

Sturingsfilosofie ABG-organisatie

Sturen: een bestuurlijk-ambtelijk samenspel	2
Sturen op de samenhang tussen geld, werk en menskracht.....	4
Hoe we sturen binnen de ABG-organisatie	8
De kracht van samen: sturing als samenspel tussen rollen	14
Sturing in de praktijk: instrumenten die ondersteunen	19
Als sturen schuurt: omgaan met spanning en escalatie	21
Bijlage I: verdieping op de ABG-organisatie	23
Bijlage II: Uitwerking rollen en verantwoordelijkheden	26

Sturen: een bestuurlijk-ambtelijk samenspel

De ABG-organisatie werkt voor drie gemeenten en opereert daarmee in een omgeving waarin verschillende bestuurlijke ambities, prioriteiten en tempo's samenkomen. Een goed functionerend bestuurlijk-ambtelijk samenspel is daarom essentieel voor effectieve sturing.

Het uitgangspunt daarvoor is een heldere rolverdeling. De colleges zijn verantwoordelijk voor bestuurlijke keuzes, prioriteiten en politieke verantwoording. De ABG-organisatie is verantwoordelijk voor de uitvoering daarvan en voor de wijze waarop werk, middelen en menskracht worden georganiseerd. Binnen deze kaders adviseert de organisatie actief over haalbaarheid, consequenties en samenhang.

Wethouders vervullen daarbij meerdere rollen. Zij handelen als portefeuillehouder vanuit het belang van de eigen gemeente en leggen daarover verantwoording af aan de raad. Tegelijkertijd dragen zij als lid van het ABG-bestuur verantwoordelijkheid voor het functioneren van de gezamenlijke organisatie. Dit vraagt om rolbewust handelen en het expliciet maken van de rol van waaruit wordt gesproken of besloten.

Het samenspel is gebaat bij transparantie en wederkerigheid. De organisatie maakt zichtbaar wat uitvoerbaar is en welke consequenties keuzes hebben voor werk, middelen en capaciteit. Bestuurders geven richting door duidelijke prioriteiten te stellen en afwegingen expliciet te maken. Zo ontstaat een gedeeld beeld van opgaven en ruimte.

Samenwerking betekent ook dat spanning tussen ambities en uitvoerbaarheid niet wordt vermeden, maar juist wordt benoemd en besproken. Door in gesprek te blijven over verwachtingen, mogelijkheden en grenzen, ontstaat een professionele relatie waarin bestuur en organisatie elkaar versterken.

Hoe willen we dit doen?

Onze manier van samenwerken en sturen is gebaseerd op onze drie kernwaarden: verbinding, daadkracht en eigenheid.

Verbinding betekent dat we de gezamenlijke opgaven vooropstellen en elkaar actief opzoeken. We werken vanuit het belang van de inwoners, bedrijven en partners van onze gemeenten en benutten de kracht van de gezamenlijke organisatie.

Daadkracht betekent dat we duidelijk zijn over verantwoordelijkheden, keuzes maken en verantwoordelijkheid nemen voor de uitvoering. We maken zichtbaar wat mogelijk is, welke keuzes nodig zijn en wat daarvan de consequenties zijn.

Eigenheid betekent dat we de verschillende bestuurlijke en maatschappelijke contexten van onze drie gemeenten erkennen en respecteren. Eén ambtelijke organisatie betekent niet dat alles hetzelfde moet. We organiseren gezamenlijk waar dat meerwaarde heeft en bieden ruimte voor verschillen waar de lokale context of bestuurlijke keuze daarom vraagt.

Deze waarden kunnen met elkaar schuren. Juist daarom zijn ze samen richtinggevend. Verbinding mag niet leiden tot eindeloze afstemming, daadkracht niet tot handelen zonder voldoende afstemming en eigenheid niet tot het loslaten van de gezamenlijke opgave. We zoeken daarom steeds naar de juiste balans: verbinden waar dat nodig is, duidelijk kiezen waar dat kan en ruimte bieden waar verschillen ertoe doen.

De waarden geven daarmee richting aan het bestuurlijk-ambtelijk samenspel en aan de manier waarop we invulling geven aan onze rollen en verantwoordelijkheden.

Wat betekent dit concreet?

Het bestuurlijk-ambtelijk samenspel binnen de ABG-organisatie wordt gekenmerkt door de volgende uitgangspunten:

- Rolvastheid: we handelen en spreken vanuit een herkenbare rol.
- Transparantie: we maken inzichtelijk wat mogelijk is en wat de consequenties zijn.
- Balans: we zoeken continue samen de balans tussen synergie en lokaal belang.
- Professionele tegenspraak: we adviseren onafhankelijk en kritisch en bestuurders nodigen uit tot tegenspraak.
- Vertrouwen en respect: we erkennen elkaars rol en verantwoordelijkheid en voeren open gesprekken over keuzes en uitvoering.

Het bestuurlijk-ambtelijk samenspel vormt daarmee het fundament onder onze manier van sturen. Het bepaalt niet alleen wie waarvoor verantwoordelijk is, maar vooral hoe we samen tot afgewogen keuzes komen in een omgeving waarin ambities, belangen en mogelijkheden continu in beweging zijn. Deze samenwerking krijgt pas echt betekenis wanneer zichtbaar wordt wat keuzes vragen van de organisatie. In het volgende hoofdstuk werken we dit verder uit door te kijken naar de samenhang tussen het werk dat er ligt, het geld dat beschikbaar is en de menskracht die we kunnen inzetten. Daarmee maken we concreet waar sturing in de praktijk om draait: het voortdurend in balans brengen van opgaven, middelen en capaciteit.

Sturen op de samenhang tussen werk, geld en menskracht

Met sturen bedoelen we alles dat we doen om de samenhang tussen het werk dat er te doen is, het geld dat we beschikbaar hebben en de mensen die het werk doen te organiseren en te bewaken. Zodat bestuurlijke ambities uitvoerbaar blijven. We sturen door doelen, resultaten en verantwoordelijkheden te formuleren. Door daar middelen voor te reserveren. En door afspraken te maken over de manier waarop en het moment waarop het werk wordt uitgevoerd.

Sturen doen we nadrukkelijk samen. Iedereen heeft daarin een rol, van de raadsleden, de colleges en de gemeentesecretarissen tot de collega's op de werkvloer. Sturen is daarom niet alleen een rationeel vertaalproces, maar ook een sociaal proces. Het gaat om betekenisgeving: begrijpen onze collega's waarom iets belangrijk is en hoe hun werk daaraan bijdraagt? Als dat goed gebeurt, kunnen zij in hun dagelijkse keuzes zelfstandig de juiste afweging maken. Dat is de kracht van samen.

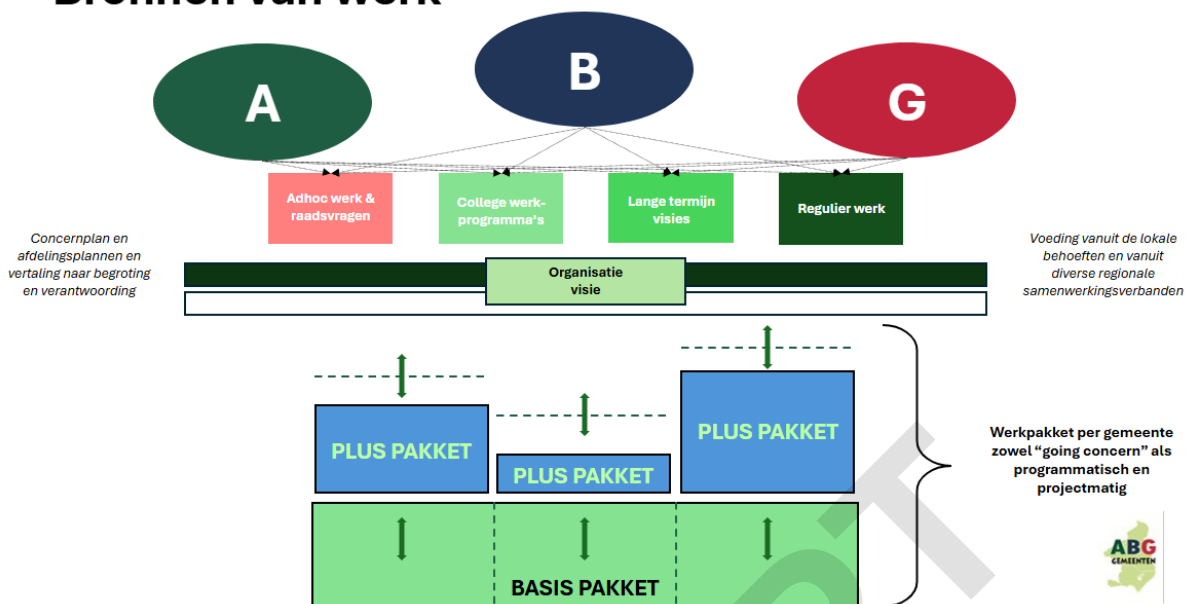
In dit hoofdstuk gaan we dieper in op waar ons werk vandaan komt, waar het geld vandaan komt en hoe we kijken naar de mensen in onze organisatie. Tot slot bekijken we in samenhang wat dit betekent voor hoe we sturen.

Bronnen van werk

Het werkpakket van de ABG-organisatie komt tot stand vanuit verschillende bronnen. Deze worden gevoed door lokale behoeften van de drie gemeenten, maar ook door regionale samenwerkingsverbanden waarin de gemeenten participeren en door landelijke wetgeving. Zo ontstaat er werk uit collegewerkprogramma's, lange termijn visies, wettelijke taken, reguliere dienstverlening en investeringen in de kwaliteit en ontwikkeling van de organisatie zelf. We onderscheiden in ons werk basistaken en pluspakket-taken. Met de pluspakket-taken kunnen gemeenten – afhankelijk van ambitie en context – verschillende accenten leggen in kwaliteit, frequentie en strategisch niveau van het werk dat de ABG-organisatie uit moet voeren.

Daarnaast kent de ABG-organisatie ook werk dat buiten de reguliere planning om binnenkomt, zoals raadvragen en ad-hoc verzoeken. Samen bepalen deze bronnen de totale hoeveelheid werk die de ABG-organisatie uit moet voeren.

Bronnen van werk



Om dit werk goed te kunnen sturen, is het van belang niet alleen te kijken waar werk vandaan komt, maar ook wat voor type werk het is.

Twee types werk: continue- en dynamische processen

Continue processen zijn werkzaamheden die structureel, doorlopend en in hoge mate voorspelbaar zijn. Zij vormen de basis van onze dienstverlening en bestaan onder meer uit wettelijke taken, reguliere dienstverlening, basistaken met vastgestelde kwaliteitsnormen. Ook de structurele investeringen in de ontwikkeling van onze organisatie vallen hier onder. Voor deze processen geldt dat zij zich goed laten vertalen naar plannen, afspraken en cycli.

Dynamische processen zijn werkzaamheden die minder voorspelbaar zijn en sterk samenhangen met bestuurlijke actualiteit, politieke urgentie of veranderende omstandigheden. Het gaat hierbij om nieuwe of gewijzigde opdrachten uit collegewerkprogramma's, pluspakket-taken, raadvragen en ad-hoc werk. Kenmerkend voor deze processen is dat zij zich niet volledig laten vastleggen aan de voorkant en dat zij vragen om voortdurende afstemming en bijstelling.

Bronnen van geld

De middelen waarover de ABG-organisatie beschikt om het werk uit te voeren, kennen – net als het werk zelf – verschillende herkomsten. In hoofdzaak worden deze middelen gevormd door bijdragen van de drie deelnemende gemeenten. Deze bijdragen zijn gebaseerd op afspraken over taakuitoefening, niveau van dienstverlening en gezamenlijke ambities. Daarnaast zijn er middelen die voortkomen uit specifieke opdrachten, programma's of regelingen, bijvoorbeeld vanuit het Rijk of via regionale samenwerkingsverbanden. Samen bepalen deze bronnen het financiële kader waarbinnen de ABG-organisatie opereert.

Binnen dit kader maken we onderscheid tussen structurele en incidentele geldstromen. Structurele middelen zijn gekoppeld aan basistaken, wettelijke verplichtingen en reguliere dienstverlening. Zij vormen de stabiele basis voor de bedrijfsvoering en maken het mogelijk om continuïteit te organiseren en keuzes op langere termijn te maken. Incidentele middelen houden vaak verband met tijdelijke opgaven, projecten, pluspakket-taken of aanvullende opdrachten. Deze middelen zijn doorgaans van beperkte duur en vragen om een nadrukkelijke afweging tussen ambitie en uitvoerbaarheid.

Naast de herkomst is ook de aard van de middelen van belang voor de wijze van sturen. Sommige budgetten zijn strak geormerkt of wettelijk gebonden, terwijl andere meer ruimte bieden voor interne afwegingen en prioritering. Door inzicht te hebben in waar het geld vandaan komt, welke voorwaarden eraan verbonden zijn en hoe structureel het beschikbaar is, ontstaat een reëel beeld van de financiële ruimte. Dit inzicht is essentieel om de samenhang tussen werk, geld en menskracht te bewaken en om ambities op een verantwoorde manier te vertalen naar uitvoering.

Onze menskracht

Onze mensen maken het verschil in de uitvoering van onze opgaven. Zij willen bijdragen met betekenisvol werk en van maatschappelijke meerwaarde zijn. Dat vraagt om duidelijkheid over wat er van hen wordt verwacht, ruimte om vakmanschap en talenten in te zetten en aandacht voor vitaliteit en balans. Samenwerking is daarbij essentieel: binnen teams en afdelingen, maar ook in de afstemming met bestuur en politiek. Heldere rollen, duidelijke kaders en een voorspelbare manier van besluiten maken het mogelijk om onze menskracht doelgericht in te zetten en tijdig het gesprek te voeren wanneer ambities, beschikbare middelen en inzetbare capaciteit uit balans dreigen te raken.

In de inzet van menskracht maken we bewust onderscheid tussen een stabiele basis van vaste medewerkers en de inzet van tijdelijke krachten. Vaste medewerkers vormen de ruggengraat van de organisatie en zijn onmisbaar voor de uitvoering van basistaken, het borgen van kennis en continuïteit in de dienstverlening. Tijdelijke inzet, zoals inhuur, kan nodig zijn bij pieken in het werk, specialistische opgaven of tijdelijke beleidsintensiveringen. Deze inzet is altijd rechtstreeks verbonden met de aard en duur van het werk en met de beschikbare financiële middelen. Daarmee is inhuur geen structurele oplossing voor structureel werk, maar een bewuste keuze binnen de sturing op samenhang.

Sturen op de samenhang tussen het werk, het geld en onze mensen

In de samenhang tussen werk, geld en menskracht ontstaat onvermijdelijk spanning. Bestuurlijke ambities nemen toe, maatschappelijke opgaven veranderen en middelen en menskracht zijn per definitie begrensd. Die spanning is geen teken van falende sturing, maar

een normaal en blijvend gegeven in een publieke organisatie. Sturen betekent daarom niet het wegnemen van die spanning, maar het zichtbaar maken ervan en het voeren van het juiste gesprek op het juiste moment. Het gaat om bewust omgaan met keuzes en consequenties: als we meer of ander werk willen doen, vraagt dat iets van geld, mensen, tijd of prioriteiten elders.

We lossen deze spanning niet stilzwijgend op in de organisatie door extra inzet te vragen of verwachtingen te laten oplopen. In plaats daarvan maken we spanning expliciet en gebruiken we haar als informatiebron voor gezamenlijke afwegingen. Door consequent zicht te houden op wat werk vraagt, wat middelen mogelijk maken en wat onze mensen duurzaam kunnen leveren, ontstaat ruimte om bewust bij te sturen op tempo, scope of ambitie.

CONCEPT

Hoe we sturen binnen de ABG-organisatie

De samenhang tussen werk, geld en menskracht komt niet vanzelf tot stand, maar wordt actief georganiseerd en bewaakt. Dat vraagt om een heldere rolverdeling, expliciete afwegingen en een gedeeld beeld van ieders verantwoordelijkheid in het sturingsproces. Binnen de ABG-organisatie is sturing daarom belegd op verschillende niveaus, die ieder vanuit hun eigen rol bijdragen aan het geheel. Door ook hier weer onderscheid te maken tussen continue en dynamische processen wordt helder wie op welke manier stuurt. De rollen blijven gelijk, maar het accent verschuift: van planmatig en cyclisch bij voorspelbaar werk naar adaptief en gesprek gedreven bij werk dat zich onderweg ontwikkelt. Zo voorkomen we dat dynamisch werk wordt 'ingepast' in een sturingsvorm die daar niet bij past, en zorgen we dat sturing ondersteunend blijft aan zowel bestuurlijke ambities als duurzame uitvoering.

Sturing bij continue processen: Integraal management

Bij continue processen ligt het accent op stabiliteit, voorspelbaarheid en betrouwbaarheid. Dit type werk vormt de basis van onze dienstverlening en laat zich goed vooraf organiseren.

De gemeenteraad en het college sturen hier primair via vastgestelde beleidskaders, wettelijke taken en afspraken over het niveau van dienstverlening. Het college is opdrachtgever en bepaalt, binnen deze kaders, het gewenste kwaliteitsniveau en de bijbehorende middelen. Het ABG-bestuur bewaakt vanuit de eigenaarsrol de samenhang en continuïteit van de gezamenlijke organisatie.

De directie vertaalt deze kaders samen met het managementteam en de concernstrateeg naar een samenhangend geheel op concernniveau. Zij zorgen samen dat het structurele werk op een logische en evenwichtige manier wordt belegd in de organisatie en dat middelen en formatie daarbij in balans zijn. Afdelingsmanagers dragen naast hun verantwoordelijkheid voor de eigen afdeling dus ook medeverantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie als geheel, vanuit hun rol in het managementteam.

Afdelingsmanagers hebben vervolgens de integrale sturingsrol in de uitvoering. Binnen de ABG-organisatie werken we vanuit het principe van integraal management. Dit betekent dat afdelingsmanagers een brede verantwoordelijkheid dragen voor de prestaties van hun afdeling en de inzet van middelen. Zij sturen in samenhang op inhoud, personeel en bestuurlijk advies, en zijn daarmee het eerste aanspreekpunt voor zowel directie als de colleges en portefeuillehouders van de drie gemeenten binnen hun werkveld.

Inhoudelijk zorgen zij dat opgaven en beleidsdoelen binnen het gegeven mandaat worden gerealiseerd en dat prestaties aansluiten op bestuurlijke prioriteiten en wettelijke taken. Tegelijkertijd dragen zij verantwoordelijkheid voor de inzet en ontwikkeling van de mensen op hun afdeling. Zij creëren een veilig en stimulerend werkklimaat en zorgen dat die mensen duurzaam inzetbaar zijn. Personele sturing ligt zo dicht mogelijk bij de uitvoering. Waar de span of control daarom vraagt, wordt deze verantwoordelijkheid (deels) belegd bij teamleiders, die dan ook personele bevoegdheden hebben. Coördinatoren vervullen hierin een inhoudelijke en adviserende rol, zonder formele personele verantwoordelijkheid.

Als integraal manager vervult de afdelingsmanager daarnaast een belangrijke rol in het bestuurlijk samenspel. Zij of hij adviseert directie en bestuur over strategische keuzes, prioriteiten en risico's binnen het eigen domein en zorgt dat afwegingen goed onderbouwd en in samenhang worden gemaakt. Dit maakt snelle en consistente besluitvorming mogelijk, omdat de relevante sturingsaspecten in één hand samenkomen.

Teamleiders en coördinatoren zorgen voor de dagelijkse sturing op voortgang, kwaliteit en samenwerking. Onze professionals voeren het werk uit binnen duidelijke kaders en leveren vanuit hun vakmanschap signalen over de werking van processen en de haalbaarheid van afspraken.

Sturing bij dynamische processen: programma- en projectsturing

Dynamische processen vragen om een andere vorm van sturing. Hier zijn omvang, urgentie en looptijd minder voorspelbaar en is vooraf niet altijd vast te stellen wat de precieze gevolgen zijn voor werk, geld en menskracht. De burgemeesters, de colleges en de portefeuillehouder signaleren bestuurlijke actualiteit en politieke urgentie en brengen nieuwe of gewijzigde opdrachten in. In deze fase ligt de nadruk op duiding van het vraagstuk en het expliciteren van verwachtingen, niet op het vastleggen van volledige uitvoeringsafspraken.

De directie, het managementteam en de concernstrateeg vervullen bij dynamisch werk een nadrukkelijk regisserende rol. Zij wegen opdrachten in samenhang en bewaken dat nieuwe aanvragen passen binnen de gezamenlijke uitvoeringskracht van de organisatie. Via portfolio-sturing worden nieuwe opgaven afgezet tegen lopend werk en beschikbare capaciteit. Hier worden expliciete keuzes gemaakt over prioritering, tempo en inzet van incidentele middelen. Deze keuzes zijn per definitie tijdelijk van aard en worden periodiek herijkt.

Afdelingsmanagers spelen ook hier een sleutelrol in de praktische vertaling. Zij beoordelen wat nieuwe dynamiek betekent voor hun bestaande werkpakket, maken zichtbaar welk werk onder druk komt te staan en brengen deze consequenties terug in het gesprek met directie en opdrachtgevers. Vanuit hun integrale verantwoordelijkheid wegen zij inhoud, capaciteit en bestuurlijke prioriteiten in samenhang af.

Een belangrijk deel van de dynamische opgaven wordt vormgegeven via programma's en projecten. Dit zijn tijdelijke samenwerkingsvormen die zich richten op specifieke doelen met een begin en een einde, vaak over de grenzen van afdelingen en beleidsvelden heen.

Programmasturing wordt ingezet bij complexe, integrale opgaven die meerdere organisatieonderdelen en stakeholders raken. Het gaat hierbij om het realiseren van samenhangende doelen door activiteiten, middelen en termijnen in onderlinge samenhang te organiseren. Afhankelijk van aard en omvang ligt het opdrachtgeverschap op bestuurlijk of ambtelijk niveau. Programmasturing vraagt om continue afstemming, omdat zowel doelen als randvoorwaarden gedurende de looptijd kunnen veranderen.

Projectmatig werken wordt toegepast bij afgebakende opgaven met een duidelijk resultaat en een vooraf bepaalde looptijd. Projecten worden vastgesteld door een lijnmanager, die als opdrachtgever optreedt richting een projectmanager. De projectmanager is verantwoordelijk voor de realisatie van het afgesproken resultaat binnen de gestelde kaders van tijd, geld en kwaliteit. Daarbij beschikt de projectmanager over een projectbudget en werkt binnen vastgestelde organisatorische kaders, terwijl de personele verantwoordelijkheid bij de lijnorganisatie blijft.

De samenwerking tussen lijn en project vraagt om voortdurende afstemming. Wanneer projectdoelen en lijndoelen met elkaar schuren, wordt dit expliciet gemaakt en besproken tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Zo blijft zichtbaar welke keuzes worden gemaakt en wat dat betekent voor de bredere organisatie.

Binnen programma's en projecten wordt gewerkt volgens vastgestelde kaders en standaarden voor programmatisch en projectmatig werken. Deze bieden houvast in aanpak, rollen, besluitvorming en verantwoording, en zorgen voor een eenduidige manier van werken binnen de organisatie. Rollen als bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en opdrachtnemer zijn hierin expliciet belegd, zodat duidelijk is waar besluiten worden genomen en waar verantwoording ligt.

Onze professionals leveren ook bij dynamisch werk de inhoudelijke en signalerende bijdrage. Door hun nabijheid tot het werk kunnen zij snel aangeven waar grenzen worden bereikt, waar aannames niet blijken te kloppen en wat prioritering in de praktijk betekent. Deze signalen zijn essentieel om tijdig bij te sturen.

De rol van staffuncties bij sturing

Stafffuncties vervullen binnen beide vormen van sturing een adviserende en toetsende rol. Zij sturen niet zelf op inhoud, prioriteiten of capaciteit, maar adviseren bestuur, directie en management vanuit hun expertise over de consequenties van keuzes voor werk, geld en menskracht. Vanuit hun onafhankelijke positie brengen zij analyses, scenario's en risico's in beeld en ondersteunen zij het maken van afgewogen beslissingen, zodat sturing plaatsvindt op basis van zowel inhoudelijke ambities als financiële, juridische en organisatorische houdbaarheid.

Bij continue processen ligt het accent van de staffuncties vooral op het ondersteunen van planmatige sturing. Zij adviseren over kaders, standaarden en prestaties, dragen bij aan monitoring en verantwoording en toetsen op rechtmatigheid en doelmatigheid binnen de reguliere cycli. Bij dynamische processen verschuift hun rol naar meedenken en adviseren in het moment. Stafffuncties helpen dan om de gevolgen van keuzes snel inzichtelijk te maken, opties te verkennen en tijdelijke risico's te duiden, zonder deze keuzes over te nemen. Daarmee dragen zij eraan bij dat bestuurlijke wendbaarheid zorgvuldig wordt ondersteund en dat dynamiek niet onbedoeld leidt tot onbeheersbaarheid of structurele druk op de organisatie.

Het Three Lines Model: duidelijkheid in verantwoordelijkheden en toetsing

Om de kwaliteit en beheersing van de sturing te borgen, werken we binnen de ABG-organisatie vanuit het Three Lines Model. Dit model maakt expliciet hoe verantwoordelijkheden voor uitvoering, ondersteuning en toetsing zich tot elkaar verhouden.

Het model onderscheidt drie lijnen, die ieder een eigen rol vervullen in het functioneren van de organisatie:

- **Eerste lijn – uitvoering en resultaatverantwoordelijkheid**
De eerste lijn bestaat uit de lijnorganisatie: directie, management en teams. Zij zijn verantwoordelijk voor het realiseren van opgaven, het beheersen van risico's in de uitvoering en het naleven van kaders. Hier vindt de dagelijkse sturing plaats op werk, geld en menskracht.
- **Tweede lijn – kaders, advies en ondersteuning**
De tweede lijn wordt gevormd door staffuncties en expertisegebieden. Zij ondersteunen de lijnorganisatie door kaders te ontwikkelen, risico's inzichtelijk te maken en te adviseren over beheersmaatregelen. Zij sturen niet zelf op uitvoering, maar helpen de eerste lijn om beheerst en consistent te werken.

- Derde lijn – onafhankelijke toetsing

De derde lijn bestaat uit functies die onafhankelijk toetsen of de organisatie als geheel 'in control' is, zoals concern control, de functionaris gegevensbescherming, de (verbijzonderde) interne controle en auditfuncties. Zij beoordelen of de eerste en tweede lijn effectief functioneren en geven hierover een zelfstandig oordeel richting directie en bestuur

CONCEPT

Binnen de ABG-organisatie zijn deze lijnen geen gescheiden werelden, maar vormen zij samen één systeem van sturing en beheersing. De kracht zit in de samenhang:

- de lijn is eigenaar van het resultaat;
- staffuncties versterken de kwaliteit van keuzes;
- onafhankelijke toetsing zorgt voor reflectie en verbetering.

Door deze rollen expliciet te maken, ontstaat duidelijkheid over verantwoordelijkheden en wordt voorkomen dat taken dubbel worden uitgevoerd of juist tussen wal en schip vallen.

CONCEPT

De kracht van samen: sturing als samenspel tussen rollen

In het voorgaande hoofdstuk is beschreven hoe de ABG-organisatie stuurt op de samenhang tussen werk, geld en menskracht en hoe deze sturing verschilt voor continue en dynamische processen. In dit hoofdstuk maken we expliciet wie op welk moment in dit proces aan zet is en hoe de verschillende rollen zich tot elkaar verhouden.

De rollen binnen de ABG-organisatie veranderen daarbij niet. Wel verschuift het accent afhankelijk van het moment in de sturing en het type werk dat aan de orde is. Sturing is daarmee geen optelsom van afzonderlijke rollen, maar een samenspel in de tijd, waarin rollen elkaar afwisselen, versterken en soms ook corrigeren.

De uitwerking van verantwoordelijkheden per rol is opgenomen in bijlage II. Hieronder beschrijven we hoe deze rollen samenkomen in het sturingsproces.

Sturing op verschillende momenten in de tijd

Sturing voltrekt zich langs een aantal samenhangende momenten:

1. Richting geven;
2. Wegen en prioriteren van opgaven;
3. Vertalen naar uitvoering;
4. Realiseren en signaleren in de praktijk;

Op elk van deze momenten komen andere rollen nadrukkelijk in positie. Tegelijkertijd blijven deze momenten met elkaar verbonden: signalen uit de uitvoering beïnvloeden nieuwe afwegingen, en bestuurlijke keuzes werken door in de dagelijkse praktijk.

Door deze momenten expliciet te maken, wordt zichtbaar hoe sturing zich ontwikkelt en hoe rollen zich tot elkaar verhouden.

Richting geven: kaders en ambities

Het geven van richting begint bij de bestuurlijke rollen. Gemeenteraden stellen kaders en bepalen de beleidsrichting. Colleges vertalen deze kaders naar bestuurlijke ambities en concrete opdrachten. Het ABG-bestuur bewaakt daarbij de samenhang en uitvoerbaarheid vanuit de gezamenlijke organisatie.

In deze fase ligt het initiatief nadrukkelijk bij het bestuur. Tegelijkertijd is er al sprake van een wisselwerking met de ambtelijke organisatie. Directie en afdelingsmanagers brengen vroegtijdig in beeld wat ambities betekenen voor uitvoering, middelen en capaciteit. Zo ontstaat een gezamenlijk vertrekpunt waarin richting en haalbaarheid met elkaar in balans worden gebracht.

Wegen en prioriteren: de integrale afweging

Het wegen en prioriteren van opgaven vormt het scharnierpunt in de sturing. Hier komt de samenhang tussen werk, geld en menskracht expliciet op tafel.

De bestuurlijke urgentie en opdrachten worden in deze fase verbonden met de uitvoeringskracht van de organisatie. Concernsturing, in het bijzonder directie en managementteam, vervult hierin een regisserende rol. Zij bezien opgaven in onderlinge samenhang, maken keuzes bij schaarste en bewaken de balans tussen ambitie en uitvoerbaarheid.

Bestuurlijke rollen en concernsturing trekken hierin samen op: waar het bestuur richting en prioriteit bepaalt, zorgt de organisatie voor integrale weging en inzicht in consequenties. Dit is ook het moment waarop spanning zichtbaar wordt gemaakt en expliciet onderdeel wordt van de afweging.

Vertalen naar uitvoering: organiseren van het werk

Na de integrale afweging verschuift het accent naar de lijnorganisatie. Afdelingsmanagers vertalen keuzes en prioriteiten naar concrete werkzaamheden, inzet van middelen en inrichting van teams. Zij sturen integraal op de samenhang tussen inhoud, financiën en menskracht.

Bij dynamische opgaven wordt deze vertaling vaak vormgegeven via programma's en projecten. In dat geval komen rollen als opdrachtgever en programmamanager of projectmanager nadrukkelijk in positie, in nauwe samenhang met de lijnorganisatie.

De kern in deze fase is dat keuzes die eerder zijn gemaakt, worden omgezet in uitvoerbare afspraken. Daarbij blijft de verbinding met concernsturing en bestuur bestaan, zodat bijstellingen tijdig kunnen plaatsvinden wanneer de praktijk daarom vraagt.

Realiseren en signaleren: sturing in de praktijk

In de uitvoering ligt de nadruk op het daadwerkelijk realiseren van opgaven en het signaleren van ontwikkelingen. Teams en professionals nemen hierin een centrale positie in. Zij voeren het werk uit binnen de gestelde kaders en maken op basis van hun vakmanschap dagelijkse afwegingen.

Door hun nabijheid tot het werk signaleren zij als eerste waar spanning ontstaat tussen ambitie, middelen en capaciteit. Deze signalen worden via teamleiders en afdelingsmanagers ingebracht in de organisatie en vormen input voor nieuwe afwegingen.

Sturing is daarmee geen eenrichtingsverkeer van boven naar beneden, maar een continu proces waarin uitvoering en besluitvorming elkaar beïnvloeden.

Samenhang tussen rollen

De kracht van sturing binnen de ABG-organisatie ligt in de samenhang tussen rollen. Geen enkele rol functioneert op zichzelf. Bestuurlijke rollen geven richting, maar zijn afhankelijk

van ambtelijk advies om haalbare keuzes te maken. Concernsturing verbindt opgaven en bewaakt balans, maar doet dat op basis van signalen uit de lijn. De lijn realiseert resultaten, maar heeft duidelijke kaders en prioriteiten nodig om dat effectief te doen.

Deze wederkerigheid vraagt om rolbewustzijn en samenwerking. Rollen vullen elkaar aan en zorgen er samen voor dat sturing zowel richtinggevend als uitvoerbaar is.

Moment in sturing	Dominante rollen	Wat gebeurt hier	Relatie tussen rollen
Richting geven	Gemeenteraden, burgemeesters, colleges, ABG-bestuur	Kaders, ambities en bestuurlijke prioriteiten worden bepaald	De gemeentelijke besturen en het ABG-bestuur geven richting; organisatie spiegelt haalbaarheid en consequenties
Wegen & prioriteren	Directie (DT), MT, concernsturing, ABG-bestuur	Integrale afweging van opgaven, middelen en capaciteit	Bestuur en organisatie trekken samen op: urgentie ↔ uitvoerbaarheid
Vertalen naar uitvoering	Afdelingsmanagers, lijnorganisatie, opdrachtgevers, programma-/projectrollen	Keuzes worden vertaald naar concrete werkzaamheden, capaciteit en aanpak	Lijn en programma/project sturen samen; concern bewaakt samenhang
Realiseren & signaleren	Teams, professionals, teamleiders	Werk wordt uitgevoerd en signalen ontstaan over voortgang, kwaliteit en druk	Uitvoering voedt sturing: signalen gaan via lijn terug naar DT, het ABG-bestuur en de gemeente besturen

Accentverschillen tussen continue en dynamische processen

Hoewel de rollen gelijk blijven, verschilt hun samenspel afhankelijk van het type werk.

Bij continue processen verloopt de sturing grotendeels planmatig en cyclisch. Richting, afweging en uitvoering volgen elkaar in een voorspelbaar ritme, met duidelijke momenten van besluitvorming en verantwoording. Rollen zijn hierbij stabiel gepositioneerd en de samenwerking is grotendeels ingericht in vaste structuren en processen.

Bij dynamische processen ligt het accent op flexibiliteit en afstemming in het moment. Richting en uitvoering ontwikkelen zich vaker gelijktijdig en vragen om intensiever samenspel tussen bestuurlijke rollen, concernsturing en lijnorganisatie. Prioritering vindt vaker plaats op basis van actuele ontwikkelingen en signalen uit de praktijk, en wordt periodiek herijkt.

Door dit onderscheid expliciet te maken, wordt duidelijk dat effectieve sturing niet alleen vraagt om heldere rollen, maar vooral om het vermogen om deze rollen op het juiste moment en in de juiste samenhang in te zetten.

Moment	Continue processen	Dynamische processen
Richting	Via vaste kaders en P&C-cyclus	Via bestuurlijke actualiteit en urgentie
Afweging	Cyclisch en planmatig	Iteratief via portfoliosturing
Vertaling	Primair via lijnorganisatie	In combinatie met programma's/projecten
Realisatie	Stabiel en voorspelbaar	Adaptief, met frequente bijsturing

Het besturingskwadrant: rollen in samenhang

Naast het kijken naar sturing als een proces in de tijd (richting geven, wegen, vertalen en realiseren), kunnen we dezelfde werkelijkheid ook bekijken vanuit de invalshoek van rollen en oriëntaties. Het onderstaande kwadrant helpt om zichtbaar te maken vanuit welk perspectief rollen opereren binnen deze sturingsmomenten. Het kwadrant onderscheidt twee dimensies:

- een verticale as tussen externe oriëntatie (gericht op bestuur, gemeenten en maatschappelijke opgaven) en interne oriëntatie (gericht op organisatie, uitvoering en ontwikkeling);
- een horizontale as tussen strategische en uitvoerende sturing.



Samen vormen deze dimensies vier perspectieven die in de praktijk voortdurend samenkomen:

- Bestuurlijke verbinding en advisering (extern – strategisch)
Hier ligt de nadruk op het verbinden van bestuurlijke ambities aan de organisatie. Rollen richten zich op het adviseren van bestuurders, het duiden van opgaven en het vertalen van politieke prioriteiten naar richting voor de organisatie.
- Externe regie en positionering (extern – uitvoerend)
Dit perspectief draait om het realiseren van opgaven in samenwerking met gemeenten en partners. Het gaat om het organiseren van uitvoering en het waarmaken van bestuurlijke verwachtingen in de praktijk.
- Koers en organisatieontwikkeling (intern – strategisch)
Hier ligt de focus op het ontwikkelen van de organisatie als geheel. Rollen richten zich op strategische keuzes, samenhang, prioritering en het versterken van de uitvoeringskracht op de langere termijn.
- Operationele aansturing en realisatie (intern – uitvoerend)
Dit betreft de dagelijkse sturing op werk, mensen en middelen. Hier worden plannen omgezet in concrete resultaten en wordt gezorgd voor continuïteit en kwaliteit van uitvoering.

Deze perspectieven staan nooit los van elkaar. Rollen bewegen continu tussen de verschillende kwadranten, afhankelijk van de fase in de sturing en het type opgave. Het kwadrant helpt om dit inzichtelijk te maken en ondersteunt het bewust schakelen tussen rollen.

Sturing in de praktijk: instrumenten die ondersteunen

Sturing krijgt in de praktijk vorm via instrumenten die helpen om inzicht te creëren, keuzes te structureren en bij te sturen. Deze instrumenten zijn geen doel op zich, maar ondersteunen het gesprek over de samenhang tussen werk, geld en menskracht. Daarmee dragen zij bij aan het zichtbaar maken van spanning en het maken van bewuste keuzes in prioriteit, tempo en ambitie.

De instrumenten die we gebruiken sluiten aan op het type werk (continue of dynamische processen) én op het moment in de sturing. Zij ondersteunen het samenspel tussen bestuur, directie, management en uitvoering, zonder deze over te nemen.

Instrumenten in relatie tot sturing

Om de samenhang in sturing zichtbaar te maken, zijn instrumenten te koppelen aan de verschillende momenten in het sturingsproces:

Moment in sturing	Wat moet hier gebeuren	Ondersteunende instrumenten
Richting geven	Kaders en ambities bepalen	Beleidskaders, kadernota, (meerjaren)begroting
Wegen & prioriteren	Integrale afweging maken tussen werk, geld en menskracht	Portfoliosturing, bestuurlijk-ambtelijke dialoog, scenario's
Vertalen naar uitvoering	Keuzes omzetten naar concrete inzet en organisatie van het werk	Afdelingsplannen, concernplan, programma- en projectopzetten
Realiseren & signaleren	Uitvoeren, monitoren en bijsturen	Monitoring, rapportages, reviews, PDCA

Deze instrumenten geven structuur aan de sturing en zorgen dat op elk moment de juiste informatie beschikbaar is om keuzes te maken en bij te stellen.

Instrumenten bij continue processen

Continue processen vragen om stabiliteit, voorspelbaarheid en samenhang op langere termijn. De instrumenten ondersteunen hier vooral planmatige en cyclische sturing. Deze instrumenten zorgen ervoor dat structureel werk beheerst en voorspelbaar kan worden uitgevoerd en dat tijdig kan worden bijgestuurd wanneer prestaties of capaciteit afwijken.

Kerninstrument	Doel van het instrument
----------------	-------------------------

Beleidskaders en wettelijke taken	Duidelijkheid over wat structureel moet worden uitgevoerd
Het collegewerkprogramma	Vertaling van bestuurlijke ambities en prioriteiten naar concrete doelen en acties voor de bestuursperiode
Kadernota en (meerjaren)begroting	Financiële kaders en lange termijn keuzes
P&C-cyclus	Cyclische sturing, verantwoording en bijsturing
Afdelingsplannen en teamplannen	Vertaling van kaders naar concrete werkzaamheden
Strategische personeelsplanning en formatie	Duurzame inzet van menskracht
Monitoring en rapportages	Inzicht in voortgang en prestaties
PDCA-cyclus	Leren, verbeteren en bijsturen

Kerninstrumenten bij dynamische processen

Dynamische processen vragen om flexibiliteit, snelheid en voortdurende afstemming. Instrumenten ondersteunen hier vooral het maken van keuzes in het moment en het organiseren van wendbare uitvoering.

Kerninstrument	Doel van het instrument
Portfoliosturing	Integrale afweging van nieuwe en lopende opgaven
Programma's en projecten	Realiseren van tijdelijke en integrale opgaven
Bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgeverschap	Duidelijkheid over opdracht en verwachtingen
Incidentele middelen	Tijdelijke inzet van capaciteit en middelen
Bestuurlijk-ambtelijke dialoog	Bespreken van prioriteiten en consequenties
Concernplan en strategische agenda	Verbinden van opgaven op middellange termijn
Reviews en risicoanalyses	Inzicht in risico's en bijsturingsmogelijkheden
Juridische toetsing	Borging van rechtmatigheid en legitimiteit

Als sturen schuurt: omgaan met spanning en escalatie

Sturing binnen de ABG-organisatie vindt plaats in een context van maatschappelijke dynamiek, de bestuurlijke ambitie van drie gemeenten en beperkte middelen. Dat betekent dat spanning geen uitzondering is, maar een structureel gegeven. Dit hoofdstuk beschrijft hoe de ABG-organisatie en de deelnemende gemeenten bewust, transparant en zorgvuldig om kunnen gaan met spanning die ontstaat wanneer ambities, prioriteiten en uitvoeringskracht niet (meer) vanzelfsprekend met elkaar in balans zijn.

Het uitgangspunt is dat spanning bespreekbaar, hanteerbaar en bestuurbaar moet worden gemaakt. Niet om deze weg te halen, maar om te voorkomen dat druk zich ongezien verplaatst naar medewerkers, kwaliteit of continuïteit.

Wanneer spanning ontstaat

Spanning kan zich op verschillende manieren manifesteren en op verschillende niveaus ontstaan. Veelvoorkomende situaties zijn:

- dynamisch of incidenteel werk dat structureel beslag legt op capaciteit;
- gelijktijdige of conflicterende bestuurlijke prioriteiten van gemeenten;
- groeiende maatschappelijke opgaven zonder evenredige middelen;
- afwijkende tempo's tussen politieke urgentie en organisatorische realiteit;
- onverwachte externe ontwikkelingen (wetgeving, crises, toezicht).

Het onderkennen van deze spanning en hoe hiermee om te gaan is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van management, directie en bestuur.

Vroegtijdige signalering

De organisatie heeft de plicht om spanning vroegtijdig te signaleren. Dit gebeurt met name:

- op teamniveau, waar werkdruk, kwaliteit en voortgang direct voelbaar zijn;
- op afdelingsniveau, waar samenloop van opdrachten en capaciteit zichtbaar wordt;
- in het overleg van directie en managementteam, waar integrale afweging plaatsvindt tussen werk, geld en menskracht.

Signalering is geen zwaktebod, maar een professioneel instrument om realistische keuzes mogelijk te maken.

Escalatiepad en integrale afwegingen

Wanneer spanning niet binnen het reguliere werk kan worden opgelost, wordt het escalatiepad gevolgd:

1. Signalering door teamleider of afdelingsmanager, onderbouwd met feiten en gevolgen.
2. Integrale weging in de directie, waarbij expliciet wordt gekeken naar:

- a. impact op medewerkers;
 - b. gevolgen voor lopende en geplande werkzaamheden;
 - c. financiële en juridische consequenties.
3. Bestuurlijke agendering in het ABG-bestuur, inclusief handelingsopties.
4. Keuzevoorstel richting colleges en, waar aan de orde, gemeenteraden.

De essentie van dit pad is dat keuzes expliciet worden gemaakt op het juiste bestuurlijke niveau.

Er is bovendien een duidelijke verantwoordelijkheid voor de directie. Als binnen het eigen aandachtsgebied systeem of mens niet functioneren dan heeft een directeur de verantwoordelijkheid om hierop te interveniëren.

Bestuurlijke keuzeruimte

Bestuurlijke keuzes bij spanning vallen in principe binnen drie categorieën:

- Stoppen of afbouwen: activiteiten worden beëindigd of structureel verminderd;
- Temporiseren of faseren: ambities blijven overeind, maar worden in tijd aangepast;
- Intensiveren: er wordt bewust gekozen voor uitbreiding, met aanvullende middelen.

Elke keuze wordt voorzien van een expliciete toelichting op gevolgen voor dienstverlening, organisatie en financiën.

Leren en reflecteren

Spanning biedt ook een leerfunctie. Periodiek wordt gereflecteerd op:

- terugkerende oorzaken van spanning;
- de effectiviteit van gemaakte keuzes;
- de werking van escalatie en sturing.

Deze reflectie draagt bij aan het doorontwikkelen van de sturingsfilosofie en versterkt het gezamenlijke lerend vermogen van bestuur en organisatie.

Bijlage I: verdieping op de ABG-organisatie

De ABG-organisatie: een Gemeenschappelijke Regeling

Sinds 2016 werken de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze en Rijen samen binnen één ambtelijke organisatie: de ABG-organisatie. Met deze samenwerking bundelen de gemeenten hun ambtelijke capaciteit om de kwaliteit, continuïteit en slagvaardigheid van de uitvoering te versterken. Tegelijkertijd blijven de gemeenten bestuurlijk zelfstandig en is er ruimte voor lokaal maatwerk.

De samenwerking is juridisch vastgelegd in een gemeenschappelijke regeling (GR). Deze regeling vormt de formele basis van de ABG-organisatie en beschrijft het doel van de samenwerking, de taken die gezamenlijk worden uitgevoerd, de inrichting van de bestuurlijke organen en de wijze waarop besluitvorming plaatsvindt.

Doel en opdracht vanuit de gemeenschappelijke regeling

In de gemeenschappelijke regeling is vastgelegd dat de ABG-organisatie is opgericht om namens de deelnemende gemeenten zorg te dragen voor de uitvoering en ondersteuning van gemeentelijke taken. Het doel van deze samenwerking is het realiseren van een kwalitatief hoogwaardige, betrouwbare en doelmatige uitvoering, gericht op goede dienstverlening aan inwoners en een solide ondersteuning van de besturen.

De ABG-organisatie voert voor de gemeenten vrijwel alle gemeentelijke taken uit, voor zover deze niet binnen andere samenwerkingsverbanden zijn ondergebracht. Het betreft onder meer beleidsontwikkeling en -voorbereiding, uitvoering van vastgesteld beleid en wettelijke regelingen, toezicht en handhaving, het verrichten van feitelijke werkzaamheden en het uitvoeren van bedrijfsvoeringstaken zoals personeel, financiën, juridische zaken, informatievoorziening, communicatie en huisvesting.

Taken, mandaten en lokaal maatwerk

De in de GR vastgelegde taken vormen de primaire opdracht van de ABG-organisatie. Aanvullend kunnen colleges van burgemeester en wethouders en de burgemeester bevoegdheden aan de ABG-organisatie overdragen via mandaat. Deze mandaattaken maken geen deel uit van de primaire reikwijdte van de GR, maar worden wel door de ABG-organisatie namens de gemeenten uitgevoerd.

Binnen de uitvoering van zowel primaire taken als mandaattaken kunnen gemeenten specifieke wensen of aanwijzingen meegeven op basis van lokaal beleid. Deze worden binnen de ABG-organisatie aangeduid als plustaken. De ABG-organisatie past de uitvoering hierop aan, met oog voor het lokale belang van de betreffende gemeente. Als dit leidt tot een afwijking van de standaarddienstverlening, worden hierover afzonderlijke afspraken gemaakt, inclusief de financiële gevolgen.

Het werk dat we als ABG-organisatie te doen hebben volgt uit de keuzes die drie colleges, drie burgemeesters en drie gemeenteraden maken. Geen van hen heeft formeel meer zeggenschap dan de ander. Politieke prioriteiten, tempo en risicobereidheid kunnen verschillen per gemeente. Daarom heeft het ABG-bestuur een belangrijke rol in de sturing door de drie gemeenten. Het ABG-bestuur stelt kaders vast voor het functioneren van de

organisatie, zoals voor begroting, doelen, resultaten, inrichting en bedrijfsvoering, en zorgt daarmee voor bestuurlijke samenhang in de gezamenlijke uitvoering. Beleidsinhoudelijke keuzes blijven nadrukkelijk de verantwoordelijkheid van de afzonderlijke colleges, burgemeesters en gemeenteraden; het ABG-bestuur stuurt niet op beleid, maar op de kwaliteit, samenhang en doelmatigheid van de gezamenlijke uitvoering.

De uitvoering van de politiek bestuurlijke keuzes wordt gedaan door één ambtelijke organisatie met één managementstructuur, één groep professionals en een gezamenlijke capaciteit.

CONCEPT

Bijlage II: Uitwerking rollen en verantwoordelijkheden

Bestuurlijke rollen

De bestuurlijke rollen geven richting aan de ambities en kaders waarbinnen de ABG-organisatie opereert.

Gemeenteraad

- stelt lokaal beleid en politieke kaders vast;
- stelt de financiële kaders en budgetten vast en oefent daarmee het budgetrecht uit;
- controleert het college op uitvoering;
- geeft via kaders indirect richting aan de opgaven van de ABG-organisatie.

College van B&W

- formuleert bestuurlijke ambities en prioriteiten;
- treedt op als opdrachtgever richting de ABG-organisatie;
- is politiek verantwoordelijk voor uitvoering en verantwoording.

Burgemeester

- draagt verantwoordelijkheid voor openbare orde, veiligheid en crisisbeheersing;
- bewaakt bestuurlijke kwaliteit, integriteit en zorgvuldige besluitvorming;
- vervult een verbindende rol tussen raad, college, samenleving en partners;
- vertegenwoordigt de gemeente en brengt bestuurlijke signalen en risico's in bij de ambtelijke organisatie

Portefeuillehouder

- duidt bestuurlijke urgentie en prioriteiten per portefeuille;
- voert het inhoudelijke gesprek met de ambtelijke organisatie;
- bewaakt bestuurlijke verwachtingen in de uitvoering.

ABG-bestuur

- vervult de eigenaarsrol voor de ABG-organisatie;
- weegt opdrachten en ambities in samenhang vanuit het collectieve belang;
- stelt kaders voor organisatie, middelen en personele inzet;
- houdt toezicht op functioneren en uitvoerbaarheid binnen de GR.

Gemeentesecretaris

- eerste adviseur van het college;
- procesverantwoordelijk voor bestuurlijk-ambtelijke afwegingen;
- bewaker van uitvoerbaarheid en samenhang aan de bestuurlijke kant;
- schakel tussen politieke ambities en ambtelijke realisatie.

Concernsturing

De concernsturing binnen de ABG-organisatie richt zich op het bewaken van samenhang en het maken van integrale keuzes voor de organisatie als geheel.

Directieteam

- vertaalt bestuurlijke kaders en eigenaarsafspraken naar organisatiebrede sturing;
- bewaakt samenhang, koers en uitvoerbaarheid op langere termijn;
- regisseert portfoliosturing en strategische prioritering;
- bewaakt de balans tussen bestuurlijke wendbaarheid en organisatorische belastbaarheid;
- is primair verantwoordelijk voor concernbrede keuzes en kaderstelling;
- bewaakt continuïteit en kwaliteit van de organisatie als geheel;
- is verantwoordelijk voor de sourcingstrategie: de afweging welke taken en expertise de ABG-organisatie zelf uitvoert en welke extern worden belegd;
- draagt zorg voor de strategische koers en organisatieontwikkeling: het bouwen aan een robuuste, professionele en toekomstbestendige organisatie die de drie gemeenten duurzaam ondersteunt.

Algemeen directeur (binnen DT)

- voorzitter van het directieteam;
- eerste ambtelijk aanspreekpunt van het ABG-bestuur; bereid ABG overleggen en bijeenkomsten voor.
- borgt eenheid, consistentie en integraliteit in de sturing;
- is tevens WOR bestuurder.

Managementteam (MT)

- weegt opgaven en prioriteiten vanuit het organisatiebelang;
- verbindt afdelingsperspectieven tot integrale afwegingen;
- draagt gezamenlijk verantwoordelijkheid voor keuzes bij schaarste;
- ondersteunt het DT door samenhang en uitvoerbaarheid inzichtelijk te maken.

Concern strategie

- adviseert directie en MT over strategische koers en langetermijnontwikkeling;
- duidt maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische trends en vertaalt deze naar strategische implicaties;
- verbindt ontwikkelingen over afdelingen en gemeenten heen;
- ondersteunt focus, richting en bijsturing van de organisatie;

- draagt bij aan concernplanning, monitoring en strategische communicatie;
- doorgrondt sturing als rationeel én sociaal proces en brengt organisatiesensitiviteit en omgevingsbewustzijn in.

Lijnsturing

De lijnsturing richt zich op de daadwerkelijke uitvoering van het werk en het realiseren van de gemaakte keuzes.

Directeur

- vertaalt de op concernniveau bepaalde koers naar richting en samenhang binnen het eigen aandachtsgebied;
- stuurt hiërarchisch afdelingsmanagers aan en bewaakt de integraliteit van de uitvoering over afdelingen heen;
- ziet toe op kwaliteit, samenhang en voortgang binnen het aandachtsgebied in relatie tot de organisatiedoelen;
- verbindt signalen uit de uitvoering met concernbrede afwegingen en brengt deze in binnen het DT;
- interenieert wanneer uitvoering, samenwerking of resultaten niet in lijn zijn met de afgesproken koers.

Afdelingsmanager

- integraal verantwoordelijk voor werk, geld en menskracht binnen de afdeling;
- vertaalt concernkeuzes naar uitvoering in de eigen afdeling;
- stuurt via afdelingsplannen, begroting en P&C-cyclus;
- signaleert tijdig druk en knelpunten en brengt deze in bij MT en DT.

Teamleider

- stuurt op dagelijkse voortgang, kwaliteit en samenwerking;
- draagt personele verantwoordelijkheid;
- organiseert de uitvoering binnen teams;
- signaleert operationele knelpunten.

Coördinator

- faciliteert vakinhoudelijke afstemming en prioritering;
- bewaakt kwaliteit en samenhang binnen het werk;
- fungeert als inhoudelijk aanspreekpunt.

Programma- en projectrollen

Voor met name dynamische opgaven wordt gewerkt met programma's en projecten. In deze context zijn rollen als bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever, programmamanager en projectmanager ingericht.

Bestuurlijk opdrachtgever

- vertegenwoordigt het voor de opgave verantwoordelijke bestuur;
- duidt bestuurlijke doelen en kaders;
- bewaakt politieke legitimiteit van het programma of project.

Ambtelijk opdrachtgever

- vertaalt bestuurlijke opdracht naar uitvoerbare opgave;
- bewaakt samenhang met andere opgaven;
- is aanspreekpunt voor voortgang en bijsturing.

Programmamanager

- stuurt op samenhang tussen projecten;
- bewaakt doelen, tijd en middelen;
- rapporteert over voortgang en resultaten.

Projectmanager

- realiseert afgesproken resultaten binnen scope en tijd;
- stuurt op kwaliteit en inzet van middelen;
- signaleert risico's en knelpunten tijdig.

Adviserende en toetsende staffuncties

De adviserende en toetsende staffuncties versterken de kwaliteit van de sturing door onafhankelijk te adviseren, te spiegelen en te toetsen.

Concerncontroller

- onafhankelijk adviseur van de drie afzonderlijke colleges, het ABG-bestuur, directie en management;
- toetst of de organisatie op koers ligt en doelen doelmatig en doeltreffend worden bereikt;
- bewaakt samenhang tussen doelen, uitvoering, risico's en resultaten;
- versterkt leren en verbeteren via de PDCA-cyclus (met nadruk op Check en Act);
- spiegelt bestuur en organisatie, ook op ongemakkelijke onderwerpen;
- verbetert de kwaliteit van voorstellen en besluitvorming;
- voert onafhankelijke reviews uit met hoor en wederhoor.

Concernjurist

- onafhankelijk adviseur over juridische houdbaarheid en rechtmatigheid;
- toetst beleid, besluiten en uitvoering aan wet- en regelgeving;
- bewaakt rechtszekerheid, zorgvuldigheid en juridische risico's;
- maakt inzichtelijk wat juridisch kan, niet kan en onder welke voorwaarden;
- ondersteunt bestuur en management bij juridisch verantwoorde keuzes;
- draagt bij aan legitimiteit en uitlegbaarheid van sturing en uitvoering.

Functionaris Gegevensbescherming

- Onafhankelijk toezichthouder; houdt onafhankelijk toezicht op de naleving van privacywetgeving (waaronder de AVG, Wpg, etc.) binnen de organisatie;
- Strategisch adviseur van bestuur; directie en management over de naleving van privacywetgeving;
- Toetsing van privacy-compliance; beoordeelt of de organisatie op koers ligt om privacydoelen te realiseren en of maatregelen doelmatig en doeltreffend zijn;
- Bewaking van samenhang; bewaakt de samenhang tussen privacydoelen, uitvoering van processen, risico's voor betrokkenen en behaalde resultaten;
- Stimuleren van continue verbetering; versterkt leren en verbeteren binnen de organisatie via de PDCA-cyclus, met nadruk op evaluatie (Check) en bijsturing (Act) van privacymaatregelen;
- Spiegel voor bestuur en organisatie; houdt bestuur en organisatie een spiegel voor, ook bij gevoelige of ongemakkelijke privacyonderwerpen, en bevordert een open en veilige meldcultuur;

- Verbeteren van besluitvorming; draagt bij aan de kwaliteit van voorstellen en besluitvorming door vroegtijdig te adviseren over privacyrisico's, proportionaliteit en noodzakelijkheid;
- Uitvoeren van onafhankelijke onderzoeken; voert onafhankelijke reviews, audits en onderzoeken uit, inclusief hoor en wederhoor, om naleving en risico's objectief te beoordelen.

Onder dit cluster vallen daarnaast staffuncties van de afdelingen Financiën & Control, IA&O, I3 en andere concernbrede adviseurs. Zij:

- leveren specialistische expertise ten behoeve van afwegingen en besluiten;
- adviseren over randvoorwaarden, risico's en uitvoerbaarheid;
- toetsen op naleving van kaders, kwaliteit en continuïteit;
- versterken de integraliteit en kwaliteit van sturing zonder zelf te sturen.