

***Besturings- en managementconcept***  
***Waar wij met onze organisatie naartoe willen***

Rapport  
Gemeente Neder-Betuwe

# INHOUD

HOOFDSTUK 1	VOORWOORD	2
	1.1 Een besturings- en managementconcept: middel en geen doel	2
HOOFDSTUK 2	BESTURINGS- EN MANAGEMENTCONCEPT	3
	2.1 Het waarom van een besturings- en managementconcept	3
	2.2 De opbouw	3
HOOFDSTUK 3	STRATEGIE	4
	3.1 Neder-Betuwe: een gewaagd doel	4
	3.2 De organisatie: hoe zijn we te herkennen?	5
HOOFDSTUK 4	STRUCTUUR	8
	4.1 Ontwerpeisen: focus op resultaat	8
	4.2 Hoofdstructuur in schema	9
	4.3 De rollen in de organisatie	9
	4.4 Samenwerking	12
HOOFDSTUK 5	LEIDERSCHAP; FOCUS OP RESULTAAT	13
	5.1 Uitgangspunt: Het Nieuwe Werken	13
	5.2 Resultaatgericht werken	13
	5.3 Bestuurlijk ambtelijk samenspel	15
HOOFDSTUK 6	CULTUUR	17
	6.1 De cultuur die we willen	17
HOOFDSTUK 7	PROCESSEN EN SYSTEMEN	18
	7.1 Ambitie: focus op resultaat	18
	7.2 P&C-cyclus	18
	7.3 Kwaliteitscyclus	19
	7.4 Projectmatig werken	20
HOOFDSTUK 8	PERSONEEL	22
	8.1 Ambities	22
	8.2 Speerpunten	22
BIJLAGEN		26

# Hoofdstuk 1

## Voorwoord

### 1.1 Een besturings- en managementconcept: middel en geen doel

Voor je ligt het besturings- en managementconcept van de gemeente Neder-Betuwe. Het markeert een nieuwe fase in de ontwikkeling van onze organisatie. Dit college wil een (financieel) gezonde organisatie neerzetten die slagvaardig en klantgericht is. Een gemeentelijke organisatie die innovatief, integraal, doelmatig en doeltreffend denkt en werkt en gebruik maakt van de kracht van de dorpen. Die initiatief neemt mét en door de bewoners. Dat realiseren we vooral met de eigen organisatie en programma's.

Een besturings- en managementconcept is een hulpmiddel en geen doel op zich. Het is echter wel een manier om duidelijkheid te geven over wat we van elkaar verwachten, over taken en verantwoordelijkheden, over de organisatie die we willen zijn.

#### Veranderen

De buitenwereld is continu in verandering en onze gemeentelijke organisatie dus ook. Kijk naar de vergaande samenwerking met de buurgemeenten op de bedrijfsvoeringstaken. De komende tijd maken we een ontwikkeling door naar een organisatie die steeds meer de verbinding met de samenleving moet zoeken en flexibel moet inspelen op wat er in die buitenwereld speelt. Een organisatie die in staat is nieuwe initiatieven te ontwikkelen en die ook daadwerkelijk met succes weet uit te voeren. Strategisch, tactisch en operationeel sterk is en waar mensen soepel met elkaar samenwerken.

Het beeld dat in dit document naar voren komt, beschrijft 'hoe we het doen', maar schetst ook een beeld van de toekomst ('hoe we het gaan doen'). Dat vraagt om veranderen. Verandering is niet iets wat we 'even doen'. In Neder-Betuwe is verandering een continu proces, dat nooit meer ophoudt. We doen dat met grote waardering voor datgene wat er al is: grote inzet en betrokkenheid van mensen. We willen een organisatie zijn die midden in een dynamische samenleving staat en weet wat haar medewerkers bezighoudt.

Dat vraagt een andere manier van leidinggeven en leiding nemen. Sturing door inspirerende mensen die in staat zijn hun boodschap op verschillende manieren in alle lagen van de organisatie duidelijk over te brengen en oog hebben voor de wensen en behoeften van hun mensen. Een organisatie waar medewerkers die durf tonen om verantwoordelijkheid te nemen voor het behalen van resultaten, tot bloei kunnen komen.

Wij hebben alle vertrouwen in een mooie toekomst voor Neder-Betuwe!

Het college van burgemeester en wethouders

## Hoofdstuk 2

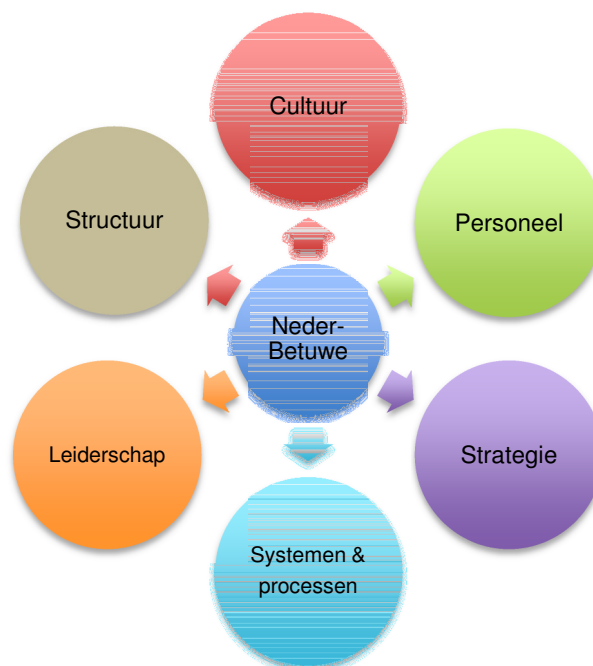
### Besturings- en managementconcept

#### 2.1 Het waarom van een besturings- en managementconcept

Het besturings- en managementconcept beschrijft hoe de gemeente Neder-Betuwe optimaal kan functioneren binnen een complex maatschappelijk veld. Het is een afgeleide van de missie en de visie van Neder-Betuwe: *samen* wonen en werken, respect en ruimte geven, zorg voor mens en leefomgeving, duurzaam en financieel gezond. Dat gaat over 'de juiste dingen doen, het wat'. Dit besturings- en managementconcept gaat over het hoe: 'de dingen goed doen'. Het geeft je een handvat in je dagelijks werk: wie is waarvoor verantwoordelijk, wat kun je verwachten van een leidinggevende en wat verwachten we van jou? En hoe gaan we met elkaar om?

#### 2.2 De opbouw

Het besturings- en managementconcept belicht zes fundamentele aspecten in de organisatie:



We werken in deze managementfilosofie strategie, structuur, leiderschap, personeel, cultuur en processen en systemen uit, beginnend bij de ambitie en vertaald naar de inrichting van de organisatie.

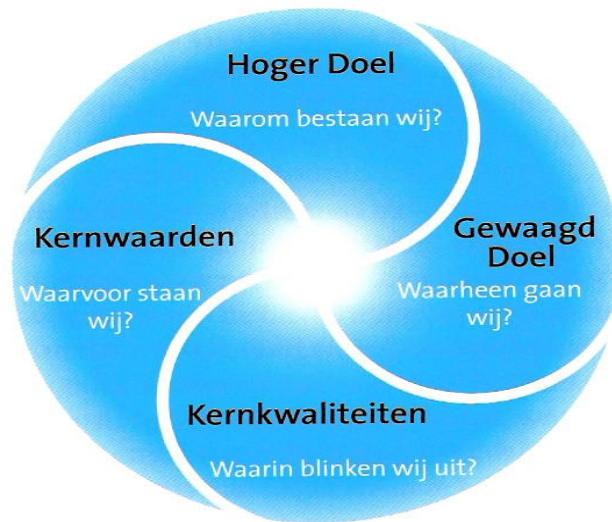
## Hoofdstuk 3

### Strategie



*Strategie: het geheel van plannen, acties, of programma's om onze omschreven doelen te bereiken.*

#### 3.1 Neder-Betuwe: een gewaagd doel



##### *Het hogere doel*

Neder-Betuwe is een zelfstandige stabiele plattelandsgemeente waar mensen met verschillende identiteiten en achtergronden **samen** wonen en werken, met onderling respect en ruimte voor elkaar, met zorg voor de medemens en de leefomgeving. Neder-Betuwe is een gemeente die financieel gezond is op basis van een duurzame economie. Deze tuin van Gelderland met (rivier)landschap en dijken, heeft een leidende positie als laanboomcentrum van Europa.

##### *De kernwaarden*

Wij staan voor:

- sociale betrokkenheid;
- realisme;
- ondernemingszin;
- respect.

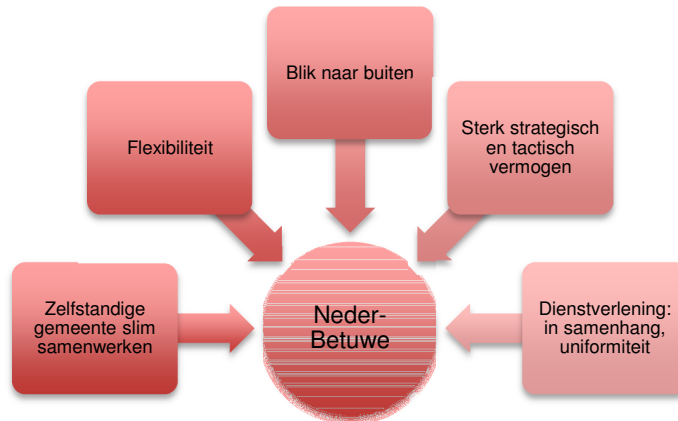
##### *Onze kernkwaliteiten*

We blinken uit in:

- een resultaatgerichte ondernemende instelling;
- zorgzaamheid;
- blijmoedige nuchterheid.

### 3.2 De organisatie: hoe zijn we te herkennen?

De organisatie is herkenbaar aan:



#### *Zelfstandige gemeente-slim samenwerken*

Zelfstandigheid is het uitgangspunt van de gemeente Neder-Betuwe, maar tegelijkertijd willen we onze kwaliteit van dienstverlening verbeteren. Door onze kleine omvang en de ingrepen vanuit de landelijke overheid (korten van gemeentelijke middelen, decentralisatie van overheidstaken) zijn we kwetsbaar. Daarom ligt samenwerking met andere partijen voor de hand. Een goede sturing op samenwerkingsverbanden (waaronder verbonden partijen) is cruciaal. Tegelijkertijd vinden we het belangrijk om het eigen karakter te behouden. Neder-Betuwe is een leefbare en levendige gemeente. Dat moet zo blijven. Een voorbeeld van vergaande samenwerking is de vorming van een gemeenschappelijke organisatievorm waarin de PIJOFACH-taken (Personeel, Informatievoorziening, Juridische zaken, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting) gezamenlijk in BNW-verband worden uitgevoerd. Een aanzienlijk deel van onze medewerkers voert daardoor ook taken uit voor andere gemeenten.

#### *Flexibiliteit*

Neder-Betuwe ontwikkelt zich tot een flexibele organisatie. Flexibiliteit kent vier invalshoeken: flexibiliteit ten aanzien van de bezetting door personeel (flexibele schil), flexibiliteit ten aanzien van functie en takenpakket, flexibiliteit ten aanzien van de mate waarin de organisatie in staat is in te spelen op veranderende omstandigheden. En tenslotte de flexibiliteit van de werkgever. Verandervermogen is een nieuwe competentie.

#### *Flexibiliteit in de bezetting*

In het kader van Het Nieuwe Werken is aandacht voor bezetting op de werkplek nodig. Uitgangspunt is dat je bereikbaar bent voor in- en externe klanten en gebruik kunt maken van noodzakelijke systemen, ongeacht waar je aan het werk bent.

### Flexibiliteit ten aanzien van functie en takenpakket

Medewerkers en leidinggevenden van de gemeente Neder-Betuwe tonen souplesse in het werk: je past je gemakkelijk aan bij de veranderende omgeving, werkwijzen, werktijden, taken, verantwoordelijkheden, beleidswijzigingen en gedragingen van anderen. Je functie is voor een aantal jaren zeker, je takenpakket wisselt. Immers, het takenpakket van de gemeente verandert: er komen nieuwe taken bij, terwijl we andere taken afstoten of in gemeenschappelijke regelingen (GR's) onderbrengen. Dat vraagt van jou als medewerker dat je de regie neemt over je loopbaan en zelf zorgt dat je inzetbaar bent en blijft. De leidinggevende speelt een sleutelrol bij het vergroten van de flexibiliteit van medewerkers: hij heeft inzicht in aspecten van inzetbaarheid van medewerkers persoonlijk: motivatie, of het werk bij je past, loopbaanplanning, mobiliteit, vitaliteit, normen en waarden, competenties en opleiden en leren.

### Inspelen op veranderende omstandigheden

Neder-Betuwe kan en durft te reageren op de ontwikkelingen in de samenleving. Door de veranderende samenleving verandert de organisatie. Een flexibele organisatie is zo ingericht, dat zij snel op nieuwe eisen kan inspelen: door de juiste maatregelen te treffen, de dingen anders te doen, nieuwe diensten en producten te ontwikkelen.

### Flexibiliteit van de werkgever

Bij de gevraagde flexibiliteit van medewerkers past de nodige flexibiliteit van de werkgever. Medewerkers krijgen meer vrije tijd op momenten die beter aansluiten bij hun privéleven. Ze kunnen hun werk naar hun voorkeursstijl inrichten en werken outputgericht en dat vergroot de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers. Daarmee kan Neder-Betuwe goede medewerkers aantrekken en behouden.

### *Blik naar buiten*

In de *traditionele* aanpak werd het taken- en dienstenpakket sterk vormgegeven vanuit de gemeente zelf. Het bestuur bepaalde wat nodig was en de ambtelijke organisatie zorgde ervoor dat het werd uitgevoerd. Er werd 'van binnen naar buiten' gedacht. Dat is verleden tijd. We willen ons nu veel meer richten op resultaten die door de samenleving zelf worden gevraagd, en waarin belanghebbenden, zoals bewoners en maatschappelijke organisaties ook actief willen participeren. We moeten daarom van 'buiten naar binnen' gaan redeneren als beleidsvraagstukken op de agenda gezet worden. Dan ontstaat een ander uitgangspunt voor ons handelen. Onze taak als gemeente is dan het vertalen van de probleemanalyse, die we gezamenlijk met externe partners hebben opgesteld, tot gezamenlijk vormgegeven oplossingen.

### *Sterk strategisch en tactisch vermogen*

Het komt aan op strategisch en tactisch vermogen wanneer er sprake is van complexiteit en onzekerheid, waar het gaat om de lange termijn, waar beleids-terreinen met elkaar samenwerken en op elkaar ingrijpen, waar de ontmoeting tussen de gemeente en de samenleving spannend wordt.

Goed ontwikkeld strategisch en tactisch vermogen is nodig om de juiste beslissingen te nemen en om uitvoering soepel te laten verlopen. Medewerkers en managers van Neder-Betuwe bezitten dat vermogen en zijn in staat integraal te werken en daarbij optimaal gebruik te maken van elkaars kwaliteiten en digitale systemen.

*Dienstverlening: samenhang en uniformiteit*

Hoeveel hulpmiddelen er ook zijn, mensen blijven de belangrijkste schakel in dienstverlening. We nemen de wensen van bewoners als uitgangspunt voor onze dienstverlening. Neder-Betuwe heeft antwoord dat uitgaat van twee principes: Neder-Betuwe als één geheel (samenhang en uniformiteit) en cultuur en gedrag. Kernwaarden die belangrijk zijn voor dienstverlening van de gemeente Neder-Betuwe zijn: interactiviteit, proactiviteit, betrouwbaarheid en persoonlijk contact. Vanuit de huidige gemeentewinkel en klantcontactcentrum (KCC) groeien we door naar 'Neder-Betuwe geeft antwoord', met als uitgangspunt vraaggericht en geïntegreerd dienstverlenen. Het adequaat informeren van bewoners, het verbeteren van deskundigheid van medewerkers en het terugbrengen en transparant maken van wacht- en doorlooptijden zijn concrete verbeterdoelen. Neder-Betuwe stelde een kwaliteitshandvest vast. Onze dienstverlening wordt door bewoners en ondernemers ervaren als:

- Bewoners en ondernemers hebben per kanaal *één duidelijke ingang* waar ze met al hun vragen aan de gemeente terecht kunnen.
- Bewoners en ondernemers zijn *vrij om de manier en – door de digitale aanbieder van diensten – het moment van dienstverlening te kiezen*.
- Bewoners en ondernemers krijgen *direct antwoord* (of een product) of worden goed doorverwezen.
- Doelstelling is dat de gemeentewinkel gemiddeld *80% van de vragen in één keer goed afhandelt*.
- Bewoners en ondernemers worden *echt geholpen*, binnen de gestelde termijn. De gemeente Neder-Betuwe is om de klant georganiseerd in plaats van dat de klant zijn weg binnen onze gemeente moet kennen!

Bovenstaande vereist dat we zaakgericht werken, zodat voor elke medewerker die aan een bepaald dossier werkt alles snel en gemakkelijk terug te vinden en te koppelen is.



## Hoofdstuk 4

### Structuur



*Structuur: de manier waarop taken binnen de organisatie worden verdeeld en de wijze waarop de verschillende posities die mensen binnen Neder-Betuwe innemen met elkaar verbonden zijn.*

#### 4.1 Ontwerpeisen: focus op resultaat

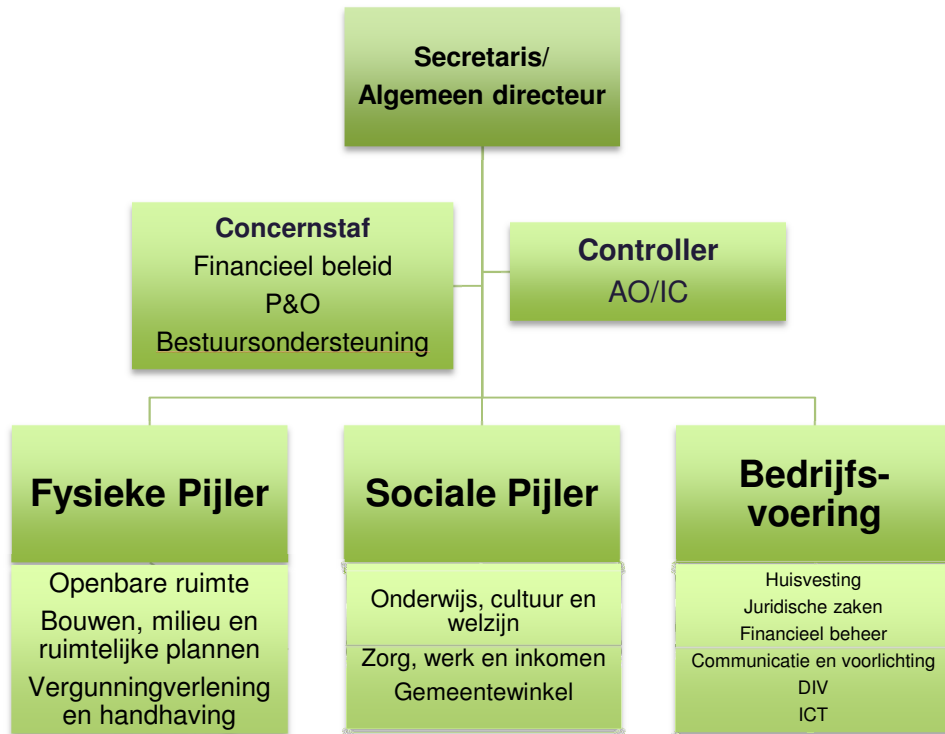
De inrichting van de organisatie is een noodzakelijke voorwaarde om doelen en ambities van Neder-Betuwe te realiseren. Elke structuur kent zijn eigen voor- en nadelen, maar we kunnen wel meer en minder effectieve structuren van elkaar onderscheiden. De inwoner van Neder-Betuwe, het gemeentebestuur en hogere overheden stellen hogere eisen aan de gemeente en de dienstverlening: de op te lossen vraagstukken worden complexer en volgen elkaar in hoog tempo op. Het gaat om het uiteindelijke resultaat: wat merkt de inwoner van Neder-Betuwe ervan? Ontwikkelingen die meer slagvaardigheid van het gemeentelijk management vragen en een hogere 'kloksnelheid' eisen. Hierbij hoort een moderne organisatie met een moderne kijk op bedrijfsvoering.

De structuur maakt mogelijk dat we:

- integraal kunnen werken: de zaak in samenhang aanpakken, samenwerken, zicht hebben op wat collega's doen, profiteren van elkaars expertise;
- ons kunnen richten op de buitenwereld; van buiten naar binnen denken;
- verkoking tegengaan: samenwerken, handelen vanuit verschillende invalshoeken, elkaar begrijpen;
- effectief leidinggeven: heldere verantwoordelijkheden en bevoegdheden, korte lijnen;
- Het Nieuwe Werken waarmaken: plaats- en tijdonafhankelijk werken, focus op resultaat;
- klantgestuurd en zaakgericht kunnen werken en effectief communiceren;
- zowel nieuwe opgaven aankunnen als degelijk beheer kunnen voeren;
- planmatig, procesmatig en projectmatig kunnen werken.

## 4.2 Hoofdstructuur in schema

De organisatie telt drie afdelingen. De taken worden ondergebracht in teams, aangestuurd door drie afdelingsmanagers en drie adjunct-afdelingsmanagers die op operationeel en tactisch niveau functioneren. De gemeentesecretaris stuurt de concernstaf en de controller aan. De afdelingsmanager stuurt de medewerkers met strategische, complexe en politiek gevoelige dossiers en de adjunct-afdelingsmanager direct aan.



## 4.3 De rollen in de organisatie

De organisatie onderscheidt de volgende rollen:

- de gemeentesecretaris/algemeen directeur;
- het managementteam;
- de afdelingsmanagers;
- de adjunct-afdelingsmanagers;
- de controller;
- medewerkers binnen de afdelingen en binnen de concernstaf.

De afdeling Bedrijfsvoering en de P&O- en financieel medewerkers binnen de concernstaf worden op termijn in de BNW-samenwerking actief.

De nieuwe organisatie kent *geen* andere functies dan deze, bijvoorbeeld coördinator. De organisatie kent nog wel de functie senior, maar deze heeft geen coördinerende taken.

### *De gemeentesecretaris/algemeen directeur*

Kern van het model is de eenheid van leiding en integrale beleidsvoorbereiding binnen een concept van integraal management. De leiding berust bij de gemeentesecretaris/algemeen directeur, die secretaris is van het college van B&W en hoogst leidinggevende van de organisatie. De gemeentesecretaris/algemeen directeur is voorzitter van het managementteam (MT) en bestuurder in de zin van de WOR. De gemeentesecretaris stuurt de concernstaf en de controller direct aan en geeft richting aan HR-beleid en -uitvoering. Het MT (en in het bijzonder de gemeentesecretaris) is naar het college toe volledig verantwoordelijk voor de werking en het functioneren van de ambtelijke organisatie. Om dat waar te maken richt de algemeen directeur zich in de praktijk op drie taken:

- strategische beleidsontwikkeling en uitvoering: bevorderen en coördineren van de gemeentebrede strategische beleidsontwikkeling en uitvoering (eenheid van beleid);
- samenhang: bevorderen en bewaken van de organisatorische samenhang;
- samenwerking: bevorderen en bewaken van de (bestuurlijk-ambtelijke) samenwerking binnen de organisatie.

### *Het managementteam: gedeelde integrale verantwoordelijkheid*

Het management van de nieuwe organisatie – secretaris en de afdelingsmanagers – vormt het boegbeeld voor de gehele organisatie. De directieadviseur en de controller hebben een rol als adviseur van het MT. Dat is niet zonder betekenis: het MT treedt op als eenheid naar buiten en de leden zijn loyaal aan elkaar. Het voltallig MT is verantwoordelijk voor organisatiebrede ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld het in de organisatie borgen van de regierol en opdrachtgever/opdrachtnemerschap.

Organisatiebrede ontwikkelingen worden onderling in het MT verdeeld. Concreet:

- totstandkoming en uitvoering van de afdelingsplannen en de planning-en-controldocumenten (P&C-documenten) op zowel concern- als afdelingsniveau;
- gemeentebrede organisatieontwikkeling;
- gemeentebrede kaderstelling op het gebied van middelen en de control daarop;
- opdrachtgeverschap ten aanzien van de PIJOFACH-taken;
- doelmatig en doeltreffend functioneren van de organisatie (kwaliteit management, kwaliteit werkprocessen, helderheid van procedures et cetera).

### *Afdelingsmanager: integraal management*

De afdelingsmanager is integraal verantwoordelijk voor het functioneren van de afdeling. Hij stuurt de medewerkers met strategische en/of politiek gevoelige dossiers en adjunct-afdelingsmanagers direct aan. Hij heeft bevoegdheden op het terrein van financiën, personeel, informatie, organisatie, automatisering en huisvesting. De afdelingsmanager schakelt professionals op het terrein van bedrijfsvoering in om hem te ondersteunen en te adviseren bij het uitvoeren van zijn managementtaken. De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het beleid (besluitrijpheid), de uitvoering en voor het goed laten functioneren van de afdeling. De afdelingsmanager voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met adjunct-afdelingsmanagers en de medewerkers met de strategische en/of politiek gevoelige dossiers.

De afdelingsmanager werkt met individuele werkplannen, afdelingsplannen en managementrapportages en ziet toe op het integraal werken van adjunct-afdelingsmanagers en medewerkers.

En de inhoud?

Afdelingsmanagers hebben meer dan inhoudelijke affiniteit met hun afdeling. Ze hebben verstand van zaken waardoor ze inhoudelijk betrokken zijn bij wat zich afspeelt binnen hun afdeling. Specialistische kennis berust primair bij de medewerkers in het kader van hun taakverantwoordelijkheid. De afdelingsmanager is dus niet 'de beste in het vak', maar kent wel zijn beleidsdomein. Afdelingsmanagers zijn in staat een integrale afstemming te realiseren met andere afdelingen en de inhoudelijke consequenties te vertalen naar strategische aspecten van besluitvorming.

#### *Adjunct-afdelingsmanager*

De adjunct-afdelingsmanager is verantwoordelijk voor de inhoudelijke en hiërarchische aansturing van zijn team(s). Hij legt verantwoording af aan de afdelingsmanager. Hij geeft leiding aan medewerkers die zich bezighouden met tactische en operationele en dossiers. Het coachen, ontwikkelen en aansturen van medewerkers vergt het grootste deel van de beschikbare tijd (zo'n 80%). De adjunct-afdelingsmanager heeft geen eigen inhoudelijk takenpakket. De adjunct-afdelingsmanager onderhoudt contacten en samenwerkingsrelaties met andere adjunct-afdelingsmanagers. De adjunct-afdelingsmanager is een voorganger in organisatieontwikkeling: hij inspireert, begeleidt, ontwikkelt en coacht zijn medewerkers.

De adjunct-afdelingsmanager is het eerste aanspreekpunt voor en geeft leiding aan zijn medewerkers. Hij lost knelpunten op en schakelt de afdelingsmanager in wanneer (complexe) zaken zijn kennis en kundigheid overstijgen:

- Hij coacht en begeleidt medewerkers.
- Hij voert functioneringsgesprekken met medewerkers.
- Hij voert beoordelingsgesprekken met medewerkers aan wie hij direct leiding geeft.
- Hij doet voorstellen voor rechtspositionele besluiten.
- Hij zorgt in samenwerking met de afdelingsmanager en P&O voor de bezetting (werving en selectie, inzet tijdelijk personeel) binnen het organisatieonderdeel.
- Hij voert taken uit ten aanzien van verzuimbeheersing en kent verlof toe.

#### *Vervanging*

Vervanging in dit verband gaat uit van vervanging met een tijdelijk karakter: bij niet langdurige ziekte, vakantie en ander verlof. In het geval van een langere afwezigheid zal de gemeentesecretaris specifieke besluiten nemen. We hanteren het principe 'horizontale vervanging': hiermee wordt bedoeld het onderling vervangen op hetzelfde leidinggevende niveau. Deze vervanging geldt in principe op het niveau van de afdelingsmanagers en de adjunct-afdelingsmanagers.

### *Controller*

De controlfunctie ziet erop toe dat de organisatie in control is: dat zij resultaatgericht handelt en de processen op orde heeft, over adequate (bij)sturinginformatie beschikt en risico's beheerst. De controller functioneert als partner van de organisatie en adviseert het college, de secretaris en de afdelingsmanagers gevraagd en ongevraagd. Hij adviseert omtrent bovengenoemde punten aan en ten behoeve van het management. Hij neemt niet de verantwoordelijkheid over voor de uitvoering. De controller is in een onafhankelijke positie geplaatst ten opzichte van het lijnmanagement. De gemeentesecretaris is zijn formeel leidinggevende en hij ontvangt zijn instructie rechtstreeks van de gemeentesecretaris.

### *Medewerkers*

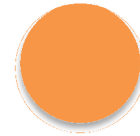
De medewerker wordt aangesproken op de verantwoordelijkheid voor het eigen takenpakket. Hij wordt aangesproken op goede kwaliteit, op inzet van vakkundigheid, op integraliteit van het werk, volledigheid en tijdigheid van af te leveren prestaties, op klantgerichtheid en op samenwerking. Verantwoordelijk zijn betekent dat medewerkers maximaal betrokken zijn bij hun dossier. De medewerker staat open voor signalen van bewoners en belangengroepen zonder de wettelijke kaders uit het oog te verliezen. Vakkennis is één, maar de manier waarop de medewerker omgaat met de bewoners is veel belangrijker geworden. We zien medewerkers als professionals die eigen verantwoordelijkheid willen en kunnen dragen en zelf sturing geven aan de inhoud van hun functie. De werkgever faciliteert hen daarbij. De medewerker reflecteert op eigen gedrag en neemt zelf initiatief in de ontwikkeling van zijn talent. De medewerker mag ervan uitgaan dat het management en bestuur duidelijk zijn over hun verwachtingen. De sturing vindt plaats door individuele werkplannen en afspraken. Betutteling en 'overcontrol' is uit den boze.

## **4.4 Samenwerking**

De PIJOFACH-taken worden ondergebracht in de BNW-samenwerking. Vanaf dat moment bestaat er een relatie tussen de opdrachtgever, opdrachtnemer en de eigenaar. Er is sprake van opdrachtgeverschap, prestatieafspraken, dienstverlenings-overeenkomsten en prestatiemeting. Er ontstaat behoefte aan andere taken: contractbeheer, regievoering en toezichhouden. Net als bestuurders moeten ook medewerkers leren omgaan met het werken in een samenwerkingsverband: ruimte geven en duidelijke kaders stellen. Zakelijker leren denken en (onder) handelen. Competenties als resultaatgerichtheid, onderhandelen en samenwerken bepalen het succes van samenwerking.

## Hoofdstuk 5

### Leiderschap: focus op resultaat



*Leiderschap: het **proces van overtuiging en voorbeeld** dat een individu of een groep in gang zet om actie te ondernemen dat gericht is op het bereiken van het doel van de organisatie.*

#### 5.1 Uitgangspunt: Het Nieuwe Werken

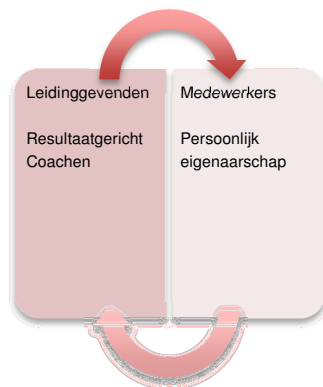
Met het invoeren van Het Nieuwe Werken (HNW) vormt de stijl van leidinggevendenden een belangrijk aandachtspunt in de nieuwe organisatie. Kenmerkende eigenschappen in een HNW-organisatie zijn:

- plaats- en tijdonafhankelijk werken;
- vertrouwen geven en krijgen;
- sturen op output in plaats van op inspanning;
- van management naar leiderschap;
- persoonlijke verbinding met werk en organisatie;
- effectief en gericht op samenwerken;
- ruimte bieden in plaats van regels opleggen;
- communicatie en communicatiemiddelen op maat;
- dialoog in plaats van eenrichtingsverkeer;
- altijd en overal toegang tot relevante informatie (voor zover binnen wettelijke kaders).

De Neder-Betuwse definitie van HNW is het faciliteren en stimuleren van tijd- en plaatsonafhankelijk werken, waarbij we sturen op resultaat in plaats van aanwezigheid. We geven ruimte voor eigen initiatief, waarbij je zelf verantwoordelijk bent voor je eigen taken. De afdelingsmanager en de adjunct-afdelingsmanager hebben een rol als verbindend leider en bewaker van de integraliteit, het (bij)sturen op het proces en jij bent verantwoordelijk voor de (vak)inhoud.

#### 5.2 Resultaatgericht werken

Resultaatgericht werken is een zaak van de leidinggevende en van jou als medewerker. Kernwoorden zijn: resultaatgericht coachen en persoonlijk eigenaarschap. Onze definitie van resultaatgerichtheid is: we weten in doen en laten steeds een directe vertaling te maken naar de doelstellingen die de organisatie zichzelf heeft gesteld. We weten ook anderen uit te dagen tot resultaatgedrevenheid en het leveren van goede prestaties.



### *Leidinggeven = resultaatgericht coachen*

Vooraf andere manieren van communiceren met medewerkers en het sturen op resultaat vragen een omslag in denken en doen van leidinggeevenden. Het vraagt een stijl van leidinggeven die meer gericht is op inspiratie en visie, die zich toespitst op verbinding en het sturen op waarden, veel aandacht schenkt aan people management en ontwikkeling van mensen. Die zijn medewerkers vertrouwt en verantwoordelijkheid geeft maar ook resultaatverantwoordelijkheid terugverwacht. We kiezen voor 'resultaatgericht coachen' als kerncompetentie voor leidinggeevenden in de gemeente Neder-Betuwe.

### *Resultaatgericht coachen*

De leidinggevende vraagt zich bij elk werkoverleg en individueel gesprek af of alle activiteiten tot het gewenste vooraf afgesproken resultaat leiden. Coachen betekent dus voortdurend wijzen op eindresultaten van een activiteit. Omschrijven aan welke eisen het gewenste eindresultaat moet voldoen is een voorwaarde omdat anders toetsing onmogelijk wordt. Maar resultaatgericht coachen gaat verder dan het maken en monitoren van resultaatafspraken. Goede leidinggeevenden verstaan verbale en non-verbale signalen van medewerkers en kunnen omgaan met weerstanden en conflicten. Ze zijn goede gesprekspartners: luisteren, doorvragen, samenvatten, feedback geven en ontvangen. Ze begrijpen hoe hun mensen geleid willen worden, kunnen loslaten en durven het vertrouwen te geven. Zij staan open voor verschillende persoonlijkheden, weten wanneer en welke terugkoppeling hun medewerkers nodig hebben en zien het belang van eenduidigheid in hun benadering.

### *Medewerkers: persoonlijk eigenaarschap*

Ook van jou als medewerker wordt een stijl van werken verwacht die aansluit bij de nieuwe organisatie en bij HNW.

Kernbegrip is **persoonlijk eigenaarschap**:

### **Eigenaarschap = regie nemen in de route naar de juiste oplossing!**

Je gaat verder dan je formele taak. Je verschuift je niet achter anderen of achter andere afdelingen. Je neemt initiatief, kaart knelpunten aan en bespreekt deze op het juiste niveau omdat je naar oplossingen toe wilt werken.

Je gaat verder waar anderen ophouden en zoekt de juiste kanalen wanneer je zelf onvoldoende bevoegdheden hebt om taken te realiseren. Persoonlijk eigenaarschap betekent niet dat je per se zelf de oplossing hoeft te realiseren! Je stelt je echter wel op als eigenaar. Waar nodig haal je de juiste personen erbij. Steeds met als doel om de juiste oplossing op de juiste plaats en op het juiste moment door de juiste persoon te realiseren.

HNW stelt nieuwe eisen aan medewerkers. Er is steeds meer 'hoofdwerk', steeds meer automatisering, meer nadruk op creativiteit en empathie, meer inleving in klant en medewerker, steeds meer werken mensen in netwerken en teams, minder plaatsgebonden maar meer inhouds- en aspectgebonden. Daarom kunnen mensen tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Het geeft je ook eigen regelruimte om de weg naar het bereiken van dit resultaat zelf in te vullen. Deze vrijheid, deze ruimte, dit vertrouwen en de eigen verantwoordelijkheid die je krijgt bij HNW leiden ook tot veranderingen in de competenties die we van je vragen. Veel meer dan in het verleden ben je verantwoordelijk voor en regisseur van je eigen werk, je eigen persoonlijke ontwikkeling en het toezicht daarop. Daarvoor moet je veel meer kennis hebben van de organisatorische context waarbinnen jouw activiteiten uitgevoerd worden, zodat je de effecten van jouw besluiten op een juiste wijze kunt beoordelen.

### 5.3 Bestuurlijk ambtelijk samenspel

*De kern: wie doet wat?*

Bevoegdheids- en taakverdeling		
<b>Sturen/kaders vaststellen</b>	Wat willen wij en wat mag het kosten?	gemeenteraad
<b>Kaders ontwikkelen Beheersen</b>	Wat doen wij daarvoor?	college van B&W
<b>Uitvoeren Verantwoorden</b>	Hoe doen wij het? Wat hebben wij als resultaat bereikt?	management

We onderscheiden de volgende ambtelijke rollen en verantwoordelijkheden:

- De (beleids)medewerkers vormen de constante verbinding tussen de portefeuillehouder en de ambtelijke organisatie. Zij zijn beschikbaar om vanuit hun kennis en ervaring (expertiserol) het beleid in interactie met de portefeuillehouder te ontwikkelen en te formuleren. Zij organiseren ook de samenwerking en integraliteit met collega's van andere beleidsvelden.
- De afdelingsmanager en adjunct-afdelingsmanager zien erop toe dat de integraliteit tot stand komt, zij signaleren tijdig afwijkingen ten opzichte van andere portefeuilles of reeds vastgesteld collegebeleid en sturen op de mogelijke gevolgen van beleidsontwikkeling voor de beschikbare ambtelijke capaciteit en de prioritering. Tevens bewaken zij de planning en de gemaakte afspraken met portefeuillehouders.
- De secretaris zal ad hoc bij het portefeuillehoudersoverleg aanwezig zijn of afzonderlijk met een of meer portefeuillehouders overleggen. Hij stuurt op de voorkant van de strategie- en kaderstelling (sturende rol). Ook zal hij vanaf een vroeg stadium direct betrokken zijn bij politiek gevoelige en/of actuele kwesties.



### *Overlegvormen tussen bestuur en ambtelijk apparaat*

#### Strategische agenda

De strategische agenda is het aanbrengen van structuur in de agenda van de raad en de voorbereiding van de opdrachtverlening aan het ambtelijke apparaat door het college. Door middel van de strategische agenda kan de raad het onderscheid maken tussen onderwerpen die tot de lopende gang van zaken (going concern) worden gerekend en onderwerpen die er in de ogen van de raad 'echt toe doen' en daarom de volle aandacht van de raad verdienen. Het college van B&W voert de agenda van de raad uit, rapporteert over de effecten en de voortgang.

#### Portefeuillehoudersoverleg

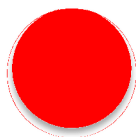
Het portefeuillehoudersoverleg heeft als primair doel overleg tussen de portefeuillehouder(s) en de bij de beleidsontwikkeling betrokken managers en medewerkers. Aanwezig zijn de betreffende leidinggevende en de bij het te bespreken onderwerp betrokken medewerkers. De leidinggevende draagt zorg voor het opstellen van de agenda en regelt de verslaglegging van het portefeuillehoudersoverleg. De portefeuillehouder heeft binnen het kader van het collegiaal bestuur de rol om de koers uit te zetten in de strategie- en de beleidsontwikkeling. In het portefeuillehoudersoverleg komen de volgende zaken aan de orde:

- informatieoverdracht over relevante beleidsontwikkelingen;
- inhoudelijke discussies over de inhoud van het beleid, in het bijzonder in de ontwikkelingsfase, teneinde bestuurlijk-politieke wensen en ambtelijke ideeën op elkaar af te stemmen (brainstorm);
- afstemming met andere beleidsterreinen;
- politiek/bestuurlijk gevoelige kwesties;
- bespreking van afwijkingen van bestuurlijke opdrachten.

Verzoeken en vragen van collegeleden aan individuele medewerkers die een substantieel tijdsbeslag of prioriteitswijziging met zich mee kunnen brengen, lopen via hun leidinggevende.

## Hoofdstuk 6

### Cultuur



*Cultuur: de waarden en daarmee verbonden normen die dominant zijn en door de meeste mensen in de organisatie worden gedeeld, gevolgd, aangevoeld én worden nageleefd.*

#### 6.1 De cultuur die we willen

In de Gideonsbende, het MT en het college is nagedacht over de vraag welke cultuur we in de gemeente willen nastreven: zo zijn onze manieren. Dat leidt tot de volgende negen principes voor ons handelen:

Zo zijn onze manieren, op alle niveaus:

- We denken in oplossingen en mogelijkheden en onze eigen bijdrage daaraan.
- We spreken elkaar aan en laten ons aanspreken op gedrag en rol.
- We maken duidelijke afspraken en houden ons en elkaar daaraan.
- We tonen durf, nemen initiatief en stellen dat van elkaar op prijs.
- We maken samen een prettig en open werkklimaat met de nodige humor.
- We bedenken elke dag voor wie we ons werk doen en waar we verantwoordelijk voor zijn.
- We belonen ('stroken') wat goed is en verbeteren samen wat niet goed is.
- We stellen elkaar vragen en gaan zo min mogelijk uit van aannames.
- We willen met ons allen beter worden (zonder ziek te zijn).

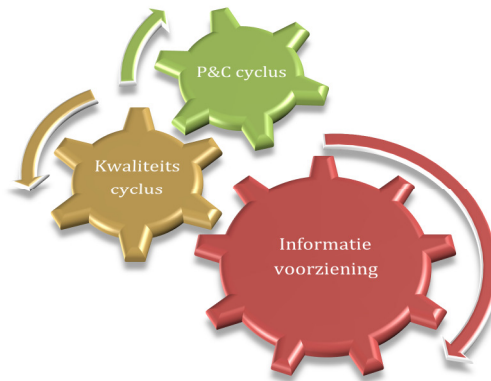
# Hoofdstuk 7

## Processen en systemen



### 7.1 Ambitie: focus op resultaat

In deze paragraaf benoemen we de drie meest belangrijke systemen die bijdragen aan resultaatgericht werken: de P&C-cyclus, informatievoorziening en de kwaliteitscyclus. Neder-Betuwe werkt aan de verbetering van het instrumentarium.



Ambities zijn:

P&C-cyclus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het systeem van P&amp;C is ingebed in de gemeentelijke organisatie. De rapportages zijn afgestemd op de eisen van de BBV en de wensen van bestuur en management. We werken met individuele werkplannen die zijn afgeleid van afdelingsplan en concernplan.</li> <li>Planning (zeggen wat je doet) en control (doen wat je zegt = afspraak is afspraak) zijn kerncompetenties in Neder-Betuwe. Niet alleen als instrument, maar nog meer als mentaliteit.</li> </ul>
Kwaliteits-cyclus	We maken de kwaliteitscyclus (plan-do-check-act) af in alles wat we doen. Integraal management is geborgd in de organisatie
Informatie voorziening	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informatievoorziening is adequaat: dat wil zeggen dat gegevens worden gegenereerd naar beleidsinformatie.</li> <li>Het digitaal werken is vanzelfsprekend, het digitale kanaal richting de bewoners is een volwaardig kanaal geworden.</li> <li>Informatievoorziening en communicatie naar bewoners is proactief, gepland en met een minimum aan misverstanden.</li> </ul>

### 7.2 P&C-cyclus

Neder-Betuwe wil een professionele organisatie zijn die, ondersteund door moderne ICT-middelen, optimale resultaten en effecten bereikt. Daartoe wordt een P&C-cyclus gehanteerd.

De nieuwe P&C-cyclus krijgt de volgende uitgangspunten mee:

- P&C helpt ons in met name de borging van resultaten: hebben we doelen gehaald, wat is het effect, wat heeft het gekost? Wat kan en moet beter?
- Oriëntatie van de organisatie op de samenleving staat voorop. Het gaat om het van buiten naar binnen denken. Dat betekent dat de organisatie zich nadrukkelijk moet richten op het bereiken van externe resultaten, op externe effecten, op tastbare of aantoonbare resultaten, op effecten en resultaten die door bewoners herkend kunnen worden. De focus op 'producten' wordt vervangen door focus op 'effecten en resultaten'.
- Neder-Betuwe werkt met jaarplannen. Jaarplannen ('we zeggen wat we doen') voor de afdelingen en projecten vormen de basis voor afspraken tussen de leiding en de medewerkers en zijn onderwerp van de regelmatige gesprekken over de persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP).

De controller is verantwoordelijk voor de totstandkoming van goede producten binnen de P&C-cyclus. Het MT en de secretaris/algemeen directeur zijn verantwoordelijk voor de inhoud van de producten.

#### *Rapportages in de P&C-cyclus*

We kennen de volgende rapportages:

<b>P&amp;C-product</b>	<b>Periode</b>
Kadernota	juni raad
Begroting	november raad
Bestuursrapportage 1	juni raad
Bestuursrapportage 2	november raad
Jaarrekening	mei raad

#### *Individuele werkplannen*

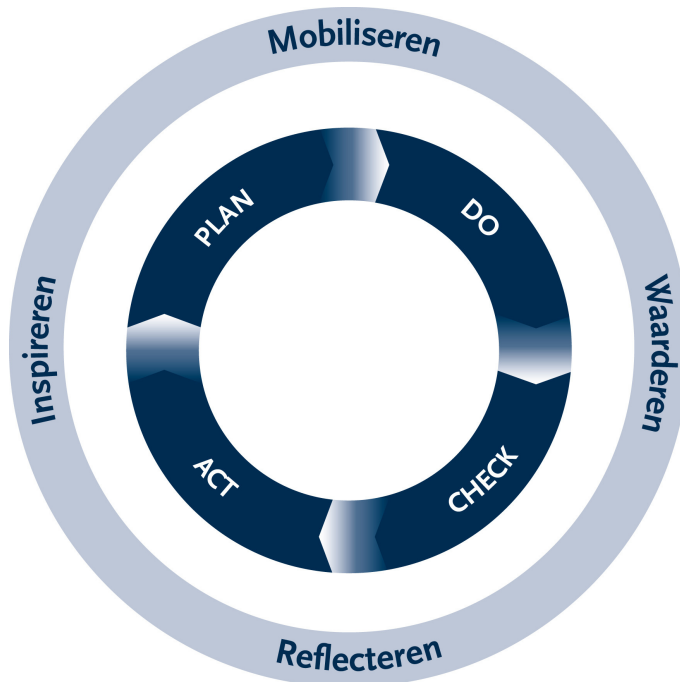
Alle medewerkers leggen jaarlijks in één document, en in samenspraak met de leidinggevende, vast welke resultaten het komende jaar bereikt gaan worden. In de werkplannen is zowel aandacht voor doelstellingen met betrekking tot de organisatie als doelstellingen rondom persoonlijke ontwikkeling. Individuele werkplannen zijn een middel om het afdelingsjaarplan te realiseren. Individuele werkplannen zijn een afgeleide van het afdelingsjaarplan. Het afdelingsjaarplan is weer een afgeleide van het concernplan. De werkplannen vormen bovendien het startpunt en de leidraad voor voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken.

### 7.3 **Kwaliteitscyclus**

De Deming-cirkel (of: PDCA) is de belangrijkste grondslag voor kwaliteit. We onderscheiden in onze kwaliteitsfilosofie een cyclus van vier stappen om verbeteringen te realiseren: plan, do, check en act.

- Plan: maak een plan voordat tot uitvoering wordt overgegaan.
- Do: voer de geplande activiteiten conform het plan uit
- Check: meet of het te realiseren doel gehaald is.
- Act: evalueer de uitkomst van de meting en stel op basis daarvan vervolgacties vast.

Na 'Act' is er weer sprake van een planfase.



Naast de Deming-cirkel is er ook aandacht voor de IMWR-cirkel. IMWR staat voor 'Inspireeren' (prikkelen van de geest), 'Mobiliseren' (benutten van inspiratie en ontwikkelen van kwaliteiten van medewerkers), 'Waarderen' (bepalen wat van waarde is en erkenning geven) en 'Reflecteren' (tijd nemen om terug te kijken).

#### 7.4 Projectmatig werken

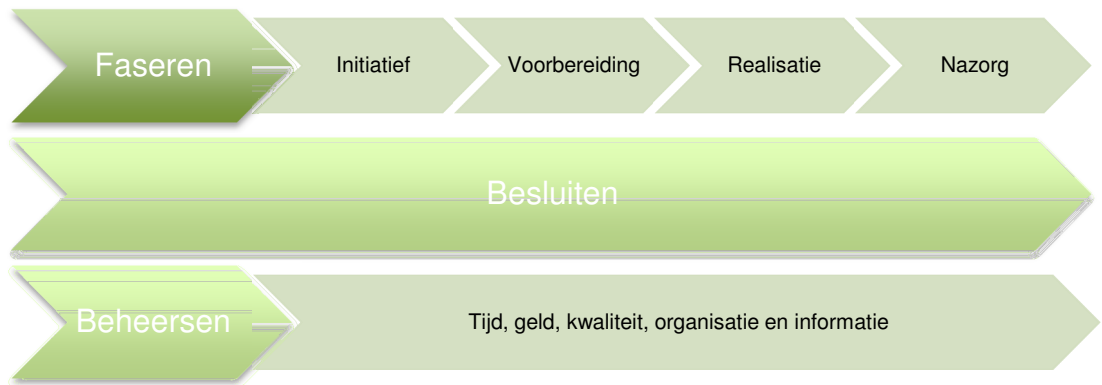
Enthousiast begonnen vormen van samenwerking of vernieuwing kunnen gemakkelijk stranden als blijkt dat er uiteindelijk te weinig geld of tijd besteed kan worden aan de verwezenlijking van bepaalde ambities. Ook kan een verandering uiteindelijk mislukken als van tevoren niet ten volle is nagedacht over alle consequenties die daarmee samenhangen en die aandacht vragen.

Een projectmatige aanpak kan nuttig zijn om wel tot resultaten te komen. In een projectaanpak is er ruimte voor creativiteit en innovatie maar ook oog voor realiteit, planning en doelgericht werken. Een voordeel is ook dat er per project mensen met specifieke kwaliteiten worden ingezet.

Kenmerken van een project zijn:

- *Doelgericht*: een project zorgt ervoor dat bepaalde vooraf beschreven doelen bereikt worden.
- *Planmatig*: de doelen worden op een planmatig manier behaald.
- *Tijdelijk*: het project heeft een duidelijk begin en een eind. Het gaat om een unieke opdracht, geen 'lopend werk'.
- *Uitvoerbaar*: het project moet uitvoerbaar zijn, binnen een afzienbare tijd.
- *Taakgericht*: de doelen worden binnen een projectorganisatie met een eigen budget uitgevoerd.

Een project wordt uitgevoerd om op een planmatige manier een bepaald doel te bereiken binnen een afgesproken tijd. De activiteiten worden in fasen opgedeeld. Na elke fase wordt besloten of het project doorgaat of niet. Hierbij wordt rekening gehouden met de beheersaspecten: tijd, geld, kwaliteit, organisatie en informatie:



In de begroting is er sprake van programma's. Een programma is niet meer of minder dan een groep van verwante projecten die op een gecoördineerde manier worden uitgevoerd.

Projectmatig werken staat in Neder-Betuwe in de kinderschoenen. Daarom zullen we de komende jaren investeren in onze medewerkers om de kwaliteit van projectmatig werken te verhogen.

## Hoofdstuk 8

### Personeel



*Personeel: alles wat we doen om de langetermijnvisie P&O waar te maken: een organisatie die evenwichtig is opgebouwd, qua leeftijd, ervaring (in het werk) en expertise (vakkenis en vaardigheden) en die het ontwikkelen van mensen centraal stelt en die hen een werkomgeving biedt die inspirerend en veilig is.*

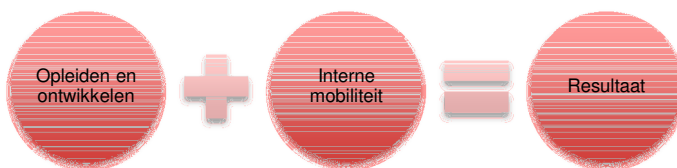
#### 8.1 Ambities

Neder-Betuwe is herkenbaar aan:

- Aantrekkelijke werkgever die medewerkers weet te boeien en te binden door inhoudelijk interessant en afwisselend werk en een gericht personeelsbeleid.
- Organisatie met een regionale blik. Dat biedt kansen op ontwikkeling en doorstroming.
- Het totale arbeidsvoorwaardenpakket is daarom marktconform, flexibel en geschikt voor alle groepen medewerkers.
- Organisatie die weet professionele medewerkers te werven en te houden. De organisatie faciliteert hen door middel van een flexibel (primair en secundair) arbeidsvoorwaardenpakket en een gevarieerd aanbod van persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. Zij mag hiervoor ook inzet, betrokkenheid en prestaties van de medewerkers terug verwachten. Vandaar dat ingezet wordt op prestatiegericht en bewust belonen.
- Organisatie die een actief arbobeleid voert dat gericht is op alle aspecten van veiligheid, gezondheid en welzijn.

#### 8.2 Speerpunten

De speerpunten voor de komende jaren zijn opleiden en ontwikkelen en (interne) mobiliteit.



### Opleiden en ontwikkelen

De thema's zijn:



#### Vakkennis

Medewerkers doen actuele kennis op hun vakgebied op. Expliciet doel is het binnenhalen van en toepassen van moderne praktijkvoorbeelden, nieuwe manieren van organiseren.

#### Management development

De groep leidinggevenden in de nieuwe organisatie volgt een managementdevelopmentprogramma (MD-programma) zodat zij goed zijn toegerust om hun werk in de nieuwe organisatie te doen.

- Leidinggeven aan Het Nieuwe Werken
- Verandermanagement
- Resultaatgericht coachen
- Visie en strategisch denken

#### Competentieontwikkeling

Programma's gericht op het ontwikkelen van de kerncompetenties en op persoonlijk eigenaarschap

#### Persoonlijke coaching

Persoonlijke coaching is beschikbaar wanneer dit noodzakelijk en gewenst is.

Persoonlijke coaching is gericht op:

- het beter functioneren op de huidige werkplek;
- feedback op de manier waarop je in je werk staat en je met je collega's omgaat;
- nadenken over het vervolg van je loopbaan en daar een scherper beeld van krijgen. Zicht krijgen op eigen loopbaanwensen en -perspectieven;
- onrust of stressverschijnselen signaleren en om daar beter mee om te gaan;
- zoeken naar nieuwe inspiratie en plezier in het werk voor mensen die zijn vastgelopen of hun energie kwijt zijn.



*Interne en externe mobiliteit*

Neder-Betuwe wil de in- en externe mobiliteit bevorderen. Het is een van de speerpunten van het HRM-beleid. Zowel de medewerker als de organisatie heeft daar baat bij. Een nieuwe functie kan nieuwe inspiratie en mogelijkheid tot groei bieden. Daarbij kijken we ook naar functies buiten de organisatie. Voor de organisatie is het een voordeel als gemotiveerde medewerkers op meer plekken inzetbaar zijn, een brede kijk ontwikkelen en de ervaringen die ze in een nieuwe functie hebben opgedaan kunnen gebruiken. We zetten de volgende instrumenten (de acties worden opgepakt door het management in samenwerking met P&O) in:

- Het voeren van een loopbaangesprek met iedere medewerker: wat zijn je ambities? Wat kun je?
- Het toedelen van extra 'klussen'
- Verandering van takenpakket
- Jobrotation, banenruil
- Duobanen
- Experimenteren met vormen van zelfsturing
- Detachering
- Stages/werkervaringsplaatsen
- Mentorschap
- Intervisie
- Opleidingen

**Bijlagen:**

- A. De daad bij het woord
- B. Coalitieakkoord gemeente Neder-Betuwe

## **Bijlage A: De daad bij het woord**

Het besturings- en managementconcept is een streven voor heden en toekomst. De aangegeven visie wordt deels al uitgewerkt in acties die al enige tijd lopen; deels moeten er nieuwe acties worden opgepakt. Beide zullen benoemd worden in het Concernplan 2014, met daarbij wie wat oppakt, wat we willen bereiken (eindplaatje) en wat we (gaan) doen om daar te komen (hoe). Deze acties betreffen de volgende thema's:

### Dienstverlening

- Klantcontactcentrum
- Klanthandvest waarmaken en uitdragen / klantgericht werken

### Procesmatige verbetering

- Bestuurlijk-ambtelijk samenspel
- Kwaliteit werkprocessen
- Helderheid procedures
- Individuele werkplannen
- Samenwerken (met collega's van andere afdelingen, andere gemeenten en/of externe partijen)
- Veranderingen in bedrijfsvoeringzaken (m.n. BNW-samenwerking)
- Professionaliseren planning en control cyclus o.a. door het opleiden van medewerkers om juiste input te leveren, helderheid ten aanzien van procedures en aandacht voor politiek gevoel in deze context
- Doorgroeien in zaakgericht werken
- Opdrachtgever-/opdrachtnemerschap
- Projectmatig werken

### Inhoudelijke verbetering

- Incompanytraining 'hoe werkt de gemeente' (voor alle medewerkers, met interne trainers)
- Incompanytraining 'hoe werken verbonden partijen' (voor alle managers, beleidsmedewerkers en consultants)

### Personeelsbeleid

- Aantrekkelijk werkgeverschap (in-, doorstroom)
- Kerncompetenties herijken (bepalen welke essentieel zijn, voor wie en deze uitwerken in gedrag; begin 2014, gekoppeld aan HR21)
- Ontwikkeling medewerkers (o.a. opleiden, mobiliteit, coaching, uitstroom)
- Flexibiliteit t.a.v. de inzet van personeel en t.a.v. functie en takenpakket
- Flexibiliteit ten aanzien van leidinggeven aan medewerkers / situationeel leidinggeven (maatwerk tussen werkgever en werknemer)
- Plaats- en tijd ongebonden werken in relatie tot resultaatgericht werken
- Organisatieontwikkeling
- Cultuurtraject
- Management development (o.a. leiderschap, focus op resultaat)
- Persoonlijk eigenaarschap voor medewerkers
- HR-cyclus

### Omgevingsbewustzijn

- Flexibiliteit t.a.v. de mate waarin de organisatie in staat is in te spelen op veranderende omstandigheden
- Sturing op verbonden partijen