

Innovatie van Stedelijke Organisaties: van Binnen en van Buiten

7 december 2018, Antwerpen

Kenniscentrum Vlaamse Steden
I.s.m. Universiteit Gent en CSI Flanders

Documenten

- Twee presentaties
- Aparte presentatie met de personeelsbestanden en organogrammen van alle centrumsteden (op hoofdlijnen)
- Document met vergelijking van bezetting en inbedding strategische diensten en kabinetten

Waar staan we, waar gaan we?

Stadsbesturen zijn evoluerende organisaties die inspelen op maatschappelijke evoluties en in het middenveld, in interactie met een ambtelijke dynamiek, in interactie met evoluties in het politieke systeem

Welke transities op bestuurlijk – organisatorisch vlak zien we op het snijpunt van deze lijnen en (hoe) kunnen we die organisatie doordenken?

Eerste verkenning, open proces, leertraject vanuit Kenniscentrum?

Waar staan we voor?

Stedelijke problematieken op de agenda

- Zie recente gemeenteraadsverkiezingen: overwegend transversale thema's
 - Fijn stof en mobiliteitsdruk
 - 'Betonstop', verdichting, open ruimte
 - Duurzaamheid en transitie, energie
 - Kindvriendelijke stad
 - Gezonde stad, stad en voedsel
 - Migratie, diversiteit, integratie
 - Vergrijzing, zorg, activering
 - Armoede, schooluitval,...
- Interactie tussen van buiten (middenveld) en van binnen (dynamieken in de organisatie). Focus in deze bijdrage op beleidsproblematieken (stadsbestuur als instrument)

Grensoverschrijdend gedrag heeft dan wel geen relatie met arbeidstevredenheid, het onderzoek laat wel zien dat heel wat personeelsleden ermee te maken krijgen. 22,68% van het personeel rapporteert bedreigingen en 18,38% discriminatie. Ongeoorloofde politieke inmenging blijft ook een bijzonder reëel probleem, maar liefs 27,59% van het personeel ziet het opduiken.

De organisatie van arbeid bepaalt op de tweede plaats de arbeidstevredenheid. Sterke punten zijn hier dat medewerkers veelal trots zijn op hun werk, en dat medewerkers en leidinggevenden relatief bekwaam worden bevonden. Lokale besturen schieten echter te kort qua zoeken naar verbetering, open communicatie en inzetten op samenwerking. Daardoor wordt het leervermogen onvoldoende ontwikkeld en blijft er marge voor verbetering van de arbeidstevredenheid.

Wat ten slotte zorgen baart is een patroon waarbij belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid in verband staan met het loonniveau. De lagere loonniveaus krijgen zo vaker te maken

Lokale besturen zullen inspanningen moeten leveren om hun personeelsgroep bij elkaar te houden en er voor iedereen een kwalitatieve werkplek van te maken.

ACV Openbare Diensten, Lokale en Regionale Besturen

Brussel, 6 september 2018

Opbouw van het seminarie

Deel I

- Van Buiten: evoluties in het maatschappelijke middenveld
- CSI Flanders over het lokale middenveld

Deel II

- Van Binnen: dynamieken in de moederorganisatie van onze stadsbesturen

DEEL I:

Van Buiten. Presentatie Raf Pauly en CSI.

Civil Society Innovation Flanders

- Onderzoek naar de staat van het middenveld in Vlaanderen
- **Vier onderzoekslijnen:**
 - Relatie overheid - middenveld (UGent, Filip De Rynck)
 - Relatie burgers - middenveld (UA, Stijn Oosterlynck)
 - Organisatie-interne ontwikkelingen
 - *Hybridisering richting de markt* (UGent, Bram Verschuere)
 - *Rol van vrijwilligers en beroepskrachten* (HIVA, Guy Van Gyes)

In kaart brengen van het lokale middenveld

Organisaties

- Maatschappelijk oogmerk
- Bepaalde politieke/civiele rol
- (en/of) Diensten leveren die niet exclusief privaat zijn
- Privaat initiatief
- niet: sport & ontspanning

Burgerinitiatieven (lokaal)

- Gestart vanuit de burger
- Burgers hebben er een zeg in
- Burgers zijn zelf actief
- Het is meer dan éénmalig
- Heeft een maatschappelijk doel

		Mapping	Steekproef	Respons
LANDELIJKE GEMEENTEN	Gooik *	50	19	38%
	Ingelmunster	31	10	32%
WOON-GEMEENTEN	Zemst	75	19	25%
	Nevele *	51	11	22%
	Schilde	33	7	21%
SEMI-STEDELIJKE GEMEENTEN	Bornem *	69	15	22%
	Diest *	115	36	31%
	Diksmuide	120	30	25%
	Haaltert	169	44	26%
	Heusden-Zolder *	125	32	26%
CENTRUM- & REGIONALE STEDEN	Kortrijk	159	45	28%
	Hasselt	46	9	20%
	Gent	262	55	21%
	Antwerpen **	355	81	23%
TOTAAL		1757 (1660)	413	24.9%
BRUSSEL	Molenbeek **	437	(nvt)	(nvt)

Combinaties van methodes:

- mapping
- survey
- focusgroepen *
- case studies **

Wat is lokaal?

Relaties tussen “Vlaamse” en “lokale” bevraging

Vlaams	Hoofdzakelijk gesubsidieerd door Vlaamse overheid
	‘Vlaams’ actief
Lokaal	‘Lokaal actief’
	Lokale afdelingen (indirect gesubsidieerd)

Vlaamse niveau bevat deel van middenveld dat ook **lokaal/regionaal** actief is, maar hoofdzakelijk door **Vlaamse overheid** gesubsidieerd (Kansarme kinderen en jongeren, Samenlevingopbouw, Welzijnsorganisaties,...)

Lokaal is niet gelijk aan gemeentelijk

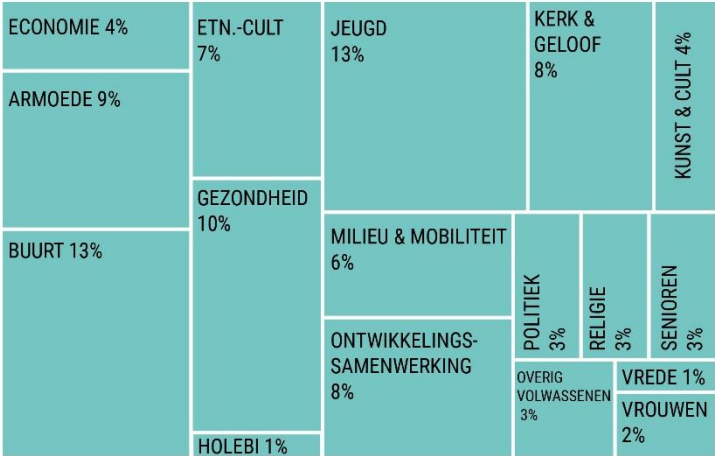
- Sterke aanwezigheid van deelgemeente
- Regionale patronen (vb. Bornem: Klein-Brabant)

CSI: Vlaams	Mapping	Survey
Socio-Cultureel	1741	343
Welzijn	575	121
Sociaal-Economie	159	32

Types organisaties

CENTRUMSTEDEN

↓ THEMA'S BINNEN HET GEMEENTETYPE



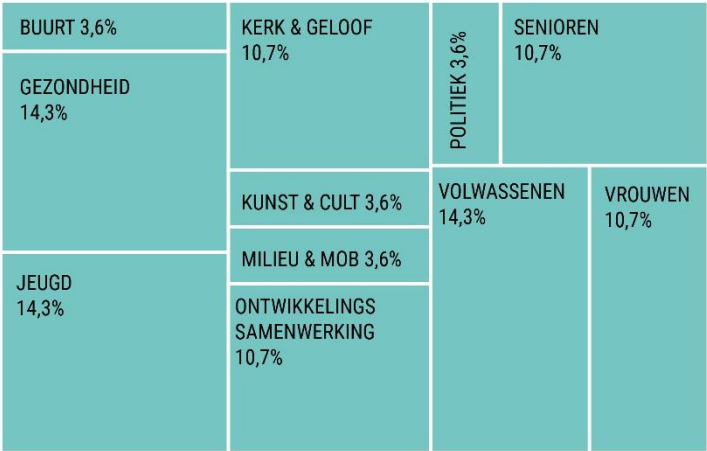
SEMI-STEDELIJKE GEMEENTEN

↓ THEMA'S BINNEN HET GEMEENTETYPE



WOONGEMEENTEN

↓ THEMA'S BINNEN HET GEMEENTETYPE



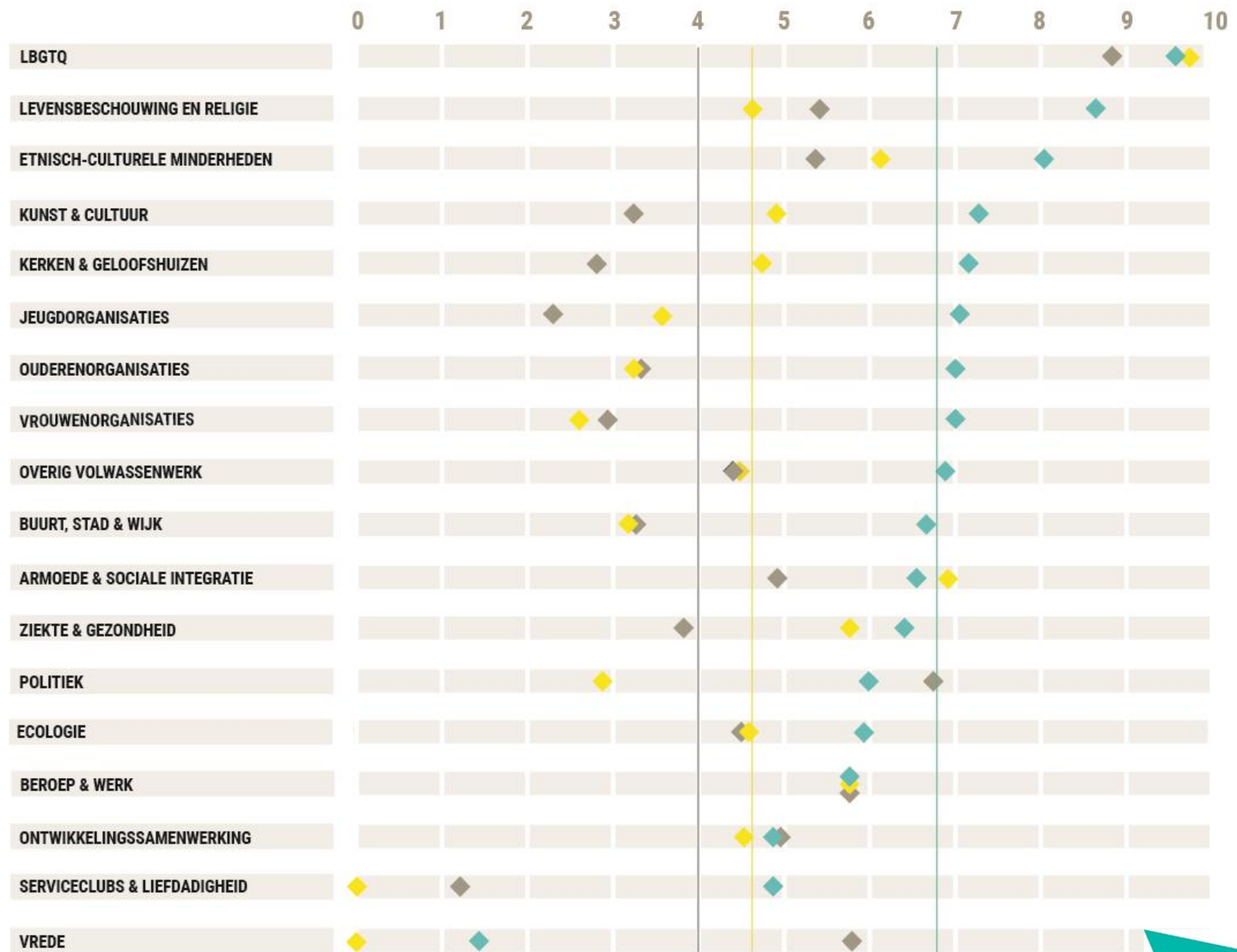
LANDELIJKE GEMEENTEN

↓ THEMA'S BINNEN HET GEMEENTETYPE



Rollen van het middenveld

Politiek
Dienstverlenend
Gemeenschapsvorming



13



UNIVERSITEIT
GENT



**CSI
FLANDERS**
Stimuleert innovatie
in het middenveld

Behoort uw organisatie historisch tot een zuiltraditie?



Ongeveer een vierde van de bevraagde organisaties geeft aan een historische zuiltraditie te hebben.

GEOGRAFISCH

■ JA ■ NEE

Organisaties in landelijke gemeenten hebben vaker een historische zuiltraditie.

CENTRUMSTEDEN 20.5% | 79.5%



SEMI-STEDELIJKE GEMEENTEN 37,5% | 62.5%



WOONGEMEENTEN 32% | 68%



LANDELIJKE GEMEENTEN 41.7% | 58,3%

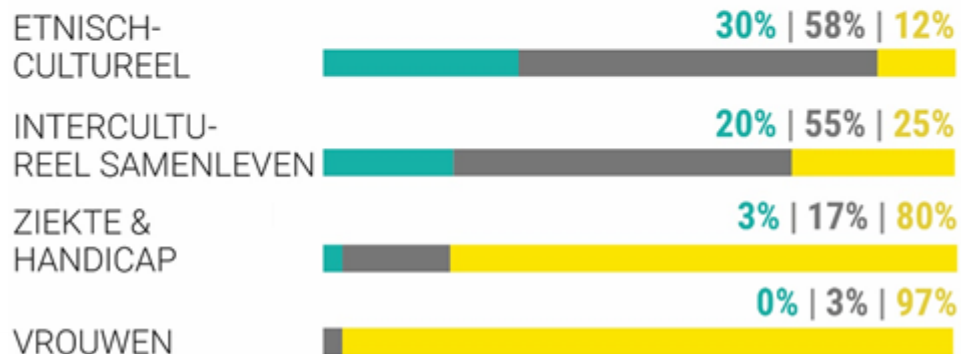


In geen enkele bevraagde politieke organisatie is er een **meerderheid** aan vrouwen.



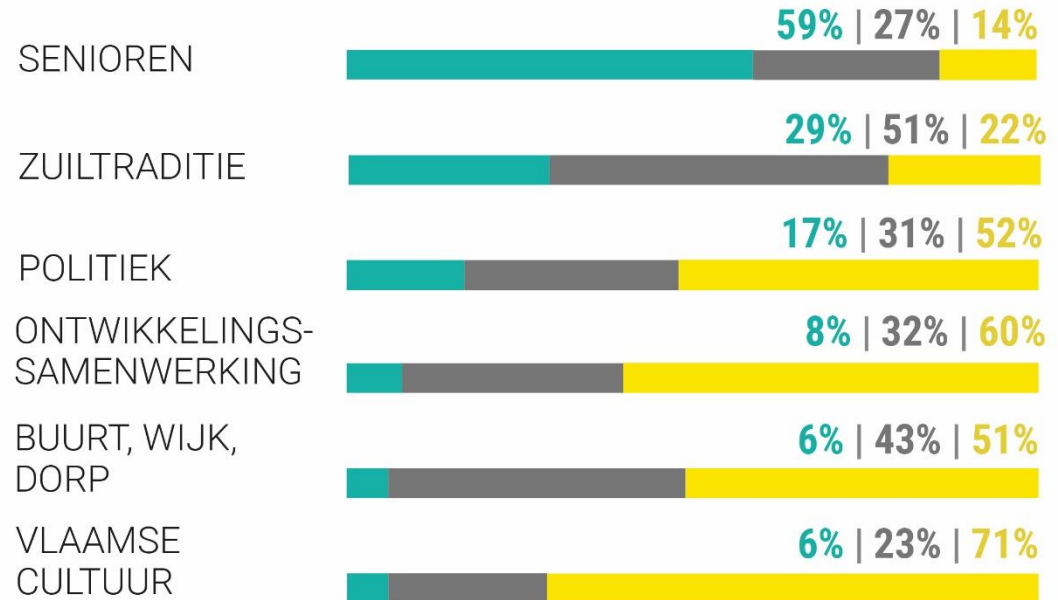
JONGEREN

30% van de etnisch-culturele organisaties hebben een **meerderheid** aan jongeren.



LAAGGESCHOOLDEN

Enkel bij seniorenorganisaties zien we meer organisaties met een **meerderheid** aan laaggeschoolden.



Hooggeschoolden zijn in de meerderheid bij de meeste organisaties.

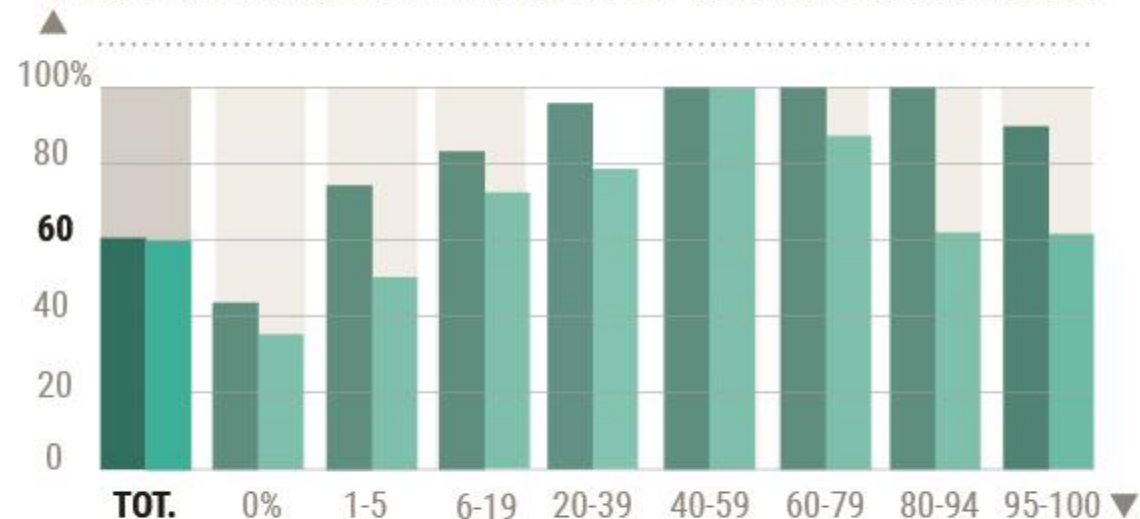
Middenveldorganisaties reflecteren de diversiteit in de samenleving niet.

AANDEEL PERSONEN MET MIGRATIEACHTERGROND



6 op 10 middenveldorganisaties zien diversiteit als een uitdaging voor zichzelf.

% ORGANISATIES DIE DIVERSITEIT ALS UITDAGING ZIEN



Hoe meer **mensen met migratieachtergrond** in de **doelgroep** en **vrijwilligers**, hoe vaker men diversiteit als uitdaging ziet.

Burgerinitiatieven?

Definitie uit literatuur:

- Meer dan eenmalig
- Gestart vanuit de burger
- Burgers zeggenschap over vorm, organisatie en toekomst van het collectief
- Burgers zelf actief in de productie/uitvoering van het goed, de dienst of de activiteit

Zelfidentificatie als burgerinitiatief veel breder dan initiatieven waarin in huidig debat naar verwezen wordt; ook heel wat gevestigde lokale organisaties zien zich als burgerinitiatief (bv. Okra, Samana, Gezinsbond)

Identificeert uw organisatie zichzelf als een burgerinitiatief?

17

JA 43,3%

NEE 56,7%

THEMATISCH

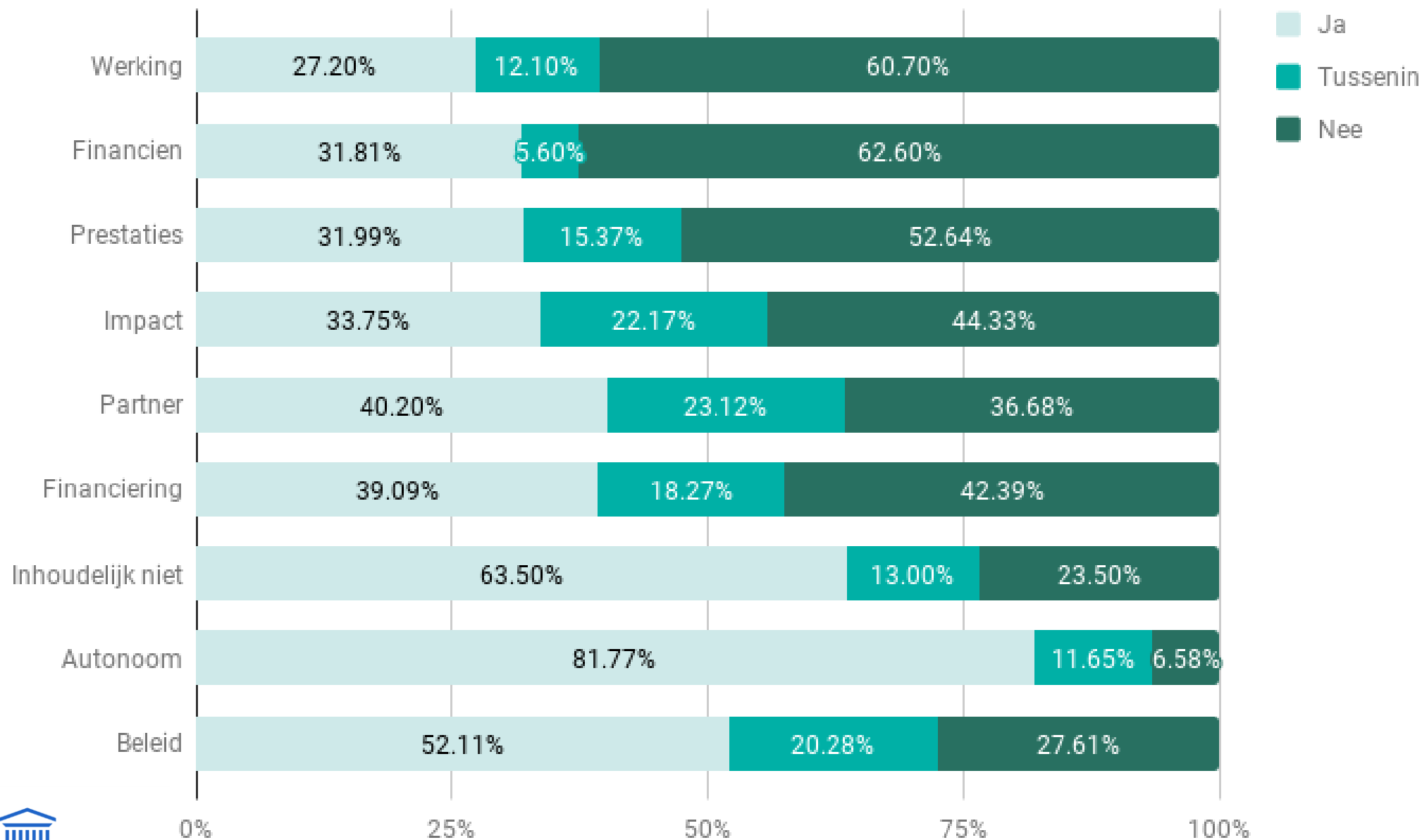
Vooraf buurtwerkingen en organisaties gericht op mobiliteit en milieu herkennen zich als burgerinitiatief.

MATE VAN HERKKENING ALS BURGERINITIATIEF



De lokale overheid...

- ...controleert de werking van uw lokale organisatie
- ...controleert of uw financiën op orde zijn
- ... controleert de prestaties van uw organisatie
- ... vraagt naar uw maatschappelijke impact
- ... is een partner waarmee uw organisatie inhoudelijk samenwerkt
- ... is een onmisbare financieringsbron
- ... komt inhoudelijk niet tussen in de werking van uw organisatie
- ... laat uw organisatie autonoom zijn eigen doelstellingen nastreven
- ... staat toe dat uw organisatie beleidskwesties aankaart



Financieel is het lokale middenveld weinig afhankelijk van de lokale overheid.

AANDEEL OVERHEID IN INKOMSTEN ORGANISATIE

■ <20% ■ 20-39% ■ 40-59% ■ >60%

LANDELIJKE GEMEENTEN



WOONGEMEENTEN



SEMI-STEDELIJKE GEMEENTEN

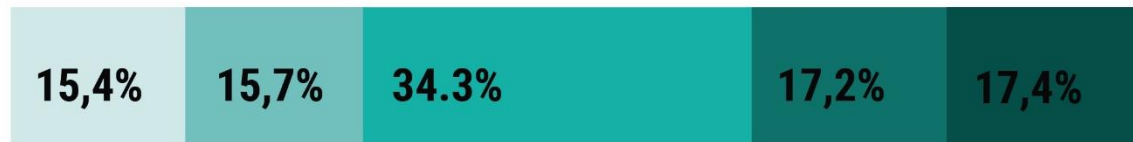


CENTRUMSTEDEN



- **Centrumsteden:** groter percentage waarbij lokale overheid een merendeel van de middelen voorziet (24.06%). (Statistisch is dit verband echter heel zwak.)
- **Onmisbare bron van inkomsten?** Hoe hoger het aandeel van de overheid, hoe meer men de overheid ook ziet als onmisbare financier (sterke correlatie)

68.9% heeft herhaaldelijk contact met lokale bestuurders of ambtenaren.



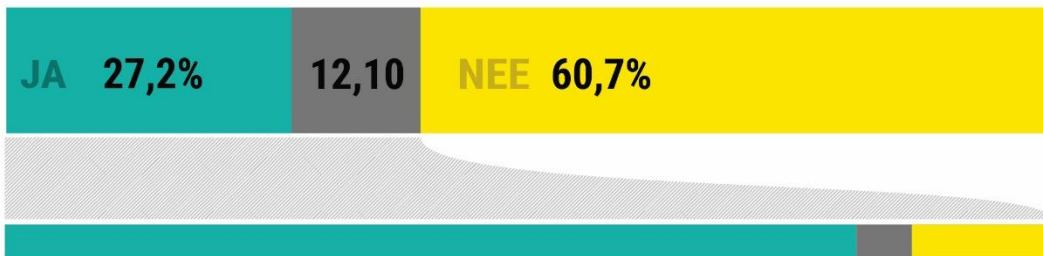
Organisaties die frequenter contact zoeken met bestuurders of ambtenaren doen dit vooral:

- ♦ om beslissingen beter te kunnen beïnvloeden
- ♦ zodat de overheid meer beroep doet op hun expertise
- ♦ zodat de overheid hen sneller informeert
- ♦ om slecht functionerende regels tijdig te laten aanpassen

Het lokale middenveld heeft een vrij autonome positie t.a.v. de lokale overheid. Er bestaat weinig financiële afhankelijkheid, en de lokale overheid controleert deze organisaties nagenoeg niet.

CONTROLE

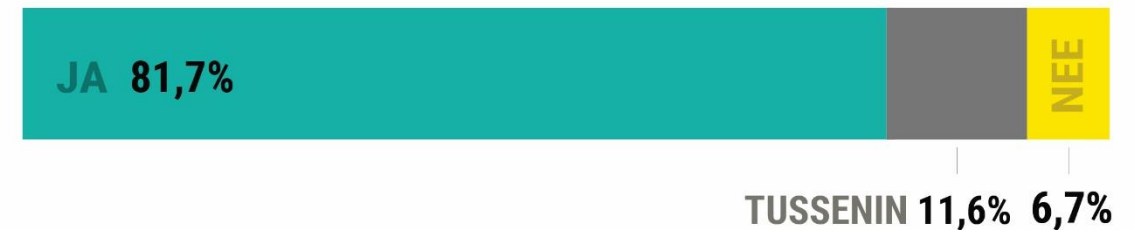
39,3% van de bevroagde organisaties zegt te worden gecontroleerd door de overheid.



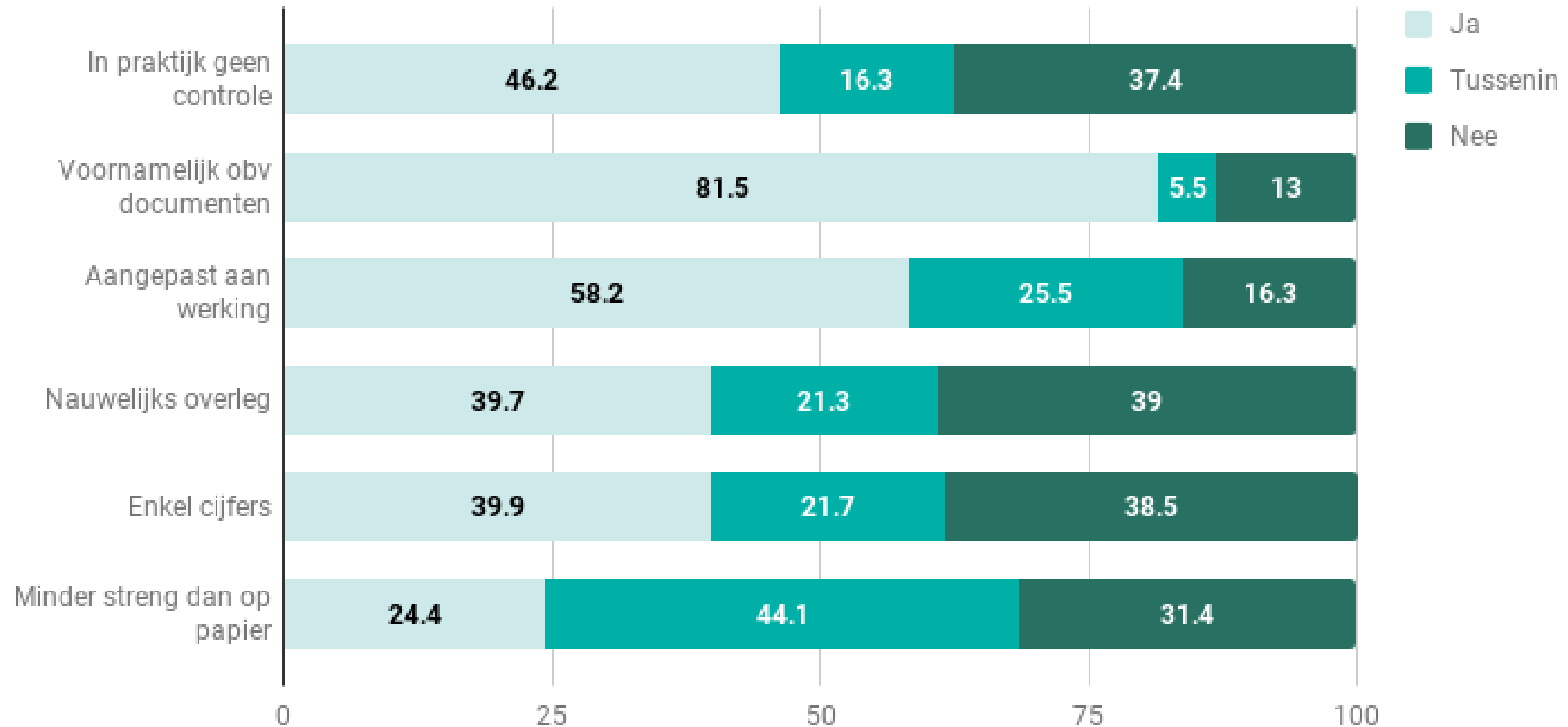
81,4 % van hen zegt dat dit enkel gebeurt via het doorsturen van papieren.

AUTONOMIE

81,7% kan autonoom eigen doelstellingen nastreven in relatie tot de overheid.



Controle op de werking (voor 39.3% die controle krijgen)



Drie modellen, zwakke indicaties

1. Bureaucratische relatie?

Lokale besturen zijn niet de oorzaak van eventuele administratieve last

2. Nieuw Publiek Management?

Zwakke indicaties, zeker geen dominante verschuiving (in steden wel nog verder te onderzoeken)

3. New Public Governance?

Sociaal kapitaal domineert, met faciliterende overheid

Dienstverlening en politiek werk: interactie eerder ad hoc en occasioneel

Vernieuwing? Vaststellingen uit focusgroepen

25

- **Vernieuwing is niet alleen een zaak van 'nieuw middenveld'**
 - Dorpsraad (trekker van nieuwe mobiliteit)
 - Vierde pijler organisatie (trekker van transitie)
- **Vernieuwing en nieuwe MVO**
 - soms uit interactie vanuit initiatief van lokale besturen (vooral mbt milieu, mobiliteit, armoede)
- **Nuancering van 'gescheiden werelden'**
 - Veelzijdige rol ambtenaren (te onderzoeken in cases)

Vernieuwing? Vaststellingen uit focusgroepen

- **Veroudering**, uitdovend type vrijwilligers / bestuurders: geen nieuwe vaststelling. Impulsen van bovenaf: weinig lokale impact
- **Andere types** en meer lokale organisaties, andere types vrijwilligers
- **Kind-gebonden organisaties**: 'booming business'
- De **territoriale** factor was en blijft sterk, ook impuls voor MVO
- **Padafhankelijkheid**, bvb inzake diversiteit
- **Klassieke discussies** over klassieke relaties blijven (ondersteuningsbeleid, werking van adviesraden,...) en lijken stereotiep

Groot gevoel van autonomie met verschillende vormen van lichte controle én lichte “samenwerking”

Dominant beeld: eerder LAT – relatie

Mogelijke verklaringen:

- MVO vooral gericht op sociaal kapitaal

- Betekenis van “samenwerken”, “partners”?

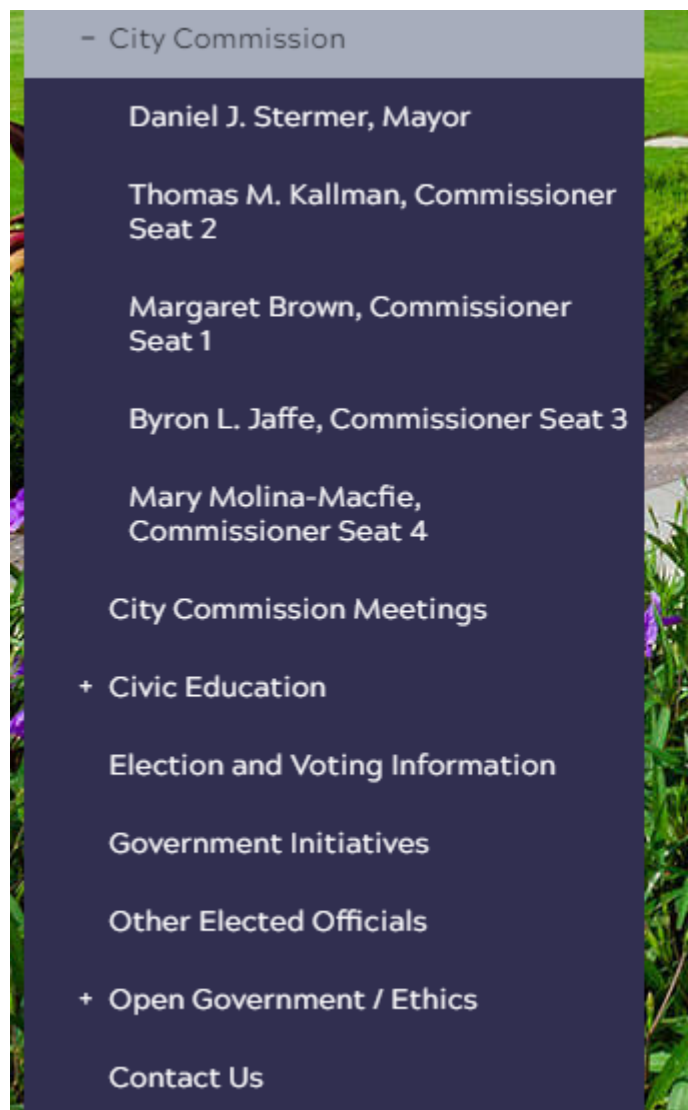
- Controles op “prestaties”, vraag naar “impact”?

- Lokale besturen: gericht op eigen werking en eigen doelstellingen

- Survey onderzoek bij Vlaamse middenveldorganisaties (uitgevoerd, met analyse bezig)
- Survey onderzoek bij vrijwilligers en professionals (in uitvoering)
- Case studies van vernieuwende middenveldpraktijken, oa. centrumsteden (Molenbeek, Borgerhout)
- Case studies van vernieuwende 'samenwerkingen' tussen middenveld en overheid rond stedelijke thema's (migratie, ongelijkheid, mobiliteit, transitie, ...).
- Stakeholder evaluaties en ontwikkelen innovatie-instrumenten

Deel II:

Van Binnen. Organisatorische dynamieken in onze stedelijke organisaties.



Members of the City Commission

MAYOR



[Daniel J. Stermer](#)

[Daniel J. Stermer, Mayor](#)

Phone: 954-385-2000 / 954-205-9195

[Email](#)

First elected: September 2002 (City Commissioner 2002-2010)

Current term: November 2016 - November 2020

The Commissioners below are in order of length of service on the City Commission.

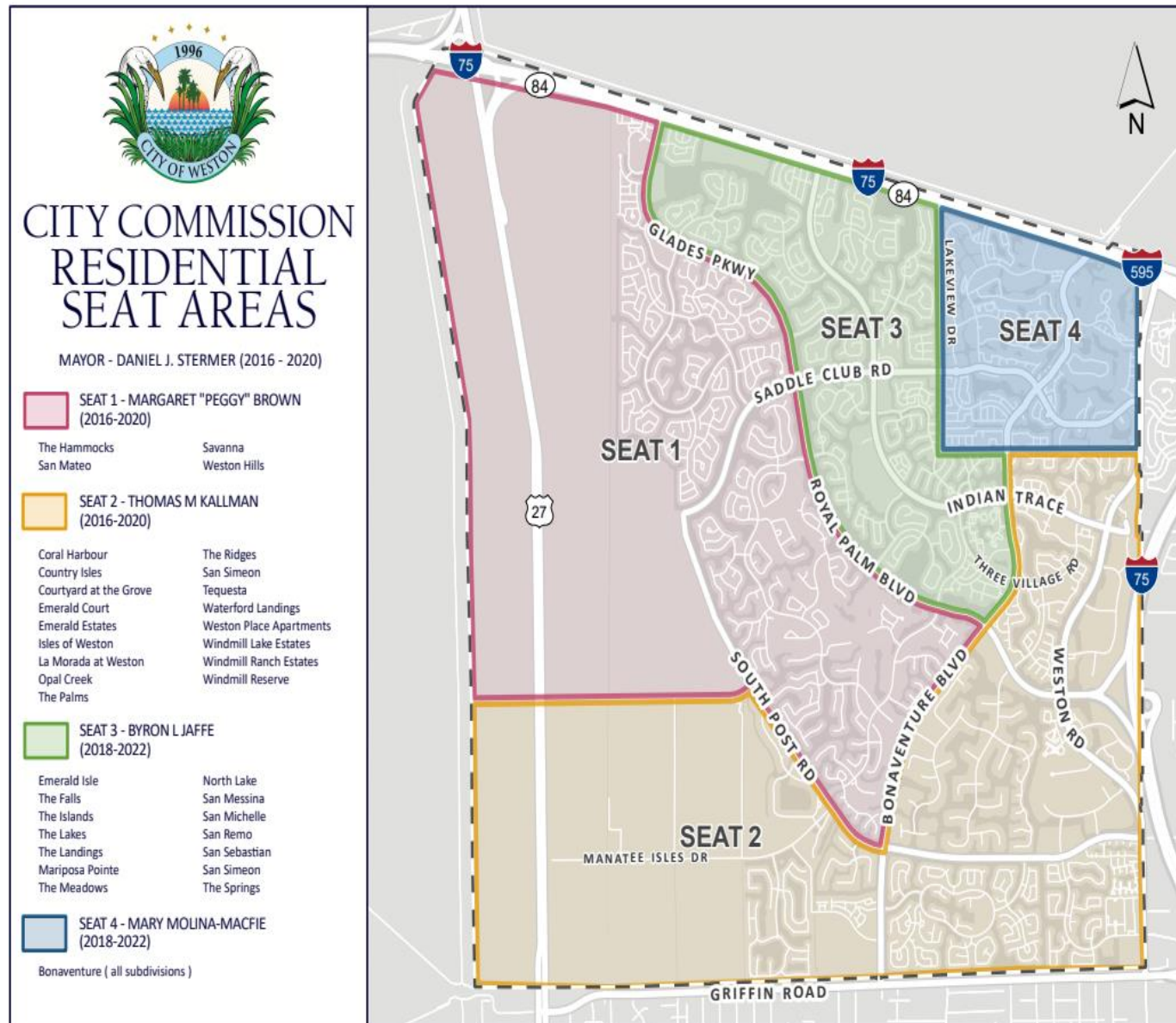
COMMISSIONER



[Thomas M. Kallman, Commissioner - Seat Two](#)

Phone: 954-385-2000 / 954-806-6350

[Email](#)



Printed from the City of Weston's Online GIS maps. Please be aware that this information is not intended to be used for measurements or calculations, simply as a reference. For more information, contact the City of Weston GIS Division at 954-385-2600.

Current as of: Nov 19, 2018

– City Manager

[City Charter](#)
[City Code of Ordinances](#)
[Duties of the City Manager](#)
[Current Fiscal Year Budget](#)
[Employees / Contract Services](#)
[Contact Us](#)
[Government](#) » [City Manager](#) »

Employees / Contract Services

 Font Size: [+](#) [-](#) [+](#) [Share & Bookmark](#) [Feedback](#) [Print](#)

The City has a total of ten city employees. Weston, pursuant to Section 3.11 of the City Charter, provides traditional municipal services through public and private contract providers. Accordingly, the city's municipal services are rendered through these contract providers, not City employees. This "contract" method of providing services allows for greater flexibility and efficiency, allowing the City to tailor services to the needs of the community.

Employees

- City Manager
- Assistant City Manager/CFO
- Assistant City Manager/COO
- City Clerk
- Director of Budget
- Director of Communications
- Director of Landscaping
- Director of Parks & Recreation
- Director of Public Works
- Director of Technology Services

Contracted Services

- Police
- Fire and Emergency Medical Services
- Legal Services
- Building Code Services

Weston, 70.000 inwoners. Geen gemeenteraad, wel rechtstreeks verkozen 'commission' (5 leden), die werkt als het wetgevend orgaan met een 'city manager' als uitvoerend orgaan en met tien (10) personeelsleden...

 Section 3.11. Contracting for Traditional Municipal Services.--

It was the original intent of the [City](#) to provide traditional municipal services through public and private contract providers. Accordingly, traditional municipal services shall be rendered through contract providers, not [City](#) employees, unless approved by at least a 4/5 vote of the [City Commission](#). If the [City Commission](#) determines that any traditional municipal service is to be provided through [City](#) employees, the [City Manager](#) shall, pursuant to Section 3.03(a) of the Charter, be responsible for the hiring, supervision and removal of all such employees. For purposes of this Section, traditional municipal services shall mean the following: public safety, public works, administrative services, community development and community services.

(Ord. 2004-09, certified 11-2-2004)

Uit het City Charter, Weston, USA, 2018

Van waar komen we?

- Sterk uitvoeringsgerichte, vlakke organisatie: veel diensten
- Zwakke planningscapaciteit op strategisch niveau, zwakke uitbouw mbt data en monitoring
- Sterk schepenmodel, geen MAT, secretaris in solopositie
- Verzelfstandigde entiteiten: beperkt, klassiek
- Mono – centrische problematieken, vooral uitvoeringsgericht en beheersmatig ingevuld (focus op de eigen dienstverlening, bureaucratisch model)

Van waar komen we?

- Relatieve stabiliteit / homogeniteit in politiek systeem en in de relaties tussen partijen; meer op dienstverlening gericht dan op ideologische keuzes
- Corporatistisch en verzuild middenveld, sterk in het politiek – ambtelijke systeem verweven (subsidies en ondersteuning; autonomie; adviesraden; medebeheer,...)

Wat zien we?

- Evolutie naar grotere organisatieclusters in nagenoeg alle steden (zie organogrammen)
- Druk naar meer planning (intern en extern, BBC) onder overwegend strak financieel regime
- Introductie van (veel meer) data en monitoring
- Niet meer alleen uitvoerend, ook regie (strategisch en omgevingsgericht denken zit daarin vervat)
- Formulering van complexere, pluricentrische problematieken met veel meer gevoelige keuzes en veel lastiger publiek debat

Wat zien we?

- Meer uitbouw van MAT, (veel) meer hogeschoolden.
- Meer ambtelijke ambities en zelfbewustzijn, maar ook misschien meer 'bureaupolitiek' als eigen dynamiek.
- Uitbouw van kabinetten, zeer uiteenlopend (van geen tot uitvoerig)
- Sterke toename naar meer verzelfstandiging maar ook een meer kritische kijk naar verzelfstandigde entiteiten, meer druk richting 'concern' – gedachte (BBC)
- Veel minder homogeniteit in politiek systeem, verscherpte partijpolitisering, meer nood aan keuzes, sociale media als aanjager
- Autonomer middenveld, maar ook de/repolitiserend middenveld?

- Fijn stof en mobiliteitsdruk
- 'Betonstop', verdichting, open ruimte
- Duurzaamheid en transitie, energie
- Kindvriendelijke stad
- Gezonde stad, stad en voedsel
- Migratie, diversiteit, integratie
- Vergrijzing, zorg, activering
- Armoede, schooluitval,...
- ...

Stedelijke beleidsproblematieken

- Semantische discussie: wat is integraal, geïntegreerd, integrerend werken (beleidsframes)?
- Denken in maatschappelijke opgaven, strategische projecten, programma's, doelgroepen, ruimtes,... leidt per definitie tot transversale 'beleidsframes' (meervoudige afwegingen, complexer en minder verticaal beslissingspatroon, niet meer louter uitvoeringsgericht, meerdere partners en afhankelijkheden in en buiten de organisatie).
- Het relatieve van het zogenaamde 'kantelen'. Eigen dienstverlening blijft in onze traditie belangrijk: er zijn ook op dat niveau keuzes te maken en er zijn beheerskwesties die ook politieke aspecten bevatten. De eigen uitvoering komt wel meer onder druk.

Organisatieverandering: een krachtenspel

- Externe druk door acties en politisering vanuit het middenveld, in verschillende vormen
- Externe invloed / druk vanuit omgeving breed (bvb: Duurzaamheidsdoelstellingen, Smart Cities, Vlaamse overheid via BBC of beleidsplannen,...)
- Interne evoluties: cultuur bij medewerkers
- Impact van integratie OCMW (en legger van het sociaal beleid)
- Verandering aan de top: nieuwe AD's en hun beroepsbeeld
- Functioneren van het MAT en interactie met CBS
- CBS: mensen, cultuur, verhoudingen + beleidsframes
- Functioneren van GR en GRL (druk, controle,...?)

Transversaal door de inzet van:

1. Discours, frames, cultuur
2. Communicatiestromen intern: systematiek?
3. Ruimte en schaal ('the scalar turn', zie stadsprojecten, zie wijkwerking,...)
4. Instrumenten (bvb BBC, organogram hertekenen) in een mix met strategieën (bvb: sterke inzet van ICT; keuze voor programmawerking, mandaten, strategische diensten,...)
5. Doelgroepen centraal (kinderen,...)

Discours, frames, cultuur

- Doorheen organisatievormen: evolutie van discours, frames, cultuur en inspanningen hierrond ('Slim Delen')
- Een 'sector' of 'dienst' kan zichzelf als deel van een groter geheel zien
- Beweging naar grotere entiteiten, wat nog niet altijd veel zegt over de interne relaties en over de cultuurveranderingen
- 'Mensen vinden elkaar op de werkvloer: eerder dan op het niveau van het middenmanagement'

Strategische capaciteit

- Waar zit de strategische capaciteit?
 - Bij de strategische cellen (deels);
 - Deels in de stafdiensten ('beleidsontwikkeling') in de grote clusters
 - Meer en meer, zo lijkt het, of wordt het althans geclaimd, door mensen die met ruimte/omgeving bezig zijn (en die hun discours hebben verbreed)
 - Deels ook opmars van de sociale component (eerder regie-achtige ambities), veel minder marginaal dan vroeger
 - Integrerend / ontschottend denken en handelen 'neerleggen in de organisatie' vanuit eigen ambities: zie bvb regie armoede door (OCMW) dienst sociale dienstverlening in Gent)

Strategische diensten/cellen

- Strategische cel/diensten, meestal nu als stafdienst bij de AD, soms als deel van de cluster 'bedrijfsvoering', soms als een van de sectordiensten (gekoppeld aan andere bevoegdheden)
- Evoluties: van top-down en geformatteerd naar meer informeel, overleggericht, soepeler, meer op maat, minder carcan (nieuwe generaties en geleerd van ervaringen)
- De 'denkers' en de 'doeners' als een niet-productieve beeldvorming: scheiding tussen beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering versus 'hoe kunnen wij dienstig zijn?'

Opvolging en monitoring

- RAPP: Roeselaarse Acties Projecten en Programma's: rapportage en opvolging van acties (tien programma's; bvb 48 acties binnen Ruimte)
- In Aalst: 162 projecten
- Impact van de meerjarenplanning en BBC: formatteert dat de discussies? Inhoudelijk effect lijkt zeer beperkt te zijn
- Intenties in Antwerpen: een nieuw meerjarenplan omgezet in een doelstellingenboom ('helder beeld van strategische projecten, van kerntaken, van domeinoverschrijdende kernvisies en van gebiedsgerichte acties')

“Van de agenda van het MAT valt absoluut niet af te leiden dat over maatschappelijke problematieken gesproken wordt”

Managementteams

- '90% van de agenda is gericht op de interne winkel draaiende houden versus 10% beleidsontwikkeling: wij houden ons niet bezig met de 10 %'
- MAT en samenlevingsgerichte acties, projecten en programma's ('de stad in het MAT binnenbrengen') inclusief profiel van MAT-leden
- Samenstelling: lang niet altijd zijn leden van MAT in staat om over de eigen verantwoordelijkheid heen te kijken

MAT

- MAT en het middenkader
- 'governance' van het MAT:
 - Organisatie
 - Functioneren
 - Agendavorming en voorbereiding (bvb 'management summaries', tijd voor debat agenderen)
- Moeten we creatiever denken: beheersMAT en beleidsMAT, niet noodzakelijk identiek

Programmawerking

- In Gent: 'interimmanagers' die de organisatie goed kennen
- Wat heet programma's in de verschillende steden?
- Inbedding: bij de dienst strategie; bij departementshoofden/directeurs; bij autonome entiteiten? Hangt deels af van de aard van de regie/projecten

Programmawerking

- Discussie in Antwerpen: programmawerking als deel van de mandaatopdracht voor directeurs (naast bedrijfsmatige onderdelen); misschien ook deel van de variabele verloning (dus mandaat bevat regie van strategische projecten en daarnaast kerntaken binnen de 'business' of bedrijfseenheid)
- In Roeselare sponsoren MAT – leden programma's

Ondersteunende diensten

- Functie en impact van de klassieke ondersteunende diensten ('business partners' of eigen logica's en systemen)
 - Financiële dienst: budgetcycli vaak nog zeer bureaucratisch en administratief benaderd
 - ICT: in enkele steden duidelijke evolutie naar veel meer stafdienst, betrokkenheid bij en impact op het strategische niveau is zeer wisselend; in andere steden eerder volgend
 - Personeelsdienst: in veel steden is het personeelsmanagement vanuit de personeelsdiensten middelmatig tot zwak
- Relatie met delegatie / budgethouderschap / interne verzelfstandiging (mondjesmaat)
- Ondersteunende diensten komen bij alle schepenen en in alle domeinen binnen: integrerend vanuit systeemdenken en uniforme benadering (maar niet altijd ondersteunend...)

“Van alles wat in de stad gebeurt, wordt 10% gedragen door het college, 90% van de productiemachine door de administratie”

Het politieke systeem

- Een deels autonoom functionerend ambtelijk circuit, steeds professioneler, maar ook vaak gedreven en met eigen ambities, aansluitend bij een sterke maatschappelijke agenda die op een soort 'common sense' denken steunt
- Volgt een eigen dynamiek, zo lijkt het wel, in interactie met middenveld. Scholing en achtergronden spelen mee

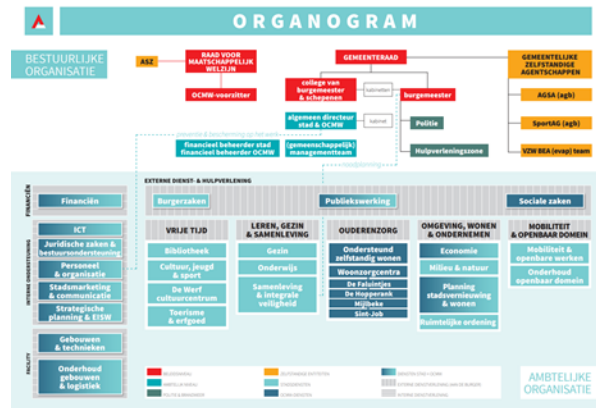
Het politieke systeem

- Voorstellen voor de politieke verdeling van verantwoordelijkheden: is er kans op innovatie?
- Zie bijvoorbeeld:
 - Eerste jaar: nog geen verdeling, wachten tot start van het meerjarenplan
 - Niet denken in diensten maar in doelen (bvb: acht strategische doelen)
 - Coherenter bundels: omgeving (RO, wonen, stadsvernieuwing, milieu, natuur); alle zorgaspecten bij één schepen,...
 - Spreken over domeinen (bvb: 'alles van economie, nu verspreid over vier schepenen')
- Mix van dienstgebonden verantwoordelijkheid (maar wat betekent dat soms nog) en 'bestuurlijke of maatschappelijke opgaven'.

Scenario 1

Organogram-model

Basis: organogram
(dus: uitsluitend
gekoppeld aan
diensten)



Scenario 2

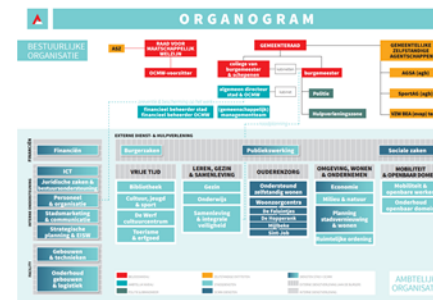
Hybride-model

1. Gekoppeld aan
het meerjarenplan
voor de
uitdagingen



én

2. Gekoppeld aan
het organogram
voor de reguliere
werking



Scenario 3

Programma-model

Basis: uitdagingen en
doelstellingen
(dus: uitsluitend gekoppeld
aan meerjarenplan)



Scenario's gehanteerd in Aalst

Home » Bestuur » College van B en W » Wethouder Aldrik Dijkstra (CU)

Wethouder Aldrik Dijkstra (CU)

College van B en W ▲

Burgemeester Franc
Weerwind (D66)

**Wethouder Aldrik Dijkstra
(CU)**

Wethouder Hilde van
Garderen (VVD)

Wethouder Jan Hoek
(GroenLinks)

Wethouder Jaap Lodders
(VVD)

Wethouder Jerzy
Soetekouw (PvdA)

Wethouder Loes Ypma
(PvdA)

Wethouder Maaike
Veeningen (D66)

Registers van buitenlandse
dienstreizen, ontvangen
geschenken en
kostendeclaraties B&W

Portefeuilleverdeling en
nevenfuncties

College in de stad

Gemeenteraad

Integriteit bestuurders
en ambtenaren

Gemeentelijk beleid ▼

[Naar boven](#)

Jeugd, Onderwijs, Ouderen en Gezondheid

7e loco-burgemeester

- Jeugd & gezin, inclusief jeugdhulp
- Veilig thuis
- Onderwijs
- Sluitende aanpak zorg en onderwijs
- Publieke gezondheidszorg
- Welzijn

Bestuurlijk trekker van opgave:

- Gezond in Almere
- (G)oud in Almere: het verzilveren van de vergrijzing



Almere, 207.000 inwoners. 7 schepenen (wethouders)

Het politieke systeem

- Het principe van het 'college' is een sterke basis voor geïntegreerde programma's maar de partijpolitieke verdeling doorkruist het college - karakter
- Toevertrouwen van transversale thema's / doelen aan schepenen of net beter niet? Alle schepenen die vanuit een transversale opdracht voortdurend bij elkaar binnenkijken: is dat werkbaar?
- Moeten we dat soort maatschappelijke opgaven wel toewijzen of blijven we net beter uit dat systeem?

Suggesties

- Waarvoor hebben we geen schepen (meer) nodig (ICT, personeel, infrastructuur,...)?
- Nieuwe velden benoemen
- Binnen klassieke bevoegdheden: beheer en beleid?
- Coherenter clusters (bvb: economie)
- Maatschappelijke opgaven
 - Eerder monosectoraal: toewijzen
 - Plurisectoraal: college als geheel en afspraken per periode over politieke verantwoordelijkheden
- Gekoppeld aan profiel van MAT en afspraken over communicatie / overleg

Het politieke systeem

- Het management van het college (en van de gemeenteraad): transversale thema's inbouwen en methodisch onderbouwen
- Praktijken van georganiseerde dialoog tussen politici en ambtenaren (her en der geregeld sectoroverleg bijvoorbeeld)

Vragen

- Twee circuits? Een gedeelde beleidsagenda op ambtelijk niveau?
- Functioneren van strategische cellen
- Functioneren van MAT
- ...