

Operatie dubbelslag in uitvoering

Deventer, 21 juni 2011

FACTSHEET I

CONCERNDIRECTIE

Met de invoering van een conerndirectie vertaalt operatie dubbelslag zich in een belangrijke wijziging in de topstructuur van de organisatie. De essentie van deze verandering is dat de dagelijkse verantwoordelijkheid voor het geheel (het concern) en voor de delen (de teams) nadrukkelijker van elkaar gescheiden zijn. De eenheden worden opgeheven en er wordt een adjunct-directie ingevoerd. Daarmee wordt de spanningsbalans in de top wezenlijk anders georganiseerd.

De conerndirecteuren ontfermen zich over complexe strategische conernopgaven die vragen om een samenhangende aanpak (procesmatig, programmatisch, projectmatig). De adjunct-directeuren richten zich op het daarvoor benodigde proces van flexibiliteit in de organisatie en samenwerking tussen de teams.

De aanpassing in de topstructuur biedt een nog betere basis voor het aanpakken van complexe opgaven in een omgeving die voortdurend verandert. Een omgeving waarin de gemeente zich ontwikkelt als **netwerkorganisatie** gericht op arrangementen voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken waarbij zij niet meer alleen maar steeds vaker samen met andere maatschappelijke en private partners de koers bepaalt.

Om tot meer slagkracht te komen in de daarvoor benodigde **variatie in organisatiecultuur en benodigde werkwijzen**, kiest de conerndirectie voor een **'leren door doen'** aanpak, waarbij er in elk geval garantie is van professionaliteit van management en medewerkers die een basis kwaliteit garandeert.

De complexe opgaven waar de organisatie voor staat worden benut als voertuig voor verandering. Niet de looproute van A naar B, maar van A naar op maat wordt de uitdaging. Verhalen vertellen over het waarom en hoe van successen en mislukkingen wordt het middel.

FACTSHEET II

PROCESSEN EN ROLLEN

Om beter te kunnen inspelen op de ontwikkelingen om ons heen, verandert onze organisatie in een geheel van **samenwerkingsverbanden**. Dit leidt tot een verbinding van teams waarin iedereen zijn werk doet afgestemd op de burgerrol die centraal staat.

Besturen en ontwikkelen betreft werkzaamheden die zich richten op de burger als **'kiezer'** (vertegenwoordiging in het stadsbestuur) en de burger als **'partner'** (betrokkenheid bij beleidsontwikkeling). Hierin zijn teams verbonden die programma's uitvoeren en/of gericht zijn op het samen met externe partijen in co-creatie realiseren van beleidsactiviteiten.

'Begeleiden en beheren' betreft werkzaamheden die zich richten op de burger als **'wijkbewoner'** of **'partner in collectieve diensten'** (samen met de gemeente verantwoordelijk voor de eigen directe leefomgeving). Hierin zijn teams verbonden die vaak projectmatig werken aan de collectieve diensten, groepscontracten en subsidierelaties, veelal in co-productie met derden, waarbij de gemeente in de uitvoering intermediair of regisseur is.

'Extern dienstverleners' betreft werkzaamheden die zich richten op de burger als **'klant'** (wil goed en snel bediend worden en de gemeente maakt het de klant zo gemakkelijk mogelijk) en de burger als **'onderdaan'** (vraagt om een veilige samenleving, met eenduidige regels, handhaving van orde en gezag, weging individuele belangen en bewaking algemeen belang). Hierin zijn teams verbonden die een directe relatie hebben met de burger als klant en onderdaan.

'Intern ondersteunen' betreft werkzaamheden die ondersteunend zijn aan het primaire proces. Hierin zijn teams verbonden die hieraan dienstig zijn.

FACTSHEET III

WAT DOEN WE?

- Ieder collegelid (bestuurlijk opdrachtgever) heeft voor ieder (deel)budgetprogramma 1 ambtelijke resultaatverantwoordelijke (ambtelijk opdrachtgever).
- Het college(lid) stelt beleidsmatige doelen en mijlpalen vast (de wat vraag).
- De concerndirectie cq ambtelijk opdrachtgever stelt de wijze van realiseren van de beleidsmatige doelen en mijlpalen vast (de hoe vraag).
- Opdrachten worden SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) vastgelegd. We beloven niet meer dan mogelijk is.
- We pakken bij de realisatie zaken uitsluitend procesmatig, programmatisch, projectmatig op als dat nodig is.
- We volgen en sturen via de middellange termijn beleidsagenda bij aan de hand van via de concerndirectie door het college vastgestelde bestuursopdrachten. De concerndirectie agenda is opgebouwd rond portefeuilles.
- Het coalitieakkoord is nader uitgewerkt in een middellange termijn beleidsagenda voor de raad die een tijdshorizon van vier tot acht jaar kent. Daarin staan de prestaties en resultaatafspraken die het college maakt met de raad en de concerndirectie om het coalitieakkoord te kunnen realiseren.
- Daarnaast kan het ook gaan om organisatieontwikkelingopgaven zoals operatie dubbelslag en beleidsproducties zoals vernieuwing van het economisch businessplan, de structuurvisie en de sociale structuurvisie.
- De planning en beheersing van de beleidsproductie staat in het licht van wat nodig is om het coalitieakkoord te realiseren. De concerndirectie heeft daarin een sturende rol en schakelt daarbij het netwerk van agendaregisseurs (o.a. programmaregisseurs en beleidsstrategen) in. Het adhoc karakter van het beleidsproces wordt daarmee zoveel mogelijk beperkt.
- De middellange termijn beleidsagenda heeft het karakter van een afspraak tussen college, raad en concerndirectie.
- De concerndirectie stelt op basis van de middellange termijn beleidsagenda (die twee maal per jaar wordt geactualiseerd) een jaaragenda op waarin de gewenste prestaties voor het komende jaar zijn opgenomen. De concerndirectie bespreekt de voortgang, de risico's en de afwijkingen van de jaaragenda regelmatig (frequentie: een maal in de twee maanden).
- De concerndirecteuren maken over de realisatie van de prestaties in de middellange termijn beleidsagenda resultaatafspraken met de resultaatverantwoordelijke adjunct-directeuren, teammanagers, agendaregisseurs en begrotingsprogrammamanagers.
- De resultaatverantwoordelijke lijnmanagers nemen de prestaties uit de middellange termijn agenda en de 'going concern' prestatieafspraken op in hun werkprogramma. Deze hebben een tijdshorizon van 1 jaar.
- Jaarlijks vindt in het voorjaar een herijking plaats van de uitvoering van het coalitieakkoord en de middellange termijn beleidsagenda. Daarvoor wordt in kaart gebracht welke kansen en bedreigingen zich (mogelijk) voordoen en welke actuele ontwikkelingen van invloed zijn.

- Dit wordt in opdracht van de concerndirectie cq verantwoordelijke concerndirecteuren voorbereid door de agendaregisseurs in consultatie met de adjunct-directeuren, begrotingsprogrammamanagers en projectmanagers.
- Dit leidt tot een jaarlijks geactualiseerde middellange termijn beleidsagenda ten behoeve van een strategische conferentie tussen 1) concerndirectie en adjunctiedirectie en daaropvolgend 2) concerndirectie en college.
- Het resultaat van het strategisch topperleg wordt uitgewerkt in een voorjaarsnota/-brief die het college aanbiedt aan de raad en die vervolgens in de begroting wordt verwerkt. Na besluitvorming in de raad krijgt dit een uitwerking in de programmabegroting en productenbegroting voor het volgende jaar en vervolgens in de jaaragenda's en de werkplannen van de organisatie.

FACTSHEET IV

HOE STUREN WE?

- De hoofdlijn van sturing is: van coalitieakkoord (ambities, doelen en maatschappelijke effecten) via middellange termijn beleidsagenda (horizontale programmering en prioritering) naar begrotingsprogramma (opdrachten en prestatieafspraken) en naar concrete uitvoering (inspanningen en resultaten).
- Er is bij de realisatie primair sprake van “lijnsturing, tenzij”. Dat wil zeggen dat pas als de situatie er om vraagt en er door de concerndirectie expliciet toe besloten is, wordt overgegaan op proces, programma, project of ontwikkelopgave sturing.
- Het ambtelijk sturingsconcept gaat uit van resultaatverantwoordelijke managers die op basis van doorgemandateerde bevoegdheden, opdrachten en toegewezen middelen, prestaties leveren en daarvoor verantwoording afleggen. De toewijzing van verantwoordelijkheden en doorgemandateerde bevoegdheden aan het management vindt plaats vanuit de integrale managementverantwoordelijkheid van de algemeen directeursportefeuille aan een concerndirecteur.
- De concerndirectie stuurt op integraliteit. Hiermee wordt de collectieve verantwoordelijkheid voor de slagkracht ten aanzien van functioneren en presteren van de gehele organisatie verankerd. De concerndirectie is verantwoordelijk voor:
 - (1) het aansturen van de organisatie als geheel;
 - (2) de strategische ontwikkeling en advisering;
 - (3) extern relatiebeheer;
 - (4) het ambtelijk opdrachtgeverschap van complexe processen, programma's, verbinding van teams, projecten en ontwikkelopgaven;
 - (5) de afstemming tussen lijn-, programma-, proces-, projectsturing en ontwikkelopgave sturing
 - (6) het vlottrekken van processen die stroef verlopen
 - (7) de ontwikkeling van de organisatie mede in relatie tot de externe omgeving.
- Concreet betekent dit dat de concerndirectie zich in het bijzonder richt op:
 - (1) het functioneren van de organisatie in brede zin;
 - (2) de strategische koers: de concerndirectie signaleert maatschappelijke en politiek ontwikkelingen en schat het belang van de gemeente in. Belangrijke ontwikkelingen worden door of in opdracht van het college door de concerndirectie vertaald in visie, beleidskaders, doelstellingen, aanpakken en/of concrete acties. De concerndirectie draagt de visie, de richting en de doelstellingen actief uit. Vanuit die rol fungeren de concerndirecteuren als strategisch sparringpartner voor het college;
 - (3) de onderlinge samenhang, samenwerking en verbinding: afstemming met bestuur en politiek, binnen de concerndirectie, naar en tussen de verbinding van teams middels de adjunct-directeuren en naar externe samenwerkingspartners;
 - (4) innovatie en ontwikkeling: het aanpassen van de organisatie aan nieuwe ontwikkelingen door open te staan voor kansen, nieuwe ideeën en veranderingen;

- (5) kernwaarden: de concerndirectie is een belangrijke cultuurdrager van de kernwaarden verantwoordelijk, durf, open, zorgzaam, faciliteert de ontwikkeling van leiderschap en de talenten en groeikansen van medewerkers en stuurt op het gewenste gedrag.
- Daarnaast is de concerndirectie de ambtelijk opdrachtnemer van het college en de ambtelijk opdrachtgever van de organisatie:
 - (1) stuurt de concerndirectie op organisatorische verbinding met resultaatverantwoordelijkheid;
 - (2) actualiseert de concerndirectie, samen met het college, halfjaarlijks de gemeentelijke middellange termijn beleidsagenda;
 - (3) stuurt de concerndirectie op de realisatie van de gemeentelijke middellange termijn beleidsagenda, op de afspraken met het college (prioritering, kwaliteit en de wijze waarop) en de organisatieontwikkeling;
 - (4) stuurt de concerndirectie op het samenhangend functioneren van resultaatverantwoordelijken.
 - De concerndirecteuren werken met portefeuilles. Een portefeuille is dynamisch van aard en bestaat uit de ambtelijke aansturing en het ambtelijk opdrachtgeverschap van programmatische middellange termijn beleidsagenda's, verbinding van teams, een drietal begrotingsprogramma's, bedrijfsvoering en complexe projecten en ontwikkelopgaven en daaraan gerelateerde bewaking van bestuurlijke portefeuilles.
 - De concerndirecteuren agenderen vanuit hun portefeuille, wat het functioneren van de organisatie als geheel raakt.

FACTSHEET V

Concerndirectie: Algemeen directeur: Ardwin Lantain, Concerndirecteur Jelle Arentsen,
Concerndirecteur Marcel Kossen, Concerndirecteur Flora van Houwelingen

Met de vaststelling van operatie dubbelslag start de concerndirectie met de volgende dynamische portefeuilleverdeling:

Directeur	Programmatisch	Teamverbindend	Bedrijfsvoering	Projecten	Concernaspect/ontwikkelopgave
Jelle	Ruimtelijke ag.	Extern dienstverleners	Informatisering & Documentmanag.	Binnenstad	B&B centraal/doorontw.KCC
	Wijk&dorpsvern.ag.	tdl. ORB teams		Pilot gebiedsgericht werken	Publieke dienstverl.&zelfbeheer
Marcel	Jeugdagenda	Intern ondersteunen	Facilitair&financiën	Nieuwbouw huisv.	Ketensamenwerking (co-schap)
	Sociale agenda				Maatschappelijk aanbesteden
					Sturing&beheersing
Flora	Duurzaamheidsag.	Begeleiden&beheren (excl.ORB teams)	Juridisch&Inkoop Onderzoek&beleids-evaluatie	RUD	Samenwerkingsverbanden incl. Steden3hoek
	Ec.&Cult,innov.ag.	(incl.DGBpersoneel)		Regiekamer	Interactiviteit&partnerschap
					Gebiedsgericht werken&programmeren
Ardwin	Coalitieakkoord	Besturen&ontwikkelen tdl. BDO	Personeel&organisatie Concerncontrol Communicatie	Reg.brandweer	HRprogramma
	Deventer 2030				Risicomanagement
					Kwestie van kiezen

Programmatisch = inhoudelijk, tevens beleidscombinaties die meest met elkaar te maken hebben. Zie voor begrotingsprogramma's ander schema
Organisatorisch = managerial eindverantw. voor verbinding en bewust niet 1 op 1 met programmatisch ; tevens in principe nieuwe combinaties dir./adj.dir.
 tijdelijk = directe managementverantwoordelijkheid
Bedrijfsvoering = inhoudelijke eindverantwoordelijkheid voor genoemde beleidsveld
Projecten = managerial direct verantwoordelijk, met indien relevant gekoppeld aan programmatische agenda, organisatorisch dan wel ontwikkelopgave
Concernaspect = inhoudelijk speciaal aandachtsgebied met concernsturingsverantwoordelijkheid, al dan niet gekoppeld aan een van de andere portefeuilleonderdelen

n.b. relaties en dossiers/zaken zijn aan portefeuilles gekoppeld tenzij anders overeengekomen.

De rol van de concerndirecteuren, in het bijzonder die van strategische sparringpartner voor het college, de doorontwikkeling van de organisatie en de sturing op inhoudelijk complexe dossiers, vergt een uitgebalanceerde portefeuilleverdeling tussen de concerndirecteuren. De samenstelling van de portefeuilles is flexibel en wordt – in relatie tot de dynamiek in de omgeving van de organisatie – jaarlijks getoetst op evenwicht.

We kiezen hiermee voor een minimale gelaagdheid in de organisatie:

- 1) concernniveau: algemeen directeur en concerndirecteuren (concern);
- 2) teamverbindende niveau: adjunct directeuren;
- 3) teamniveau: teammanagers.

Beleidsagenda regie en begrotingsprogrammamanagement worden aangehaakt bij het topmanagement, waarmee zowel horizontale als verticale sturing in een hand worden gelegd en er ruimte voor zaakgerichte orientatie ontstaat.

FACTSHEET VI

HOE WERKEN WE?

- Eenvoud is het adagium: “oplossingen genoeg, wat is nu eigenlijk het probleem”.
- Ambtelijk nemen we de verantwoordelijkheid voor de programmering en de uitvoering (de hoe vraag). Elke manager en medewerker heeft een resultaatverantwoordelijkheid en functioneert als eigenaar van deze verantwoordelijkheid en mede-eigenaar van het geheel.
- We leggen aan het college(lid) uitsluitend integrale en ambtelijk afgestemde voorstellen voor.
- De resultaatverantwoordelijken werken samen waarbij vakspecialismen ten dienste staan aan een gezamenlijk resultaat.
- Aan alle opgedragen werkzaamheden ligt een concrete opdracht van een bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever ten grondslag (geen opdracht; geen werk)
- We escaleren bij ambtelijke menings- of visieverschillen nooit naar het college(lid), maar altijd naar het eerstvolgend ambtelijk niveau cq de ambtelijk opdrachtgever.
- We melden aan het college(lid) geen problemen of knelpunten zonder dat deze vergezeld gaan van oplossingsrichtingen.
- Aan complexe opgaven met bestuurlijke impact of gevoeligheid, ligt altijd een bestuuropdracht (van het college) ten grondslag. Alle bestuursopdrachten worden besproken in de concerndirectie, die ook vaststelt wie de ambtelijk opdrachtgever is. Het college stelt de bestuurlijke opdrachten vast en bepaalt daarmee ook wie de bestuurlijk opdrachtgever is.
- Een bestuurlijke opdracht wordt opgesteld als er sprake is van een strategisch complexe situatie waarbij aan een aantal van de onderstaande criteria wordt voldaan.
 - groot politiek-bestuurlijk belang of afbreukrisico
 - grote impact op de samenleving
 - complex en onontgonnen terrein
 - nog geen visie of uitvoeringskader aanwezig
 - behoefte aan centrale sturing ten behoeve van interne en/of externe samenhang
 - multidisciplinair en begrotingsprogramma overstijgend en meerdere belangen betrokken
 - onverwacht probleem van strategisch belang
 - ingrijpende wijziging van rijksbeleid of andere medeoverheid
 - nieuwe unieke opgave met een nieuw en uniek resultaat
 - niet repeterende handeling of resultaat
 - tijd en budget beperkt

- langer dan 1 jaar
- resultaat onzeker
- Naast de bestuurlijk opdrachtgever is er altijd een ambtelijk opdrachtgever. De bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever zijn verantwoordelijk voor de besturing en sturing van proces, programma, project of ontwikkelopgave

FACTSHEET VII

WIE IS OPDRACHTGEVER EN WIE IS OPDRACHTNEMER?

- Het ambtelijk opdrachtgeverschap van processen, programma's, verbinding van teams, bedrijfsvoering, projecten en ontwikkelopgaven is belegd op het niveau van een concerndirecteur. De concerndirecteuren hebben de mogelijkheid om het opdrachtgeverschap door te mandateren in de lijn. Door gebruik te maken van doorgemandateerd opdrachtgeverschap blijft bij escalatie de lijn naar de concerndirectie helder.
- De ambtelijk opdrachtgever moet kunnen beschikken over voldoende middelen om de processen, programma's, verbinding van teams, projecten en ontwikkelopgaven te kunnen realiseren. In de financieel administratieve organisatie is het opdrachtgeverschap daarom gekoppeld aan het budgethouderschap. Een goede (financieel) ondersteuning van de opdrachtgever is daarbij randvoorwaarde. De opdrachtgever beschikt in elke situatie over motivatie (wil iets te bereiken), middelen (budget) om het werk te laten doen en doorzettingsmacht om waar nodig beslissingen te (laten) nemen of knopen door te hakken.
- De ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk voor:
 - (1) het laten opstellen van de opdracht volgens door het college en de concerndirectie vastgestelde procedures (o.a. bestuursopdrachten en plannen van aanpak)
 - (2) het aangeven van de kaders en randvoorwaarden (budget, prioriteiten, normen qua kwaliteit, kwantiteit, marges);
 - (3) het beschikbaar stellen van budget (als er geen budget beschikbaar/begroet is, moet de concerndirectie goedkeuring geven);
 - (4) het vlottrekken van processen die stroef verlopen;
 - (5) de (voortgangs)rapportage aan directie of bestuur over de opdracht;
 - (6) de kwaliteit van het eindproduct;
 - (7) de (tussentijdse en/of eind) evaluatie.

BIJLAGE 1 *De sturingsbevoegdheden van de lijnmanagers (FUNCTIES) zijn in onderstaande tabel nader geduid*

Sturing	Concerndirecteur	Adjunct directeur	Teammanager
Leiding	Geeft leiding aan andere managers	Geeft doorgemandateerd leiding aan verbinding van teams	Geeft doorgemandateerd leiding aan team
Algemeen beheer	Integraal verantwoordelijk. Alle sturingsbevoegdheden voor grote onderdelen van de organisatie	Doorgemandateerde sturingsbevoegdheden voor onderdelen van verbinding van teams	Adviseert gevraagd en ongevraagd
Strategisch	Strategische adviseur voor college	Adviseert gevraagd en ongevraagd	Adviseert gevraagd en ongevraagd
Politiek bestuurlijk	Stemt af met portefeuillehouders (gestructureerd)	Neemt op onderdelen deel aan overleg met portefeuillehouders	Neemt incidenteel deel aan overleg met portefeuillehouders
Inhoudelijk	Stuurt op hoofdlijnen	Heeft op doorgemandateerde onderdelen inhoudelijke (beleids)verantwoordelijkheid	Heeft op onderdelen doorgemandateerde inhoudelijke verantwoordelijkheden
Proces	Verantwoordelijk voor integraliteit	Procesverantwoordelijkheid	Leverd kennis, kwaliteit en competenties
Programma	Rol van opdrachtgever	Rol van doorgemandateerd opdrachtgever, of adviesrol, of realisatieverantwoordelijkheid	Leverd kennis, kwaliteit en competenties
Project	Rol van opdrachtgever	Rol van doorgemandateerd opdrachtgever, of adviesrol, of realisatieverantwoordelijkheid	Leverd kennis, kwaliteit en competenties
Regie	Rol van opdrachtgever	Rol van doorgemandateerd opdrachtgever of regisseur	Voert soms doorgemandateerd regie
Bedrijfsvoering	Alle PIOFACH- bevoegdheden Begrotingsverantwoordelijkheid	Doorgemandateerde PIJOFACH- bevoegdheden Doorgemandateerd begrotingsverantwoordelijkheid	Doorgemandateerde PIJOFACH (en eventuele aanvullende) bevoegdheden

BIJLAGE II *De sturingsbevoegdheden in programma's, processen, projecten en ontwikkelopgaven (ROLLEN) zijn in onderstaande tabel nader geduid*

Sturing	Ambtelijk opdrachtgever	Beleidsagendaregisseur Begrotingsprogrammamanager	Programmaonderdeelmanager/ Projectmanager/Projectleider
Leiding	Geeft leiding aan programma/proces/project en veelal programmteam/procesteam/ projectteam	Coördineert beleidsagenda/begrotingsprogramma	Is functioneel trekker van een programmteam/procesteam/projectteam
Strategisch	Beslist	Adviseert gevraagd en ongevraagd in relatie tot beleidsagenda/begrotingsprogramma	Adviseert indien het programma/proces/project betreft
Politiek bestuurlijk	Stemt af met en legt verantwoording af aan bestuurslijk opdrachtgever	Neemt deel aan portefeuillehoudersoverleg (als het toegevoegde waarde heeft). Stemt daartoe af met ambtelijk opdrachtgever.	Neemt deel aan portefeuillehoudersoverleg (als het toegevoegde waarde heeft). Stemt daartoe af met ambtelijk opdrachtgever.
Inhoudelijk	Stuurt op kaders en resultaatafspraken	Coördineert (realisatie van) beleidsagenda/begrotingsprogramma	Stuurt op vooraf in bestuursopdracht en plan van aanpak gedefinieerde resultaten
Proces	Bij faseovergangen, knelpunten en overschrijding van kaders betrokken	Coördineert processen binnen de beleidsagenda/begrotingsprogramma en afstemming met resultaatverantwoordelijken	Verzorgt proces van totstandkoming en afstemming met omgeving
Programma	Rol van opdrachtgever	Rol van opdrachtnemer cq doorgemandateerd opdrachtgever, adviesrol, regisseur en realisatieverantwoordelijkheid	Rol van opdrachtnemer en realisatieverantwoordelijkheid
Project	Rol van opdrachtgever	Rol van opdrachtnemer cq doorgemandateerd opdrachtgever, adviesrol, regisseur en realisatieverantwoordelijkheid	Rol van opdrachtnemer en realisatieverantwoordelijkheid
Regie	Rol van opdrachtgever	Rol van doorgemandateerd opdrachtgever of regisseur	Voert regie
Bedrijfsvoering	Zorgt voor budget en overige middelen en bewaakt totaal aan inzet	Doorgemandateerde begrotingsverantwoordelijkheid binnen grenzen beleidsagenda, begrotingsprogramma	Doorgemandateerde begrotingsverantwoordelijkheid binnen grenzen programma, proces, project

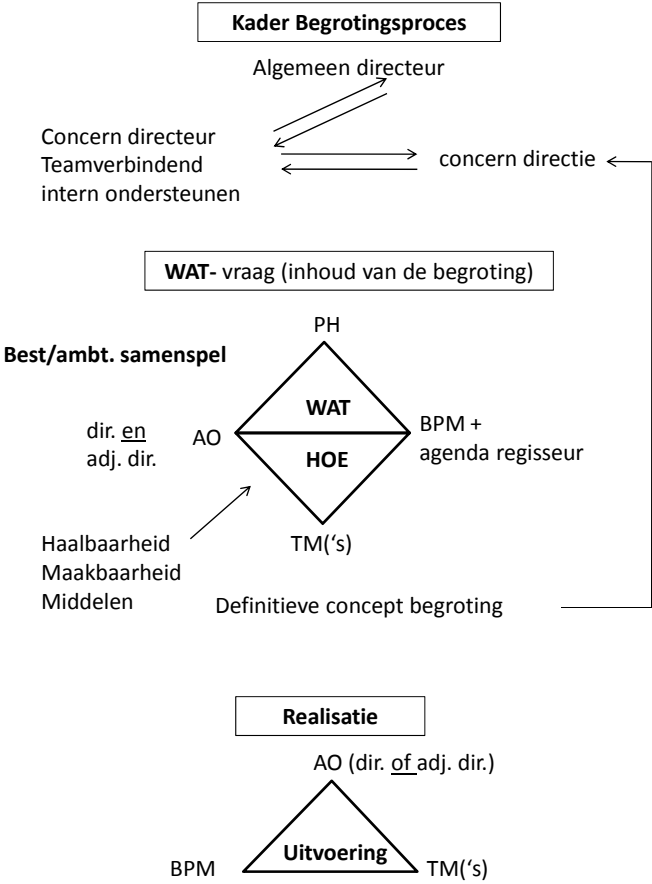
BIJLAGE III PRAKTIJK

Overleg met bestuurlijk portefeuillehouders

Het portefeuillehouderoverleg vindt plaats volgens identieke agenda-opzet. We onderscheiden drie hoofdthema's:

- strategische zaken (in aanwezigheid van de ambtelijk opdrachtgever en de begrotingsprogrammamanager en agendaregisseur)
- tactische operationele zaken (in aanwezigheid van de adjunct-directeur, voor zover het onderwerpen zijn waarvoor doorgemandateerd is en de begrotingsprogrammamanager)
- dingen van de dag (in aanwezigheid van de begrotingsprogrammamanager)

Voorbeeld operatie dubbelslag in uitvoering in praktijk gebracht: inhoud van de begroting



Er is sprake van 2 driehoeken; de WAT-vraag (politiek/bestuurlijke aangelegenheid) en de HOE-vraag (management aangelegenheid).

Driehoek **WAT-vraag**: de inhoudelijk verantwoordelijke portefeuillehouder (bestuurlijk opdrachtgever), de programmatischeverantwoordelijke directeur (ambtelijk opdrachtgever) en adjunct directeur (doorgemandateerd ambtelijk opdrachtgever), de begrotingsprogrammamanager (ambtelijk opdrachtnemer) en de agenda regisseur (ambtelijk opdrachtnemer).

In principe houdt de directeur zich bezig met de strategische zaken van een programma en adjunct directeur(en) met de tactische/operationele zaken.

Maatwerk is mogelijk.

De begrotingsprogrammamanagers (zijn de huidige programmamanagers);de agenda regisseurs (zijn de huidige beleidstrategen en programmaregisseurs). In deze driehoek speelt het bestuurlijk ambtelijk overleg zich af. Hierbij vindt ook maatwerk plaats en deelname aan de overleggen vindt alleen plaats als er sprake is van toegevoegde waarde.

Driehoek **HOE-vraag**: de programmatische directeur en de adjunct directeur, de begrotingsprogrammamanager , de agenda regisseur en de teammanager(s).

De teammanager is de verbindende schakel tussen de WAT-vraag en de HOE-vraag, hij/zij bespreekt de inhoud met de ambtelijk opdrachtgever en geeft via een integrale benadering aan wat nodig is om de vraag uit te voeren.

Wanneer het niet mogelijk blijkt om de WAT-vraag binnen de gestelde kaders/middelen uit te voeren, wordt dit teruggesteld bij de programmatisch verantwoordelijke directeur en adjunct directeur, die vervolgens beslissen om dit bestuurlijk te bespreken en/of om dit via de concerndirectie aan de algemeen directeur voor te leggen.

Het resultaat van de WAT-vraag en HOE-vraag leidt tot een integrale aanpak in bestuurlijk-ambtelijk samenspel .

Realisatie

Na vaststelling van de begroting door de gemeenteraad wordt in de driehoek Realisatie de uitvoering opgepakt volgens 'wat doen we, hoe sturen we en hoe werken we'.

Driehoek Realisatie: bestaat uit de programmatisch verantwoordelijke directeur of adjunct directeur (hebben taken onderling verdeeld), de begrotingsprogrammamanager en de teammanager(s).

Mochten zich bij de uitvoering knelpunten (inhoud, planning, kwaliteit, capaciteit) voordoen die niet binnen deze driehoek opgelost kunnen worden, dan is de adjunct directeur in wiens samenwerkingsverband van teams het zich voordoet in zijn teamverbindende rol aan zet.