zo hoog mogelijke kwaliteit tegen aanvaardbare kosten. Basisprincipes van goed opdrachtgeverschap zijn:

- De opdrachtgever geeft een duidelijke opdracht met een doel aan en welk resultaat er wanneer verwacht wordt.
- De opdrachtgever heeft een visie en draagt die uit.
- De opdrachtgever stuurt.
- De opdrachtgever neemt (project)resultaten in ontvangst.

Eigenaar

De eigenaar stuurt op behoud van de waarde en ontwikkeling van de organisatie. De eigenaar draagt zorg voor:

- De governance: het geheel aan spelregels bij besturing, beleid, uitvoering en verantwoording.
- De bepaling van de taak van de organisatie, de strategische ruimte en zodoende de ruimte die de organisatie krijgt om verder te ontwikkelen. Dat kan inhoudelijk zijn en ook betrekking hebben op investeringsruimte en doelmatigheidseisen.
- Het ter beschikking stellen van middelen, zodanig dat de werkorganisatie goed kan functioneren. Dit betreft alle PIOFACH-middelen (Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Algemene zaken, Communicatie en Huisvesting).
- Het systeem en de systeemgrenzen waarbinnen eigenaren, opdrachtgevers en de organisatie (als eigendom en opdrachtnemer) kunnen functioneren en daarmee kwaliteit genereren. Het gaat daarbij om werkwijzen tussen eigenaren en organisatie, met name ten aanzien van de planning en control cyclus, kwaliteitsborging en risicomanagement.
- Het stimuleren en faciliteren van persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling van de directie.
- De kaders voor (onder)uitbesteding van taken/taakonderdelen.



4.3 De gemeentesecretaris - algemeen directeur

De colleges van burgemeester en wethouders van De Wolden en van Hoogeveen hebben beiden een eerste adviseur van het college en de burgemeester: de gemeentesecretaris. Beide gemeentesecretarissen zijn daarbij ook gedetacheerd aan de SWO als algemeen directeurs van de SWO. De algemeen directeurs vervullen de rol van opdrachtnemer van het SWO-bestuur, vertegenwoordigen daarin de hele SWO en geven leiding aan de SWO als geheel. De algemeen directeurs hebben beide één stem.

De directie is als bestuurlijk opdrachtnemer én ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijk voor de formulering van activiteiten, het 'hoe'. Het college van elke gemeente kan kaders stellen voor het 'hoe' en de directie heeft een adviserende rol in het 'wat'. De directie is altijd ambtelijk eindverantwoordelijk, ook als het ambtelijk opdrachtgeverschap wordt gedelegeerd. Er kan gewerkt worden met portefeuilles, al doet dat niet af aan de formele stemverhouding.

Rol van gemeentesecretaris

De gemeentesecretaris

- Adviseert het college en de burgemeester.
- Draagt zorg voor een goede voorbereiding van de vergaderingen van het college.
- Draagt zorg voor de kwaliteit van bestuurlijke stukken.
- Is lid van de driehoek van griffier, gemeentesecretaris en burgemeester.
- Is het aanspreekpunt voor de griffier in contacten tussen de raad en zijn leden met de ambtelijke organisatie.



5. Tot slot

Deze sturingsfilosofie legt een basis voor sturing van onze organisatie en dat wat we met elkaar te doen hebben. Dit vraagt om Vertrouwen, Verbinding en Eigenaarschap (VVE). Met deze filosofie kan de SWO optimaal datgene uitvoeren wat haar te doen staat, is er meer uniformiteit en duidelijkheid, ontstaat er rust en wordt er met plezier gewerkt.

Samen met alle medewerkers van de SWO, bestuur en colleges willen we in gesprek blijven, om zo verdere inkleuring te blijven geven aan de filosofie. Het is een weergave van hoe we werken en samenwerken.

Dit vraagt wat van de individuele medewerker, de teamleiders, managers van netwerken en directie. Alle input en acties dragen bij aan het geheel en vormen de basis. Want: een team, netwerk of organisatie bestaat uit het collectief van alle individuen.

Houd elkaar scherp in dit proces, geef elkaar feedback, betrek elkaar bij je plannen en neem ook regelmatig als team de tijd om te reflecteren op de stappen die je zet. Door bewuste aandacht en tijd te investeren, kunnen we positieve verandering realiseren.

En laten we vooral niet vergeten waar we dit allemaal voor doen, namelijk om de dienstverlening aan alle mensen die wonen, werken en meedoen in onze gemeenten richting te geven en ons eigen werkgeluk te vergroten.

Wij hebben er vertrouwen in.



Bijlage I

Rollen leidinggevenden

Leider

Coach

Manager

Teamleider

- Verbindt, inspireert en toont voorbeeldgedrag
- Ontwikkelt visie op het team* en stelt samen met de medewerkers een teamplan/jaarplan op
- Is verantwoordelijk voor het samenwerken binnen en met andere teams
- Is escalatieniveau voor de medewerker

- Creëert een werksfeer waarin de waarden van de SWO centraal staan
- Stimuleert en faciliteert persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling medewerkers

- Is verantwoordelijk voor het team en stuurt medewerkers aan
- Neemt, waar van toepassing, deel aan het afstemmingsoverleg
- Zorgt voor integrale samenwerking tussen de teams en stuurt op resultaat

Manager van een netwerk

- Verbindt, inspireert en toont voorbeeldgedrag
- Ontwikkelt visie op het netwerk
- Vertaalt de missie en doelen naar een strategie en organiseert de benodigde middelen
- Geeft input voor het organisatieplan
- Is verantwoordelijk voor het samenwerken van de teams in het netwerk en de samenwerking van de netwerken
- Is extern en intern verbinder (netwerkpartner)

- Creëert een werksfeer waarin de waarden van de SWO centraal staan
- Stimuleert en faciliteert persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling van teamleiders

- Is verantwoordelijk voor het netwerk en stuurt teamleiders aan
- Is strategisch sparringspartner van de directie
- Bewaakt de samenhang tussen teams en portefeuilles
- Werkt op basis van aandachtsgebieden, welke rouleren
- Is escalatieniveau voor teamleiders

Directie

- Verbindt, inspireert en toont voorbeeldgedrag
- Ontwikkelt visie op de organisatie als geheel en stelt samen met de managers van een netwerk een organisatieplan op
- Is de externe vertegenwoordiging voor de SWO
- Is escalatieniveau voor de managers van een netwerk

- Stimuleert een werksfeer waarin de waarden van de SWO centraal staan
- Faciliteert persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling van managers van een netwerk

- Is eindverantwoordelijk voor de SWO
- Stuurt de managers van een netwerk aan
- Stemt af met het SWO bestuur
- Gaat over de organisatiebrede besluitvorming
- Vertaalt de missie en doelen naar een strategie en organiseert de benodigde middelen