

# Bestuursfilosofie

## gemeente Raalte



Gemeente Raalte

# Besturingsfilosofie

In onze besturingsfilosofie beschrijven we hoe de sturing in onze organisatie is ingericht. Passend bij ons uitgangspunt om te doen wat nodig is geldt deze besturingsfilosofie voor de hele organisatie én kan het zo zijn dat we op specifieke plekken afwijken van deze filosofie, omdat dat op die plek nodig is. Uniform waar het kan, specifiek waar het moet. Als we afwijken doen we dat alleen gemotiveerd en als met een expliciet besluit door de gemeentesecretaris met advies van het hele MT.

## Leidinggeven in Raalte

Onze leidinggevendenden zijn erop gericht wendbaarheid, persoonlijk leiderschap en vakmanschap te vergroten. Zodat medewerkers kunnen doen wat nodig is. Onze leiderschapsfilosofie focust zich op het vergroten van de zelfstandigheid van clusters, zodat zij kunnen doen wat nodig is in veranderende omstandigheden. Vanuit deze filosofie hebben onze leidinggevendenden twee belangrijke opdrachten.

1. Richting geven: naast de opdracht in het versterken van het cluster geven leidinggevendenden ook richting op de inhoud van het werk. Ze geven kaders en inspireren collega's om hun doelstellingen te behalen. Als het nodig is corrigeren ze op ongewenste resultaten en/of gedrag.
2. Versterken van het cluster: Iedere leidinggevende is erop gericht om het persoonlijk leiderschap en het vakmanschap binnen clusters te vergroten. Hierbij vinden we het belangrijk dat iedere medewerker wordt gezien. Leidinggevendenden weten wat er speelt en ze creëren een veilige sfeer waarin

medewerkers hun vakmanschap in kunnen brengen, ook in complexe dossiers waarbij verschillende belangen spelen. Ze faciliteren goede onderlinge samenwerking. Daarnaast investeren ze in ontwikkeling van individuele medewerkers en de clusters als geheel.

## Richting geven

In het dienen aan de opdracht maken we onderscheid tussen organisatiebrede opdrachten, domeinopdrachten en het reguliere werk:

- Organisatiebrede en domeinopdrachten zien we als al het werk dat gericht is op het realiseren van nieuwe initiatieven. Daarbij gaat het om:
  - nieuwe opgaven en ontwikkelingen zoals in het recente verleden de Omgevingswet, Oekraïne- en coronacrisis, groeiopgave en;
  - grootschalige vernieuwing in ons werk zoals de recente ontwikkeling in domein sociaal.

Dit werk wordt altijd georganiseerd in tijdelijke structuren (zoals projecten en programma's), wordt waar mogelijk gestart met een vastgestelde opdracht en kent een mijlpalenplanning.

- Regulier werk omvat voor ons het realiseren van doelen in de staande organisatie. Daarbij kan je denken aan de doelen die geformuleerd zijn in de clusterplannen en het uitvoeren van onze reguliere dienstverlening. Continue verbetering van het reguliere werk (kleinschalige vernieuwing) scharen we hier ook onder.

### **Sturing op organisatiebrede opdrachten: managementteam (MT)**

Het MT stuurt gezamenlijk op organisatiebrede opgaven. Dat zijn strategische, politieke en/of domeinoverstijgende opdrachten. Het MT bepaalt, gekoppeld aan het coalitieakkoord, welke opdrachten dit zijn. Deze worden jaarlijks weergegeven in het organisatiejaarplan. Het MT wijst één MT-lid aan om de opdrachtgevende rol namens het MT in te vullen. Op de mijlpalen van deze organisatiebrede opdrachten wordt het MT als geheel betrokken. De MT-leden vullen hun opdrachtgevende rol op uniforme wijze in. Deze opdrachtgevende rol vraagt focus, aandacht en is tijdsintensief.

### **Sturing op domeinopdrachten: domeinmanagers**

De opdrachtgevende rol voor opgaven, projecten, politiekgevoelige thema's overwegend binnen de scope van één domein ligt bij een individuele domeinmanager. Deze opdrachten worden jaarlijks beschreven in het domeinjaarplan. Ook hier geldt dat de opdrachtgevende rol op een uniforme wijze wordt ingevuld en dat deze focus en aandacht vraagt en tijdsintensief is.

### **Sturing op het reguliere werk: domeinmanager, teamleider/uitvoerder (beheer)**

Bij de sturing op het reguliere werk differentiëren we onze sturing afhankelijk van wat gevraagd wordt van het cluster én waar het cluster staat in zijn ontwikkeling. De opdrachtgevende rol voor het reguliere werk ligt bij een domeinmanager of teamleider/uitvoerder afhankelijk van het zelforganiserend vermogen van het cluster (zie criteria voor toevoegen teamleidersrol op pagina 8).

Bij clusters die in staat zijn het reguliere werk zelf samen te organiseren ligt de opdrachtgevende rol bij de domeinmanager. Het cluster en de domeinmanager maken samen jaarlijks resultaatafspraken in de jaarplancyclus. Deze opdrachtgevende rol vraagt relatief weinig aandacht omdat het cluster zelf focus en aandacht houdt op de te behalen resultaten.

In andere gevallen wordt de opdrachtgevende rol voor het reguliere werk bij een teamleider belegd. Bij domein Beheer noemen we deze leidinggevendenden geen teamleider maar uitvoerders. Waar in dit document teamleider staat worden ook de uitvoerders bedoeld. Teamleiders zijn erop gericht het vakmanschap en persoonlijk leiderschap binnen het cluster te vergroten en zoveel mogelijk verantwoordelijkheid in het cluster te leggen. De teamleider helpt daarbij waar nodig om het werk georganiseerd te krijgen. Met als mogelijke uitkomst (geen doel op zich) dat de teamleider zichzelf uiteindelijk overbodig maakt en de opdrachtgevende rol weer bij de domeinmanager wordt belegd.

### **Grijs gebied: domeinmanager of teamleider**

In de meeste gevallen is het duidelijk of werk een opdracht is of regulier werk, maar er zal ook werk zijn wat in het grijze gebied valt. Bijvoorbeeld als het gaat om regulier werk en het tegelijkertijd erg politiek gevoelig is. In die gevallen overleggen domeinmanager en teamleider samen waar het opdrachtgeverschap komt te liggen, zodat er altijd één iemand is die stuurt.

## **Versterken van het cluster**

Onze leidinggevendenden zijn erop gericht het vakmanschap en persoonlijk leiderschap binnen de clusters te vergroten. Zodat clusters met zoveel mogelijk werkplezier en binnen een duidelijke opdracht zoveel mogelijk verantwoordelijkheid kunnen pakken om te doen wat nodig is voor Raalte. In het versterken van het cluster vinden we het belangrijk dat iedere medewerker wordt gezien en geprikkeld om zich te ontwikkelen. Dat passende hulp en coaching wordt geboden en grenzen worden gesteld als dat nodig is.

Deze rol kan op twee plekken liggen:

- Bij een teamleider: de teamleider heeft in dat geval de opdracht om zorg te dragen voor. Dat betekent dat hij zorgt dat het gebeurt en niet per se dat hij de dienende rol volledig zelf invult.
- Bij clusters zelf: in sommige gevallen organiseert het cluster deze rol zelf. Daarbij gelden de volgende kaders waar het cluster samen afspraken over moet maken om goed invulling te geven aan deze rol:

### **Kaders voor zelforganiserende clusters (versterken van het cluster)**

Over onderstaande onderwerpen maakt het cluster afspraken met elkaar en deze afspraken worden vervolgens vastgesteld met de domeinmanager.

- Werkoverleg: hoe richten zij hun werkoverleg in? Welk overleg is nodig om hun doelen te behalen?
- Periodieke reflectie op onderlinge samenwerking: hoe zorg het cluster voor periodieke reflectie op hun onderlinge samenwerking? Voorwaarde is dat het cluster minimaal een keer per jaar reflecteert (idealiter vaker en onderdeel van het reguliere werkoverleg), hiervoor is een externe teamcoach beschikbaar.
- Periodieke reflectie op monitoring doelen uit jaarplan: hoe zorgt het cluster dat zij hun voortgang monitoren op het jaarplan? Wanneer wordt de domeinmanager betrokken?
- HR-gesprekken: hoe richt het cluster hun ontwikkelgesprekken in? Hoe wordt omgegaan met ontwikkelwensen en eventuele extra beloning? Wanneer wordt de domeinmanager ingeschakeld?
- Moeilijke gesprekken: hoe voert het cluster met elkaar het gesprek over onderlinge problemen en functioneringsproblemen? Wanneer wordt de domeinmanager ingeschakeld?
- Bedrijfsvoeringstaken: welke bedrijfsvoeringstaken (zoals werving & selectie, kortdurende ziekte) wil en mag het cluster zelf invullen? Wanneer wordt de domeinmanager betrokken?

## **Passende sturing op elke plek**

Aan de hand van vaste criteria organiseren we passende sturing op elke plek.

### **Criteria voor het wel of niet toevoegen van een teamleidersrol**

De domeinmanager adviseert de gemeentesecretaris, in overleg met het cluster en HR, of er een teamleider nodig is. Dat doet hij aan de hand van de volgende criteria:

- Teamvolwassenheid van het cluster: als clusters nog veel ondersteuning nodig hebben bij het uitvoeren van hun werk en/of hun onderlinge samenwerking kiest de domeinmanager voor het toevoegen van een teamleider. De domeinmanager kan hierop een uitzondering maken, maar nooit als dit ten koste gaat van zijn focus en aandacht voor zijn opdrachtgevende rol op organisatiebrede en domeinopdrachten.
- Aard van het werk: cyclisch en sterk uitvoerend regulier werk vraagt vaker om nabij leiderschap. Bij organisatiebrede en domeinopdrachten is de domeinmanager automatisch dichterbij omdat deze vaak een opdrachtgevende rol heeft voor dit werk.
- Wens van het cluster: als de domeinmanager van mening is dat het cluster zonder nabij leiderschap kan werken, wordt vervolgens gekeken naar de wens van het cluster. Als het cluster nabij leiderschap wenst kan dat een reden zijn om alsnog een teamleider toe te voegen.
- Span of attention van de domeinmanager: als de domeinmanager zijn opdrachtgevende rol voor het reguliere werk niet kan invullen, ook al is deze beperkt, is dat reden om een teamleider toe te voegen.

### **Span of attention**

In Raalte werken we met criteria om te beoordelen wat een passende span of attention is voor onze leidinggevenden. Bij het toevoegen of veranderen van de span of attention van een leidinggevende wordt altijd getoetst op deze criteria.

## Teamleiders

Als vuistregel voor de span of attention van teamleiders geldt dat zij leidinggeven aan minimaal 1 cluster (5-12 medewerkers) en maximaal 3 clusters (15-36 medewerkers). Voor het beoordelen van een passende span of attention van teamleiders gelden de volgende afwegingscriteria:

- Mate van inhoudelijke sturing: heeft de teamleider relatief veel of weinig werk aan inhoudelijke (bij)sturing op de planning en kwaliteit van werkzaamheden? Zijn er hulpconstructies zoals senioren en/of coördinatoren die de inhoudelijke sturing op zich kunnen nemen?
- Aanvullende taken: heeft de teamleider aanvullende taken zoals uitvoerende werkzaamheden (doordat de teamleider ook meewerkend voorman is)?
- Vakmanschap en persoonlijk leiderschap: is dit op orde in het cluster of is hier veel coaching en begeleiding op nodig?
- Teamvolwassenheid van het cluster: is er veel of weinig sturing nodig op onderlinge samenwerking? Werkt het cluster professioneel én persoonlijk goed samen?
- Diversiteit van taken binnen het cluster: heeft het cluster een divers takenpakket? Bijvoorbeeld doordat er operationeel en beleidsmatig werk is of doordat er aan meerdere beleidsterreinen wordt gewerkt?

Dit vraagt ook ontwikkeling van de ondersteuning die domein Bedrijfsvoering levert aan clusters.

- Ervaring van de teamleider: hoe ervaren is de leidinggevende die de rol vervult? Als de teamleider nog relatief onervaren is, is dat een argument voor een kleinere span of attention. Dit criterium betekent dat bij wisseling van een teamleider telkens opnieuw wordt gezien of de huidige span of attention passend is of aanpassing behoeft.

## Domeinmanagers

Voor het beoordelen van een passende span of attention van domeinmanagers geldt dat zij opdrachtgever kunnen zijn voor meerdere organisatiebrede en/of domeinopdrachten. Voor het beoordelen van een passende span of attention van domeinmanagers gelden de volgende afwegingscriteria:

- Complexiteit en politieke gevoeligheid van de opdrachten: als de projecten erg complex zijn, bijvoorbeeld omdat zij impact hebben op de gehele organisatie, een hoog risico- of afbreukniveau kennen en veel politieke aandacht krijgen wordt de span of attention verkleind.
- Professionaliteit van de projectorganisatie: als de opdracht wordt gedragen door een ervaren projectteam/projectleider is er minder aandacht nodig van de domeinmanager en kan de span of attention worden vergroot.
- Aantal clusters en teamleiders die rechtstreeks onder de domeinmanager vallen: hoe meer clusters en teamleiders rechtstreeks onder de domeinmanager vallen, hoe minder tijd erover is voor opdrachtgeverschap.
- Ervaring van de domeinmanager: hoe ervaren is de leidinggevende die de rol vervult? Als de domeinmanager nog relatief onervaren is, is dat een argument voor een kleinere span of attention. Dat betekent dat bij wisseling van domeinmanager of teamleider telkens opnieuw gezien wordt of de huidige aansturing nog passend is of aanpassing behoeft.



Gemeente Raalte