

# Zo doen wij dat!

## Sturen en besturen in Zoetermeer

1. De besturingsfilosofie Zoetermeer 2012-2017

2. Visie, missie en kernwaarden

3. Leidende principes

4. Taken en verantwoordelijkheden

---

## Inleiding

---

Elke organisatie heeft een missie en een doel. Alles wat een organisatie doet heeft een bedoeling en moet leiden tot een bepaald resultaat in de toekomst. Voor de gemeente Zoetermeer is dat het bijdragen aan de leefbaarheid van de lokale samenleving en het welzijn van onze inwoners. Om ook echt resultaten te boeken, moeten we afspraken maken over de manier waarop we in de organisatie werken. Die afspraken vind je in deze besturingsfilosofie.

Wat doen we? Op deze vraag geeft deze besturingsfilosofie antwoord. Hoe doen we dat? Ook dat vind je in deze besturingsfilosofie. Het antwoord draait steeds om samenwerking, vertrouwen en daadkracht. Deze kernwaarden bepalen de manier waarop we onze werkzaamheden uitvoeren.

Deze besturingsfilosofie moet ervoor zorgen dat we ons werk zo goed en efficiënt mogelijk kunnen doen en dus onze doelstellingen kunnen bereiken.

Afspraken over hoe we alles doen en duidelijke kaders waarbinnen het werk wordt gedaan zijn belangrijk. Maar het allerbelangrijkst in een organisatie zijn de mensen die het werk doen! Zonder alle medewerkers die zich elke dag weer inzetten voor de dienstverlening aan de stad en haar inwoners, is elk doel onhaalbaar en elk kader overbodig. Samen, als bestuur, organisatie, inwoners én netwerkpartners werken we aan het realiseren van de goede dingen voor Zoetermeer.

Hennie Koek,

Gemeentesecretaris/Algemeen Directeur

## 1. De besturingsfilosofie Zoetermeer 2012-2017

---

### *Samen werken aan een toekomstgericht Zoetermeer*

Zoetermeer staat voor grote uitdagingen. De gemeente moet fors bezuinigen en heeft tegelijkertijd met de Stadsvisie 2030 de ambitie uitgesproken om de stad verder te ontwikkelen. Het is onmogelijk om aan alle ambities onveranderd vast te houden. In het collegeprogramma, dat bij de vorming van elk nieuw college wordt vastgesteld, worden de ambities en de daadwerkelijke (financiële) situatie met elkaar in verband gebracht. Er worden keuzes gemaakt in welke ambities op welke manier invulling krijgen. Om vorm en inhoud te geven aan deze uitdagingen is het vaak nodig om nieuwe, andere wegen te bewandelen. Het collegeprogramma en de programmabegroting vormen hierbij de leidraad.

Gezien de bezuinigingen moeten de ambities uit de Stadsvisie 2030 worden gerealiseerd met minder mensen. Dezelfde dienstverlening van betere kwaliteit maar met minder medewerkers. Dit kan worden gerealiseerd door efficiënter en effectiever te werken, het werk op een andere manier aan te pakken, op nieuwe manieren te organiseren. Dit zal leiden tot een productiviteitsstijging, die doorgerekend een structurele bezuiniging van 7,3 miljoen euro oplevert in 2017.

Deze productiviteitsdoelstellingen zijn haalbaar. Sterker nog: de drie best presterende gemeenten in dezelfde grootteklasse als Zoetermeer (100.000-150.000 inwoners) hebben dit productiviteitsniveau al gerealiseerd.

Zoetermeer moet binnen drie jaar tot deze kopgroep gaan behoren. Meer specifiek betekent dit dat Zoetermeer binnen drie jaar deel uit maakt van de drie best presterende gemeenten (100.000-150.000 inwoners) op het gebied van productiviteit in Nederland.

Om de ambitie zoals hierboven geformuleerd waar te kunnen maken én om de drie grote opgaven - organisatieontwikkeling, bezuinigingen en cultuurverandering - waarvoor de organisatie op dit moment staat goed in te zetten en af te maken, zijn in de eerste plaats de mensen die de organisatie maken onmisbaar! Daarnaast is een gezamenlijke, meer bedrijfsmatige en toekomstgerichte aanpak nodig. In het visiedocument "Oog voor de toekomst" is de grondslag gelegd voor deze aanpak. De besturingsfilosofie borduurt hierop voort en geeft inhoud aan de hoofdlijnen die in "Oog voor de toekomst" staan. Dat gebeurt door concrete uitwerkingen en besluiten over onze werkwijze en de aansturing van de gemeentelijke organisatie.

## 2. Visie, missie en kernwaarden

---

Om te bepalen *wat* we doen en *hoe* we dat doen, is het belangrijk om te weten *waarom* we het doen. Daarom lees je hier wat de visie, missie en kernwaarden van onze organisatie zijn.

### Visie

Een stad waar het prettig wonen, leren, werken en recreëren is: dat is waar de gemeente Zoetermeer zich voor inzet. Iedereen moet zich welkom en thuis voelen in Zoetermeer. We willen dat iedereen mee kan doen aan de maatschappij, dat de inwoners zelf hun steentje bijdragen aan een fijne leefomgeving en dat zij vertrouwen hebben in de gemeentelijke organisatie.

### Missie

Als gemeente Zoetermeer willen we:

- excelleren in dienstverlening;
- bij de meest efficiënte gemeenten in het land horen;
- Een goed werkgever zijn;
- Stadsvisie-ambities verwezenlijken:
  - Perspectief voor jongeren
  - Wijken waar wonen gewild is
  - Woningbehoefte bepaalt aard en omvang woningbouw
  - Arbeid en bedrijvigheid in balans
  - Bereikbaarheid hoog in het vaandel
  - A12 als verbindend element
  - Meer sfeer en bruis in de binnenstad
  - Profiteren van onze plek aan het Groene Hart
  - Duurzaamheid centraal

### Kernwaarden

Daadkracht, samenwerken en vertrouwen zijn de kernwaarden die centraal staan voor iedereen in de organisatie. Het zijn de kaders die aangeven waarlangs de cultuur van de organisatie zich moet ontwikkelen. Afhankelijk van je functie geldt dat deze uitgangspunten centraal staan bij het uitvoeren van je werk en de manier waarop je inwoners, collega's en partners tegemoet treedt. Dat gaat niet meteen vanzelf. De kernwaarden vormen de ankers van de organisatiecultuur. De inhoud van de kernwaarden groeit en verandert mee, samen met de organisatie, bij het steeds verder ontwikkelen van de organisatiecultuur.

Met **daadkracht** werken betekent dat je werkt met passie en met lef. Op sommige plekken in de organisatie zal dat veel lef zijn en kun je heel innovatief en baanbrekend aan de slag gaan als een situatie zich daarvoor leent. Bij functies waar de werkzaamheden een meer vastomlijnd of wettelijk voorgeschreven karakter hebben, komen passie en lef meer tot uiting in trots zijn op de dingen die je doet, willen leren van anderen – zoals klanten en collega's – om je werk nog verder te verbeteren en openstaan voor feedback en nieuwe ontwikkelingen op je vakgebied en vervolgens de bereidheid om eens iets uit te proberen.

**Samenwerken** gaat vooral over het zoeken naar dwarsverbanden en verbindingen tussen jouw functie en werk binnen de organisatie en dat van anderen binnen én buiten de organisatie.

Samenwerken heeft te maken met cultuur en houding; samenwerken kan alleen een meerwaarde opleveren als je eerlijk, open en met respect met elkaar wilt werken, kennis en eigen successen kunt en wilt delen met anderen. Samenwerken wordt ondersteund door nieuwe, andere werkwijzen volgens Het Nieuwe Werken.

**Vertrouwen** gaat over vertrouwen in de burger, in elkaar, de organisatie en het bestuur. Ook het vertrouwen in de kwaliteit van de dienstverlening die we leveren aan de inwoners en bedrijven in Zoetermeer. Vertrouwen is de onmisbare derde waarde voor een goede organisatiecultuur. Elkaar kunnen aanspreken op dingen die beter kunnen, op fouten, op integriteit. Je leidinggevende vervult daarin een voorbeeldrol, je voelt je veilig in je werkomgeving zowel sociaal als fysiek. Vertrouwen is ook het waarmaken wat je hebt toegezegd en de vanzelfsprekendheid dat inwoners, collega's en ketenpartners ervan uit kunnen gaan dat de kwaliteit van de geleverde diensten goed is.

### **Concreet maken in het dagelijkse werk**

Op dit moment staat Zoetermeer voor drie grote opgaven: organisatieontwikkeling, bezuinigingen en cultuurverandering. Sommige zaken lijken op het eerste gezicht op gespannen voet te staan met de drie genoemde kernwaarden. Vertrouwen hebben is moeilijk wanneer je niet precies weet hoe de toekomst van de organisatie en jouw plek daarin, eruit gaat zien. Daadkracht is soms lastig tentoon te spreiden in een samenleving en een politiek klimaat waarin verschillen vaak harder en meer worden aangezet en benoemd, dan dat er wordt gekeken naar de overeenkomsten in te behalen doelen en resultaten. Samenwerken is één, maar ook echt staan voor samen werken is een tweede. Dat betekent ook dat je dingen die je dwars zitten of je belemmeren in de werkrelatie met een collega of ketenpartner met respect aan de orde stelt.

Concreet maken van de kernwaarden zit hem bijvoorbeeld in meedenken met een ander in plaats van meteen "ja maar"-zeggen, gezamenlijk streven naar een oplossing in plaats van praten over "wij en zij". En natuurlijk praten mét de collega's en klanten in plaats van praten óver hen.

De kunst is in allerlei verschillende omstandigheden stil te staan bij de kernwaarden en na te denken over op welke wijze ze op een constructieve manier bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Stel jezelf dus steeds de vraag: op welke wijze behalen we een optimaal eindresultaat binnen de randvoorwaarden die daarop van toepassing zijn?

Uiteindelijk maken de kernwaarden onlosmakelijk deel uit van ons dagelijkse handelen binnen de organisatie en richting onze klanten.

### **De Cultuurgids**

Van daadkracht, samenwerken en vertrouwen kan alleen maar sprake zijn als je weet wie je collega, leidinggevende of (interne) klant is. Elkaar leren kennen is het begin van begrip krijgen en hebben voor elkaar en daarmee het vertrekpunt voor samenwerking en vertrouwen. Op 1 januari 2012 gaat De Cultuurgids van start. Dit organisatiebrede cultuurinitiatief gaat ervan uit dat het ontmoeten van elkaar in een informele sfeer de opmaat is voor het verbeteren van de professionele ontmoetingen met elkaar.

### **MedewerkerTevredenheidsOnderzoek**

Het MedewerkerTevredenheidsOnderzoek (verder: MTO) meet tweejaarlijks onder andere de organisatiecultuur. Het laatst gehouden MTO (2010) laat zien dat veel dingen goed gaan in Zoetermeer. Die hooggewaardeerde en leuke kanten van het werk laten onverlet dat voor het bereiken van de gewenste organisatiecultuur er nog veel werk aan de winkel is. Uit het MTO blijkt dat veiligheid op de afdeling, zowel sociaal als fysiek, voorbeeldgedrag van leidinggevendenden, openheid en

sfeer nog beter moeten. Ook geven verschillende medewerkers aan dat nog weinig transparantie en ruimte voor feedback wordt ervaren bij bijvoorbeeld hun leidinggevenden of collega's. Er zijn afdelingsbrede verbeterplannen opgesteld om te verzekeren dat uitdrukkelijk aandacht wordt besteed aan deze onderwerpen, zodat het uiteindelijk leidt tot een nieuwe houding die aansluit bij de kernwaarden van de organisatie.

Op <http://cmt> kun je meer lezen over de kernwaarden Cultuur. Op intranet is de Stadsvisie 2030 te downloaden en vind je het document "oog voor de toekomst". De Cultuurgids gaat vanaf 1 januari 2012 van start.

### 3. Leidende principes

---

Om richting te geven aan de wijze waarop we (samen) werken gelden verschillende uitgangspunten binnen de organisatie.

#### Vraaggeoriënteerd

Aandacht voor de vraag van de Zoetermeerse samenleving staat voorop. We hebben gevoel en inzicht in welke toegevoegde waarde wij kunnen en moeten leveren om aan de vraag te voldoen van de klant –inwoners of ondernemers- en partners. Waarbij we anderen zoveel mogelijk in hun kracht houden of krijgen, dit noemen wij: sterke samenleving, kleine overheid.

Vraaggeoriënteerd zijn we ook als het gaat over onze interne klanten, onze collega's.

#### Prestatiesturing

Het sturen op prestaties is wat anders dan het werken aan doelen. Het gaat uit van hele duidelijke, vooraf afgesproken en geplande prestaties, waarop door het college en management wordt gestuurd en geoordeeld. Het verbeteren van de prestaties van de medewerkers en teams zorgt ervoor dat de organisatie als geheel beter presteert. Prestatiesturing is een continue proces waarbij het niet alleen belangrijk is *wat* er wordt gerealiseerd, maar vooral ook *hoe*.

#### Programmasturing

Onder programmasturing verstaan we: het sturen op de programmabegroting en programmamanagement. De gemeenteraad stuurt op hoofdlijnen met behulp van de programmabegroting. In de programmabegroting staat welke maatschappelijke effecten moeten worden bereikt en welke prestaties we daarvoor gaan leveren tegen welke kosten.

##### *Programmabegroting*

Per programma zijn beoogde maatschappelijke effecten benoemd met een daarbij passende begroting. Het college van B&W stuurt vervolgens op de uitvoering van deze programmabegroting door de juiste mix aan diensten, producten en projecten in te zetten.

##### *Programmamanagement*

Programmasturing passen we ook toe op integrale (beleids)onderwerpen. Het programma wordt dan gevormd door verschillende onderwerpen die nauw met elkaar samenhangen en op die manier ook zijn benoemd in het collegeprogramma en de Stadsvisie 2030. De programma's worden periodiek geëvalueerd om te beoordelen of zij nog bijdragen aan de strategische veranderopgave.

#### Integraal management

De directeuren en afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor de cultuur, sturing, bedrijfsvoering, het personeelsbeleid en financiën binnen zijn directie of afdeling. Zij zijn verantwoordelijk voor een goede balans tussen de te bereiken prestaties, de beschikbare middelen, de werkprocessen, het personeelsbeleid en de zorg voor (de kwaliteit van) de medewerkers en de tevredenheid van klanten, medewerkers en stakeholders.

Het Concern Management Team (verder: CMT) is als team integraal verantwoordelijk voor het functioneren van de gehele organisatie. Meer specifiek betekent dit dat het CMT in gezamenlijkheid stuurt op de totale gemeentelijke dienstverlening, de beleidsontwikkeling, de uitvoering van de gemeentelijke taken en de bedrijfsvoering. Het CMT is ook verantwoordelijk voor de organisatiecultuur en de goede zorg voor de medewerkers.

Bij grotere afdelingen (>25/30 medewerkers) waar veel verschillende soorten functies en functieniveaus zijn, kan onder het afdelingshoofd een (team)manager worden aangesteld die, in ondermandaat, leiding geeft aan een deel van de afdeling of werkzaamheden.

## Kwaliteitsmanagement

Om ons te verzekeren van de goede kwaliteit van de producten en diensten die we leveren aan onze klanten werken we volgens het INK-model. Dit INK-model is onze leidraad om inzicht te hebben in de verbeteringen die mogelijk en noodzakelijk zijn om ervoor te zorgen dat de kwaliteit van onze diensten en producten steeds goed is.

Het model beschrijft tien aandachtsgebieden, die bepalend zijn voor het succes van de organisatie. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de vijf onderdelen die eisen stellen aan de organisatie en de manier van organiseren en de vier onderdelen waarbij resultaten van het werk centraal staan. Tot slot kent het model één het aandachtsgebied "verbeteren en vernieuwen". Het INK-model is een instrument om blijvend kritisch te kijken naar wat beter kan en moet in onze dienstverlening. Maar zoals met alle instrumenten, mag het werken volgens het INK-model natuurlijk nooit belangrijker worden dan de continue kwaliteitsverbetering van onze dienstverlening, die we ermee willen bereiken.

*Bovenstaande onderwerpen worden uitgebreider toegelicht in de besturingsfilosofie Zoetermeer 2011-2017. Deze is te vinden op <http://cmt>.*

## Informatiemanagement

Informatiemanagement heeft als doel de kwaliteit, beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de informatiehuishouding in de organisatie te optimaliseren. Belangrijke principes daarbij zijn:

1. *Eenmalige vastlegging, meervoudig gebruik*  
Gecertificeerde gegevens (records, tekst, foto's, enz.) zijn van gemeenschappelijk nut en worden (voor zover mogelijk en toegestaan) meervoudig gebruikt om te voorkomen dat een klant of collega meerdere keren dezelfde gegevens moet aanleveren of vastleggen. Bovendien maakt dit principe het onnodig om een schaduwadministratie bij te houden.
2. *Vastlegging en controle aan de bron*  
Gegevens worden aan de bron geregistreerd en gevalideerd omdat de bron de meeste kennis van de omstandigheden heeft waaronder een transactie wordt gesloten. "Control op control" wordt hiermee gereduceerd. De gegevens die uit de bron worden gehaald, zijn correct. Het bevordert de transparantie voor de gebruikers en de interne en externe klanten.

## Procesmanagement

Door te sturen op samenhang tussen de verschillende stappen in het bedrijfsproces en het optimale resultaat voor de samenleving borgen we de rechtmatigheid en doelmatigheid binnen de gemeente. Om dit zo efficiënt mogelijk te doen, hanteren we bij een procesontwerp de volgende principes:

1. *Borg de kwaliteit vanuit klantperspectief*
  - Respecteer de logica van de klant
  - Leveren conform afspraak, juist en volledig
  - Minimaliseer de leverings- c.q. afhandeltermijnen
2. *Borg de rechtmatigheid*
  - Juridisch en financieel
3. *Borg de doelmatigheid*
  - Schrap handelingen die geen waarde toevoegen
  - Stuur op de procesflow

Behalve bovenstaande principes voor procesontwerp hanteren we in het kader van procesmanagement ook het uitgangspunt "Wat de klant niet nodig heeft, heeft geen toegevoegde waarde en kunnen we dus achterwege laten". Deze benadering staat bekend onder de naam **lean management**. Lean management richt zich op de klantvraag en de vraag achter de vraag, maar ook op de flow, de optimale samenwerking in de keten. Instrumenten zoals de kanslijst, het concept van proceseigenaren (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) en het koppelen van proceseigenaren aan processen zijn onlosmakelijk verbonden aan het succesvol lean en keen (slim) werken en passen wij toe om efficiënt en vraaggericht te werken.

*Meer weten over informatie- en procesmanagement? Kijk op <http://cmt> in de kadernota Informatiemanagement en Procesbeheer.*

### **Competentiemanagement**

Voor een functie moet je beschikken over specifieke kennis, vaardigheden en persoonskenmerken. Competentiemanagement richt zich op zowel het selecteren van geschikte kandidaten als op het ontwikkelen van gewenste kenmerken bij medewerkers voor een bepaalde functie. Met dit instrument geven we richting aan de mobiliteit en opleiding van medewerkers.

### **Budgetteringsbeleid**

Zoetermeer is een stad met een solide financieel beleid, waar inkomsten en uitgaven structureel met elkaar in evenwicht zijn. Waar ook voldoende wordt gespaard voor investeringen, die later noodzakelijk zijn. Waar lagere inkomsten vanuit het Rijk worden vertaald in lagere uitgaven. En waar we afwijkingen van de beoogde prestaties en kostprijzen transparant in beeld brengen vanuit collegialiteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het budgetteringsbeleid. Onze grondhouding is, ook op financieel gebied, transparantie en vertrouwen in elkaar.

De gezamenlijke verantwoordelijkheid kunnen we alleen inhoud geven als we in staat zijn goed te rapporteren en om te gaan met informatie over de geleverde prestaties, de kosten die hiermee gemoeid zijn en de budgetten die eraan ten grondslag lagen. Dit betekent bijvoorbeeld ook dat afwijkingen van de beoogde prestaties en kostprijzen transparant in beeld worden gebracht en in principe met maatregelen op programmaniveau worden opgelost.

### **Wenkend perspectief Beleid**

Alleen voor de uitwerking van de prioriteiten uit het collegeprogramma wordt beleid gemaakt, tenzij sprake is van een hoge uitzondering waarvoor het tussentijds opstellen van beleid noodzakelijk is bijvoorbeeld bij onverwacht nieuwe wetgeving. Het beleid dat wordt gemaakt, beperkt zich tot hoofdlijnen en de voor het betreffende onderwerp essentiële randvoorwaarden, zodat nog voldoende ruimte blijft om in de beleidsuitvoering met burgers en maatschappelijke partners verder invulling te geven aan het beleid. Het beleid is toegankelijk en benoemt heldere keuzes, zodat de raad en het college de koers kunnen bepalen en goed regie kunnen voeren op de uitvoering. Het bevoegde bestuursorgaan (raad of college) wordt expliciet gevraagd om inbreng bij de totstandkoming van beleid, bijvoorbeeld door middel van een startnotitie, een vormvrije avond of een carrousel. Het beleid wordt gemaakt door brede generalisten die gevoel hebben voor politieke verhoudingen, adviesvaardig zijn en op die manier raad en college in staat stellen de koers te bepalen.

*Als je meer wilt lezen over wenkend perspectief Beleid, kijk dan op <http://cmt> onder de knop kaderstukken.*

### **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Overheidsorganisaties zoals de gemeente hebben een voorbeeldfunctie als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de Stadsvisie 2030 hebben we als negende, overkoepelende ambitie benoemd: een duurzame ontwikkeling tot stand brengen (People Planet Prosperity). Maatschappelijk verantwoord ondernemen of duurzaam ondernemen is de balans zoeken tussen economische prestaties (profit), de sociale kant (people) en de ecologische randvoorwaarden (planet). Deze benadering vindt zijn weerslag in de waarden en normen van onze organisatie en uiteraard ook in haar handelen onder meer met betrekking tot duurzaam inkopen en aanbesteden.

### **Controlvisie**

In de organisatie staat 'control' voor het sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden op de geleverde prestaties om te weten of en in welke mate deze bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen. Control in Zoetermeer is integrale business control, dat wil zeggen niet alleen het financiële deel van control maar bijvoorbeeld ook beleidscontrol. Ook is sprake van control aan de voorkant van een proces of project, zogenaamde ex ante-control. Op deze manier geven we als staf- en lijnorganisatie samen het beste inhoud aan het vooraf sturen op onze werkzaamheden. De directeur Bedrijfsvoering vervult ook de rol van concerncontroller. Als directeur Bedrijfsvoering is hij integraal verantwoordelijk voor het leidinggeven aan de directie Bedrijfsvoering. In zijn hoedanigheid als concerncontroller adviseert hij over de opzet en werking van het besturingsmodel.

*In de Controlvisie kun je op <http://cmt> meer en diepgaander informatie vinden over control in Zoetermeer.*

## 4. Taken en verantwoordelijkheden

---

### Gemeenteraad

De raad bepaalt de hoofdlijnen van beleid, besluit over de door haar beoogde en gewenste maatschappelijke effecten en is verantwoordelijk voor het toezicht en de controle op de invulling en realisering daarvan. Zij vertegenwoordigt de inwoners van Zoetermeer en neemt als bestuursorgaan besluiten in het algemeen belang van de stad Zoetermeer en haar inwoners en bedrijven. De raad beslist waar de gemeente geld aan uitgeeft en geeft voor de uitvoering van haar besluiten opdracht aan het college van burgemeester en wethouders. Nadat het college met de uitvoering van de besluiten is aangevangen, ligt de controle op de voortgang hierop bij de raad.

De raad neemt haar besluiten tijdens haar raadsvergaderingen. Tijdens deze vergaderingen debatteren de raadsleden met elkaar over uiteenlopende onderwerpen en vindt besluitvorming daarna plaats door middel van stemming. De ambities voor de stad Zoetermeer op lange termijn heeft de raad vastgesteld in de Stadsvisie 2030.

### College van burgemeester en wethouders

Het college werkt op basis van een collegiaal model. Dit houdt in dat de bestuursbevoegdheid ligt bij het college als collectief en niet bij de individuele wethouders afzonderlijk. Het college vergadert wekelijks, samen met de gemeentesecretaris, stuurt op hoofdlijnen en houdt zich (binnen de kaders die daarvoor zijn gesteld door de raad) vooral bezig met strategische en tactische keuzevraagstukken en beleidsbepalende voorstellen. Het college vertaalt opdrachten met een strategisch, tactisch of beleidsbepalend karakter in een bestuursopdracht aan de organisatie, waarin wordt meegenomen of de randvoorwaarden voor een adequate uitvoering van de opdracht aanwezig zijn. Ambtelijke voorstellen met een niet strategisch, tactisch of beleidsbepalend karakter worden afgedaan op de parafenlijst, waarover tijdens de wekelijks vergadering in één keer wordt besloten.

Het college wordt geadviseerd door het CMT en ondersteund door een kleine, goed voor haar taak uitgeruste staf die onder meer zorg draagt voor samenhangende adviezen in het kader van strategievorming, programmasturing en beleidscontrol.

### Gemeentesecretaris/Algemeen Directeur

De gemeentesecretaris is de eerste adviseur van het college en verantwoordelijk voor een goede voorbereiding en uitwerking van de besluitvorming. Als hoogste ambtenaar is de gemeentesecretaris eindverantwoordelijk voor de aansturing en de resultaten van de organisatie. De gemeentesecretaris heeft een voortrekkersrol bij de ontwikkeling van de organisatie en zorgt voor het doeltreffend, doelmatig en rechtmatig functioneren van het ambtelijk apparaat. In de rol van Algemeen Directeur is hij/zij voorzitter van het CMT en zorgt ervoor dat het CMT zijn taken naar behoren kan uitvoeren. De algemeen directeur is verder bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden en is de direct leidinggevende van de drie directeuren.

Tot slot draagt de Algemeen Directeur de eindverantwoordelijkheid voor het gemeentelijk Grondbedrijf.

### Concern Management Team

Het CMT bestaat uit de gemeentesecretaris en drie directeuren. Met zijn vieren functioneert het CMT als een team dat leiding geeft aan de ambtelijke organisatie. Het CMT is zich ervan bewust dat zijn managementstijl en het gedrag van zijn leden van grote invloed zijn op de manier waarop medewerkers en daarmee de organisatie als geheel functioneren. Het CMT streeft naar een managementstijl die zich uit in verbinden, aanspreken, stimuleren en het coachen van medewerkers. Een stijl die alleen mogelijk is als het CMT een voorbeeldfunctie op die aspecten vervult, vertrouwen geeft, transparant handelt en gericht is op het geheel en de samenwerking, op resultaat en prestaties. Het CMT heeft, onder voorzitterschap van de algemeen directeur, de volgende hoofdtaken:

- Het CMT treedt op als trekker van organisatiebrede verandertrajecten;
- Het CMT stelt kaders en normen vast voor de ambtelijke organisatie met betrekking tot de bedrijfsvoering, efficiency, effectiviteit en kwaliteit van producten;
- Het CMT bepaalt –onder meer door middel van het meerjarenplan CMT- de ontwikkelagenda op het gebied van de bedrijfsvoering en de daarbij te hanteren prioriteiten;
- Het CMT geeft inhoud aan de (rand)voorwaarden op het gebied van personeel, organisatie, financiën, ICT, huisvesting, overleg en medezeggenschap;
- Het CMT stuurt integraal op de effectiviteit, kwaliteit en doelmatigheid van de te leveren prestaties door de gemeentelijke organisatie, zorgt voor voortgangsbewaking, rapporteert en legt verantwoording af over de mate waarin doelstellingen zijn bereikt;
- Het CMT adviseert het college bij zijn strategieontwikkeling.

Het CMT vergadert wekelijks. Besluitvorming gebeurt zo veel mogelijk op basis van consensus. Als overeenstemming ontbreekt dan heeft de gemeentesecretaris/algemeen directeur de doorslaggevende stem.

### Directeuren

De directeur is lid van het CMT dat de hele organisatie aanstuurt. Ieder CMT-lid heeft een directie onder zijn hoede. Iedere directeur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de producten en diensten van zijn eigen directie inclusief de kwaliteit van bedrijfsvoering hiervan. Hij is eindverantwoordelijk voor een doelmatige en doeltreffende uitvoering van de taken van zijn directie en de programma's die binnen zijn verantwoordelijkheid vallen.

De directeur is ook leidinggevende van een aantal afdelingshoofden. De directeur treedt daarbij op als sparringpartner met een coachende en stimulerende rol en maakt afspraken met de afdelingshoofden over resultaten en inzet van middelen.

De directeur koppelt regelmatig de stand van zaken van zijn strategische dossiers terug aan het CMT en het college. Daarnaast is de directeur (strategisch) adviseur van het college en afzonderlijke bestuurders en geeft hij actief inhoud aan samenwerkingsrelaties met externe partijen, die zijn gerelateerd aan de realisering van de (lange termijn) ambities van Zoetermeer en onderhoudt hij een relatienetwerk op bestuurlijk niveau.

### Afdelingshoofden

Het afdelingshoofd is als integraal manager verantwoordelijk voor de kwaliteit en doelmatigheid van de door zijn afdeling te leveren producten en diensten inclusief de kwaliteit van de bedrijfsvoering, het procesmanagement en de advisering aan het bestuur. Hij vormt het aanspreekpunt voor de medewerkers en geeft leiding op een wijze die aansluit bij die het CMT voorstaat. Hij verbindt en spreekt de medewerkers aan, stimuleert en coacht, zowel in het geval van positieve als negatieve resultaten c.q. gedrag. De reikwijdte van de integrale verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd wordt deels bepaald door de vastgestelde kaders, die gelden voor iedereen binnen de organisatie en is voor het overige deel begrenst door de lijnhiërarchie. Binnen die begrenzing is het afdelingshoofd bevoegd tot het inzetten van menskracht en middelen binnen de beschikbaar gestelde begrotingsruimte. Hij zorgt voor de invulling van de randvoorwaarden op het gebied van bijvoorbeeld huisvesting, opleidingen zodat zijn afdeling het werk goed kan doen. Het afdelingshoofd is ook verantwoordelijk voor het bewaken van de voortgang van de te realiseren productie, het rapporteren en verantwoording afleggen hierover, de evaluatie en het eventueel bijsturen hiervan.

### Managers

De (team)manager heeft van het afdelingshoofd afgeleide leidinggevende taken met betrekking tot een deel van een afdeling of een deel van de werkzaamheden van een afdeling. De (team)manager is evenals een hoofd belast met taken als prioritering en verdeling van werkzaamheden, procesmanagement, advisering aan het bestuur en aansturing van en toezicht op werkzaamheden en vakinhoudelijke coaching van medewerkers. De (team) manager is het eerste aanspreekpunt voor medewerkers.

## Medewerkers

De medewerkers vormen het kapitaal van onze organisatie. Zij zijn integer en transparant, voelen zich verbonden met de organisatie en de diensten en producten die we leveren. Goede en goed gemotiveerde medewerkers zijn noodzakelijk om onze ambities waar te kunnen blijven maken. De komende jaren is binden en boeien van medewerkers de grote uitdaging. Om die reden zijn alle medewerkers breed inzetbaar, niet bang voor doorstroming en benutten zij groeimogelijkheden. Zowel de organisatie als de medewerker investeert zelf in opleiding, vorming en training. We werken samen met daadkracht en vertrouwen en bejegenen de inwoners, collega's en ketenpartners met respect. Alle medewerkers zijn, en nog belangrijker voelen zich, het visitekaartje van onze organisatie, de gemeente Zoetermeer!

## **Postscriptum College d.d. 20 maart 2012 bij “Zo doen we dat! Sturen en besturen in Zoetermeer”**

Na bespreking van de notitie “Zo doen we dat! Sturen en besturen in Zoetermeer” in zijn vergadering van 20 maart 2012 heeft het college de volgende aantekeningen. Deze aantekeningen worden als PS toegevoegd aan de notitie.

Ten aanzien van blz. 3: Zoetermeer wil bij de meest efficiënte gemeenten in het land horen. Dit wordt echter over drie jaar nog niet bereikt;

Ten aanzien van blz. 11: het college wordt geadviseerd door het CMT en een kleine staf. Op dit moment wordt deze stafafdeling onderzocht.

Ten aanzien van blz. 11: De raad stelt de kaders vast waarbinnen het college handelt, maar het college doet meer dan dat. Het college doet ook voorstellen aan de raad met betrekking tot die kaders.

Ten aanzien van blz. 13: Het lijkt erop of op deze bladzijde wordt voortgebouwd op de piramidevorm in de organisatie, terwijl het nu juist de bedoeling is dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun producten en de integraliteit daarvan.