

Bijlage 1



Structureel Waarmaken!

Aanpassing aansturings- en organisatiestructuur
Gemeentelijke organisatie Oisterwijk

Directie en MT
Datum: concept 07-06-2022

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1. Inleiding.....	3
2. Doel van aanpassing van aansturings- en organisatiestructuur?.....	4
3. Algemene uitgangspunten	5
4. Organisatiestructuur op hoofdlijnen.....	7
5. Domein Fysieke Leefomgeving.....	9
6. Domein Samenleving.....	11
7. Afdeling Bedrijfsvoering.....	13
8. Hoofdstructuur en aansturing.....	15
9. Werken in programma's en projecten.....	16
10. Versterken bestuurlijk – ambtelijk samenspel	17
11. Overlegstructuur.....	18
12. Gevolgen voor de medewerkers	19
13. Hoe laten we dit werken?.....	20

1. Inleiding

“De ene verandering legt altijd de grondslag voor de verandering die erop volgt.” (Machiavelli)

Dit document over de organisatieaanpassing van de gemeente Oisterwijk is tot stand gekomen met input van medewerkers en leidinggevenden van onze organisatie. Dit plan is een tussenresultaat van een lopende en voortdurende ontwikkeling naar onze organisatie van de toekomst. Dit noemen wij onze Koers. We hebben sinds 2018 met elkaar onze kernwaarden benoemd, gevolgd door onze belofte om Waar te maken voor inwoners en ondernemers. In 2019 en 2021 hebben we alle medewerkers digitaal om input gevraagd over meerdere aspecten van onze organisatie. In diverse gesprekken met het college en de Ondernemingsraad (OR) hebben wij beelden uitgewisseld en uitwerkingen getoetst. Wij zijn dankbaar voor de input en betrokkenheid van iedereen. Hierdoor hebben wij weloverwogen keuzes kunnen maken die leidden tot deze gewenste structuur voor onze organisatie.

Aanpassing van de structuur is slechts een randvoorwaarde in de totale ontwikkeling van de organisatie. In het programma van onze Koers benoemen we nog vijf andere bouwstenen waar we mee aan de slag zijn om onze gewenste situatie te bereiken (zie ook figuur 4. in laatste hoofdstuk: Hoe laten we dit werken?). Uit de eerder genoemde onderzoeken onder de medewerkers zijn meer onderwerpen aangedragen om onze organisatie te versterken. Daarnaast hebben de gesprekken over de structuur ontwikkelpunten aan het licht gebracht. We hebben deze punten ondergebracht in een dynamisch ontwikkelprogramma met -agenda voor de ambtelijke organisatie; het programma Waarmaken.

Dit plan richt zich vooral op de aanpassing in de aansturings- en organisatiestructuur.

Leeswijzer

We gaan allereerst kort in op het doel van de aanpassing in de aansturings- en organisatiestructuur en staan stil bij enkele algemene uitgangspunten ervan. Daarna is een overzicht van de gewenste organisatiestructuur opgenomen.

In hoofdstuk 4 t/m 8 beschrijven we per domein en afdeling de teamindeling en het leidinggevend kader. In hoofdstuk 9 beschrijven we hoe we het werken in programma's en projecten zien.

Vervolgens lichten we toe hoe, met de aanpassingen, de bestuurlijk - ambtelijk samenwerking wordt versterkt. Daarna gaan we in op de overlegstructuur en in hoofdstuk 12 beschrijven we de gevolgen van de aanpassing voor de medewerkers. Het plan eindigt met een vooruitblik op de implementatie van de structuuraanpassing.

2. Doel van de aanpassing van de aansturings- en organisatiestructuur

De aanpassing in de organisatiestructuur zetten we in om als organisatie beter en meer integraal samen te werken aan onze dienstverlening voor onze inwoners, ondernemers, verenigingen, maatschappelijke organisaties en onze bestuursorganen; de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders. In onze organisatie werken we natuurlijk al op vele fronten samen, met elkaar als collega's, met ons bestuur, met onze samenwerkingspartners, met inwoners en ondernemers et cetera. We zijn dan ook bedreven in samenwerken, het is één van onze kernwaarden.

De samenleving verandert continu en in een snel tempo. Om ons daarop aan te passen en ons te ontwikkelen, is eind 2018 de organisatieontwikkeling 'Wij zijn waarmakers' gestart. Deze ontwikkeling gaat over het optimaal inzetten van ieders talenten, het bijbehorende leiderschap en houding en gedrag in samenwerking om onze dienstverlening te verbeteren. Het afgelopen jaar gingen we aan de slag met onderzoek naar een passende aansturings- en organisatiestructuur die aansluit op de verwachtingen van de samenleving, op de behoeften van medewerkers en bestuur en die past bij onze toekomstambities uit onder andere het Bestuursakkoord. De organisatiestructuur ondersteunt en bevordert de onderstaande ambities van onze Koers:

Onze inwoners worden met aandacht en naar tevredenheid geholpen

Wij gaan in een eerder stadium in gesprek met en luisteren naar wat inwoners, ondernemers en organisaties echt willen en dat nemen we mee in onze beleidsvorming en uitvoering. Door minder hiërarchie en bureaucratie in onze organisatie bevorderen we de snelheid in (de voorbereiding van) besluitvorming en uitvoering. Onze visie op dienstverlening is de basis voor wat we doen en hoe we dat doen.

We maken duidelijke en realistische afspraken

In heldere en begrijpelijke taal communiceren we met onze inwoners en elkaar, zodat verwachtingen over en weer helder zijn. De afspraken die we maken zijn haalbaar. Als het onverhoopt niet loopt zoals verwacht, dan laten we dat op tijd weten.

We weten wat ons doel is en bereiken dat door over grenzen heen te kijken

Elke medewerker weet welke resultaten van hem/haar verwacht worden. Een duidelijke verantwoordelijkheid met bijpassende bevoegdheid draagt bij aan het bereiken van die resultaten. In de resultaatafspraken met medewerkers is dit onderwerp van gesprek. Om doelen te bereiken is het noodzakelijk om verder dan het eigen belang of de taakomschrijving te kijken. Sensitiviteit voor de omgeving maakt dat er naar mogelijkheden gekeken wordt om doelen te bereiken.

We zijn sterk gericht op samenwerking

De onderlinge samenwerking binnen en tussen afdelingen en met het bestuur verbeteren we voortdurend. We werken en adviseren meer integraal. Gevoelsmatige 'muurtjes' tussen afdelingen die elkaar nodig hebben in hun werk breken we af. Daarnaast vindt inwonerparticipatie ook zijn basis in samenwerking tussen inwoners en ambtenaren. Samenwerking vindt ook op regionale schaal plaats in GHO (Goirle, Hilvarenbeek, Oisterwijk), HvB (Hart van Brabant), Equalit (IT samenwerking) en met tal van andere (overheids)organisaties. Hierin zijn wij actief en vertegenwoordigen Oisterwijk optimaal.

Kortom: Wij maken onze beloften waar!

3. Algemene uitgangspunten

Voor de organisatieaanpassingen hebben wij een aantal uitgangspunten geformuleerd die uitgewerkt zijn in de gewenste aansturings- en organisatiestructuur. Deze uitgangspunten zijn in willekeurige volgorde:

- Samenwerking zo optimaal mogelijk
- Rolbewustzijn en -verdeling volgens de primaire rollen
- Directie en managers sturen strategisch
- Teamleiders sturen op (team)ontwikkeling en uitvoeringsproces

Samenwerking zo optimaal mogelijk

De gewenste organisatie is op basis van onze gemeentelijke kerntaken gegroepeerd in twee inhoudelijke domeinen en een afdeling Bedrijfsvoering ter ondersteuning van deze domeinen. Hierdoor zijn we in staat om integraal te sturen op inhoud. Belangrijk voor de domeinen en afdeling Bedrijfsvoering is het werken aan (meer) samenhang binnen het domein, integrale en optimale advisering aan het college en de gemeenteraad en het samenwerken met inwoners en (maatschappelijke) organisaties.

Alle beleid en uitvoering rond ruimtelijke plannen, openbare ruimte, duurzaamheid, mobiliteit en economie ondergebracht in het domein Fysieke Leefomgeving. En is alles rondom zorg, participatie, welzijn, cultuur, onderwijs, sport en veiligheid ondergebracht in het domein Samenleving. Door samen te werken binnen het domein in dezelfde vakdiscipline wordt onze dienstverlening meer integraal en kunnen de medewerkers elkaar versterken (in teamverband). Vanzelfsprekend werken de domeinen samen aan domeinoverstijgende vraagstukken. De samenwerking met de afdeling Bedrijfsvoering is erop gericht alle dienstverlening zo optimaal mogelijk te laten verlopen.

Rolbewustzijn en -verdeling volgens de primaire rollen van de gemeente

Binnen de inhoudelijke domeinen zijn de werkzaamheden in teams gegroepeerd rondom de volgende rollen:

1. beleid ontwikkelen en laten vaststellen
2. regie voeren op de implementatie en uitvoering van dat beleid door zowel interne als externe uitvoeringsdiensten
3. de uitvoering van beleid (dit geldt niet voor alle beleidsvelden)

Deze rollen zijn leidend bij de teamindeling van de twee domeinen Fysieke Leefomgeving en Samenleving, de ontwikkeling van team en individuele medewerker, in werving en selectie en in het gebruik van generieke functietitels in de gewenste structuur.

Met deze structuur heeft iedereen op basis van inhoudelijk werk, rol in de organisatie en bijbehorende vaardigheden en competenties een heldere en meest logische plek in de organisatie. Wij verwachten dat met deze nieuwe structuur de samenwerking binnen en buiten onze organisatie nog beter wordt. We benadrukken nog eens dat structuur niet de enige voorwaarde is om goed met elkaar samen te werken.

Wij hebben er bewust voor gekozen om onze organisatie niet te structureren rondom thema's of grote opgaven, zoals de omgevingswet, inwonersparticipatie of wijkgericht werken. Deze onderwerpen zijn belangrijk om aan te werken en gaan dwars door de hele organisatie heen. Daarom hebben we ook samenwerkingsvormen die over de bestaande lijnstructuren heen gaan, zoals programma's, een specifieke samenwerkingsopgave of een project. Het opdrachtgeverschap hiervan valt niet per definitie samen met de lijnaansturing en aan deze opdrachten werken vaak medewerkers vanuit en met verschillende disciplines.

Kortom, in de organisatie heeft iedereen een plek in een domein of afdeling Bedrijfsvoering en daarbinnen in een team, en tegelijkertijd is dit niet de enige plek waar er met andere collega's samengewerkt wordt aan bepaalde opdrachten of opgaves.

Directie en managers sturen strategisch

De algemeen directeur, managers van de inhoudelijke domeinen en manager Bedrijfsvoering zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de resultaten van de organisatie, gebaseerd op vooraf bepaalde strategische, meerjarige doelstellingen, die zoals gezegd door samenwerken gerealiseerd worden. Om dit verder in de organisatie te laten werken, zijn zij verantwoordelijk voor het organiseren van samenhang, verbinding met het college en de gemeenteraad en verbinding binnen en buiten de afdelingen.

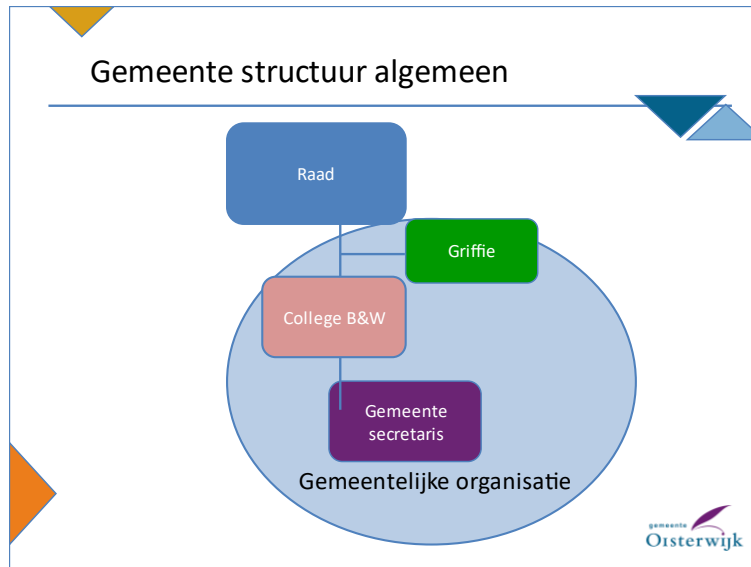
Teamleiders sturen op (team)ontwikkeling en op uitvoeringsproces

Dat medewerkers (meer) verantwoordelijkheid nemen in hun werk en daarmee hun ondernemerschap en talent kunnen inzetten, is een doel van Onze Koers. Het is al langer ons uitgangspunt om eigenaarschap en zelforganisatie bij medewerkers te stimuleren. Dit is volgens de leiderschapsvisie 'Multiplier leiderschap' die wij omarmen. Bij deze visie past dat teamleiders geen inhoudsdeskundigen hoeven te zijn, maar juist sturen op proces, team- en individuele ontwikkeling. Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers wordt zo ondersteund en staat voorop. Zij coachen en faciliteren de medewerkers om hun rol zo optimaal mogelijk te kunnen uitvoeren. Zij zorgen ervoor dat de integraliteit wordt bevorderd en er inzicht in werkvoorraad is. Samenwerking binnen en buiten het team wordt door hen bevorderd. Zij hebben affiniteit met de politiek en bestuurlijke dossiers die belegd zijn in hun team en zijn aanspreekbaar op de resultaten van het team. Om deze teamontwikkeling en individuele ontwikkeling de komende tijd door te zetten, gaan we daarop investeren en ondersteuning bieden aan de teamleiders die hier primair verantwoordelijk voor zijn.

4. Organisatiestructuur op hoofdlijnen

Hieronder geven we de hoofdlijnen weer van de gewenste organisatiestructuur:

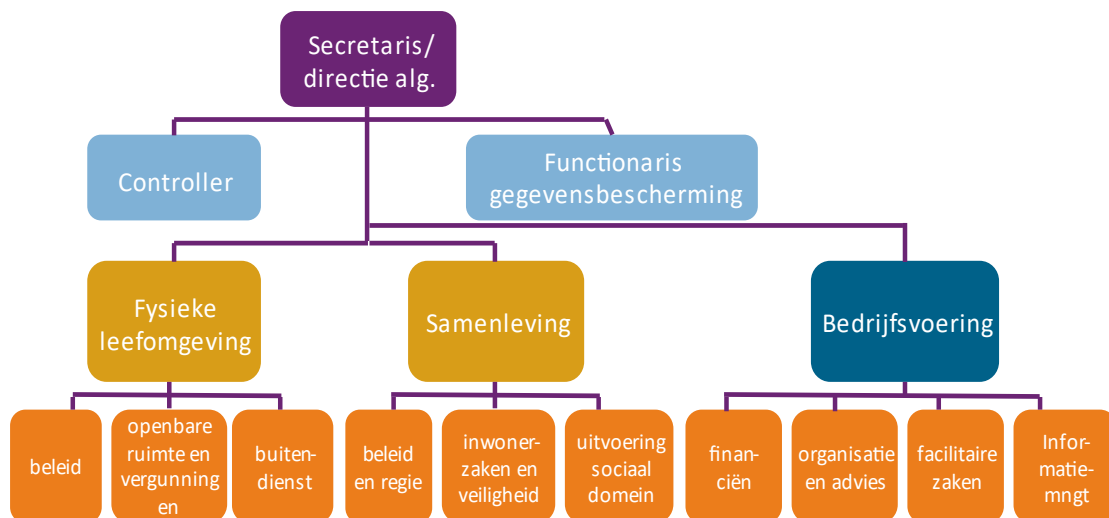
- uiteraard is de gemeenteraad en daaronder het college van B&W onze opdrachtgever (zie figuur 1.)



figuur 1.: algemene gemeente structuur

- we blijven een lijnorganisatie met in de hoofdstructuur de gemeentesecretaris/algemeen directeur en 3 managers
- er is een onafhankelijke positie van Controller en Functionaris Gegevensbescherming
- er zijn 2 inhoudelijke domeinen: Fysieke Leefomgeving en Samenleving met ieder 3 teams
- in deze domeinen vinden primaire inhoudelijke processen plaats, vanuit 3 verschillende rollen: Beleid, Regie (op implementatie en uitvoering van beleid) en Uitvoering (van beleid)
- er is 1 afdeling Bedrijfsvoering, die primair dienstverlenend is naar de twee inhoudelijke domeinen, met 4 teams met ondersteunende diensten
- elk team wordt aangestuurd door een teamleider
- we centraliseren inhoudelijke ondersteuning (administratie) per domein, dit is zowel ondersteuning aan het hele domein als ondersteuning van inhoudelijke werkzaamheden van één of meerdere teams (met als enige uitzondering administratie bij team Buitendienst);
- we centraliseren secretariële ondersteuning in Bedrijfsvoering

Op de volgende pagina is de organisatiestructuur tot op teamniveau weergegeven.



figuur 2.: gewenste organisatiestructuur met teams

In de volgende 3 hoofdstukken wordt elk domein en de afdeling Bedrijfsvoering in detail beschreven.

5. Domein Fysieke Leefomgeving

Algemeen

Het domein Fysieke Leefomgeving richt zich op het behouden en versterken van onze leefomgeving. Het is aan dit domein om zorg te dragen voor integraal afgestemde beleidskaders voor de fysieke leefomgeving. Ook gaat het om het begeleiden van ruimtelijk-fysieke veranderingen in de leefomgeving met oog voor efficiënte en integrale ondersteuning en/of afhandeling van externe initiatieven en goede samenhang tussen beleid en uitvoering. Ook de uitvoering van ruimtelijke ingrepen en reguliere beheer en onderhoudstaken vindt plaats in goede samenwerking met de samenleving.

Indeling domein Fysieke Leefomgeving

Het domein Fysieke Leefomgeving bestaat uit drie teams, Beleid, Openbare Ruimte en vergunningen en Buitendienst en de totale formatie bedraagt 70 fte.

Team Beleid

Dit team bestaat uit beleidsadviseurs en beleidsmedewerkers. Beleidsvelden zijn:

- Ruimtelijke ontwikkeling (incl. Erfgoed)
- Wonen
- Duurzaamheid/circulariteit
- Grondzaken
- Gebiedsontwikkeling
- Groen/biodiversiteit
- Mobiliteit
- Vastgoed en accommodaties
- Economische zaken, toerisme en recreatie

Het beleidsteam richt zich op beleidsontwikkeling, vaststelling van beleid en vertaling van beleid naar uitvoering. Hier werken medewerkers met de functie Beleidsadviseur (verantwoordelijk voor een of meerdere beleidsvelden, beleidsontwikkeling, bestuurlijke advisering, raadsaangelegenheden, budgetbeheer, mede-auteur P&C producten, eigenaar beleidscyclus) en met de functie Beleidsmedewerker (vertaling van beleid op een of meerdere beleidsvelden in regels en verordeningen, inhoudelijk regie voeren op interne en externe uitvoeringpartners en projecten, contractrelaties, subsidierelaties).

Deze bundeling van beleid en regie op de uitvoering ervan zorgt ervoor dat vraagstukken tijdig en in samenhang op de bestuurlijke tafel komen, er bestuurlijke keuzes mogelijk zijn en er regie is op de verschillende dossiers. Het onderdeel openbare ruimte (wegen, openbare verlichting, riolering en water) is niet opgenomen bij Beleid. De beleidsadviseur hiervoor is ondergebracht bij Team Openbare Ruimte en Vergunningen, omdat de taken hiervan vaak samenvallen met (de regie op) uitvoering van het beleid in dit team en zo de samenwerking het meest optimaal loopt.

Fte: 19

Team Openbare Ruimte en Vergunningen

De medewerkers van Team Openbare Ruimte en Vergunningen zijn de vertalers van beleid naar de samenleving en uitvoeringpartners. De werkvelden zijn:

- Vergunningen
- Openbare ruimte
- Groen/biodiversiteit
- Mobiliteit

- Vastgoed en accommodaties
- Economische zaken, recreatie en toerisme
- Evenementen en markt

Hier wordt op basis van het beleid de uitvoering geregeld, waarbij een gedeelte door Team Buitendienst uitgevoerd zal worden en een gedeelte door externen. De uitvoering van het beleid is ook het contact met de samenleving onderhouden en het afhandelen van aanvragen/vergunningen.

De bundeling van de uitvoerende activiteiten in dit team zorgt ervoor dat er overzicht is in wat er zich buiten afspeelt. Het enige onderdeel dat niet hier is toegevoegd is Toezicht en Handhaving. Dat valt onder de afdeling Samenleving (Veiligheid). Hiervoor is gekozen om de aansluiting met de meer preventieve en maatschappelijke kant van veiligheid te benadrukken. Tegelijkertijd blijft Toezicht en Handhaving voor het domein Fysieke Leefomgeving ingezet worden. Dit betekent dat er nauw samengewerkt wordt met andere domeinen en teams.

Fte: 23

Team Buitendienst

De medewerkers van Team Buitendienst zorgen voor de uitvoering van werkzaamheden in de openbare ruimte. De werkvelden zijn:

- Openbare ruimte
- Mobiliteit
- Groen
- Accommodaties (waaronder ook sportparken)
- Inhoudelijke ondersteuning / administratie (ten behoeve van de uitvoering van team Buitendienst)

Zij voeren de werkzaamheden uit op basis van beleid- en beheerplannen vanuit het Team Beleid en Team Openbare Ruimte. Verder leveren zij input vanuit de praktijk om deze plannen waar nodig aan te passen. De rol van voorman blijft in de verdeling en praktische aansturing van de uitvoering binnen de Buitendienst bestaan.

Fte: 25

Teamleiding

Het domein Fysieke Leefomgeving heeft drie teamleiders.

Fte: 3

6. Domein Samenleving

Algemeen

Het domein Samenleving zorgt er samen met inwoners en maatschappelijke organisaties voor dat iedereen in Oisterwijk mee kan doen. Het domein levert een bijdrage aan een gemeente waar mensen zich optimaal kunnen ontwikkelen en ontplooien op onder meer de gebieden onderwijs, welzijn, zorg, cultuur en sport. Wij werken aan een sociaal domein dat inclusief is, dat dichtbij wordt ervaren, dat duidelijk en begrijpelijk is voor inwoners en ook een sociaal domein waar integraal gewerkt wordt. Dat zijn de bouwstenen van de in december 2018 vastgestelde koers voor het sociaal domein 'Naar een Samenredzaam Oisterwijk 2019-2030'.

Het domein doet dit onder meer door te werken aan preventie en het aanbieden van individuele en algemene voorzieningen.

Indeling domein Samenleving

Het domein Samenleving bestaat uit 3 teams met een totale formatie van 64,9 fte. Er is een team Beleid (met daarin ook regie) en twee uitvoerende teams: team Uitvoering Sociaal Domein en team Inwonerzaken en Veiligheid.

Team Beleid Samenleving

Dit team richt zich op beleidsontwikkeling, vaststelling van beleid en vertaling van beleid naar uitvoering. Het gaat om de beleidsvelden Jeugd en Onderwijs, WMO, Participatie- Integratie en Vreemdelingenzaken, Sport, Spelen, Gezondheid en Cultuur, Bestaanszekerheid en de Basisstructuur. Hier werken medewerkers met de functie Beleidsadviseur (verantwoordelijk voor een of meerdere beleidsvelden, beleidsontwikkeling, bestuurlijke advisering, raadsaangelegenheden, budgetbeheer, mede-auteur P&C producten, eigenaar beleidscyclus) en met de functie Beleidsmedewerker (vertaling van beleid op een of meerdere beleidsvelden in regels en verordeningen, inhoudelijk regie voeren op interne en externe uitvoeringpartners, contractrelaties, subsidierelaties).

Fte: 19

Team uitvoering Sociaal Domein

In dit team werken medewerkers Beleidsuitvoering: specialisten rond de gedecentraliseerde wetten WMO, Jeugdwet en Participatiewet (consulenten WMO en Jeugdhulp en Werk- en Inkomen en kwaliteitsmedewerkers). Deze medewerkers geven invulling aan het continu verbeteren van dienstverlening aan klanten/inwoners. Tijdens bijvoorbeeld huisbezoeken, keukentafelgesprekken en/of intakegesprekken wordt op integrale wijze de hulpvraag in beeld gebracht en vervolgens wordt de meest adequate maatwerkoplossing geboden. Dit kan betekenen dat samen met de inwoner, zijn sociaal netwerk en met partners uit het voorliggend veld een oplossing wordt geboden, of dat er meer nodig is zoals het verstrekken van een maatwerkvoorziening.

Fte: 23

Team Inwonerzaken & Veiligheid

Dit team bestaat feitelijk uit 3 groepen medewerkers: de medewerkers beleidsuitvoering van Burgerzaken, de toezichthouders, BOA's en adviseur en medewerker Veiligheid, en de volledige administratieve ondersteuning van de afdeling Samenleving. Veiligheid en Toezicht en Handhaving is onderdeel van domein Samenleving om de meer preventieve en maatschappelijke kant van veiligheid nadruk te geven. Uiteraard werken de betrokken medewerkers goed samen met en voor het domein Fysieke Leefomgeving. Dit team heeft dus geen eenduidige, gezamenlijke opgave. Wel

komt hier de uitvoering van diverse (verschillende) beleidsvelden binnen domein Samenleving bij elkaar. Dit zorgt voor herkenbaarheid in verantwoordelijkheid binnen onze dienstverlening aan inwoners en ondernemers. Daar wordt de gezamenlijkheid in gevonden en kunnen medewerkers van elkaar leren of elkaar ondersteunen. De beleidsadviseur Veiligheid is ondergebracht in dit team, omdat de taken hiervan vaak samenvallen met (de regie op) uitvoering en zo de samenwerking het meest optimaal loopt.

Fte: 20

Teamleiding

Het domein Samenleving heeft drie teamleiders.

Fte: 3

7. Afdeling Bedrijfsvoering

Algemeen

Bedrijfsvoering richt zich op het optimaal kunnen presteren van de organisatie. Vanuit de verschillende disciplines van bedrijfsvoering adviseren de medewerkers van het domein Bedrijfsvoering de interne klanten integraal en compleet en ondersteunen zij de inhoudelijke Domeinen snel en doelmatig bij hun primaire werk. In deze afdeling werken adviseurs (primaire advisering aan de inhoudelijke domeinen op de verschillende bedrijfsvoering gebieden) en medewerkers die meer uitvoerend bezig zijn (voornamelijk administratief en ondersteunend aan de inhoudelijke afdelingen).

Indeling Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering bestaat uit vier teams en de totale formatie bedraagt 75 fte.

Team Financiën

Team Financiën adviseert over, beheert, controleert en administreert onze financiële positie, verplichtingen en verrichtingen intern en extern. Ze is een goede sparringpartner voor het management en college op gebied van financiën en Planning & Control. Het team Financiën stuurt daarnaast op een goed gestroomlijnd Planning & Control proces en draagt daarmee zorg voor een gedegen planning van het bestuursproces, de noodzakelijke (voortgangs)rapportages daarover en de benodigde bijsturing en de uiteindelijke verantwoording (control). Tevens draagt het team Financiën zorg voor het adviseren t.a.v. procesmanagement, het bewaken van de kaders en toetsen op naleving van richtlijnen, wet- en regelgeving, doelmatigheid middels de verbijzonderde interne controle en procesanalyses. Een betrouwbare en efficiënt ingerichte financiële administratie is eveneens onderdeel van het team Financiën. Het team Belastingen dat voor Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk alle belastingwerkzaamheden uitvoert valt ook binnen het team Financiën.

Fte: 16

Team Organisatie en Advies

Binnen het team organisatie en advies zijn 3 bedrijfsvoering disciplines ondergebracht:

- Personeel & organisatie
- Communicatie
- Juridische zaken en Inkoop

Personeel & Organisatie

Binnen deze discipline werken adviseurs die het college en de organisatie ondersteunen met strategisch personeels- en organisatieadvies. Advies in relatie tot de organisatieontwikkeling, bestuurlijke - en regionale samenwerking, strategisch personeelsmanagement, Management Development (vanuit Multiplier leiderschap), goed werkgeverschap en arbeidsmarktontwikkelingen zijn belangrijke thema's. Naast de adviseurs voeren personeelsmedewerkers administratief en ondersteunend werk uit binnen deze discipline en voor de overige afdelingen. De personeels- en salarisadministratie valt ook binnen dit team.

Communicatie

De adviseurs en medewerkers van Communicatie houden zich bezig met (beleids-)communicatie advies, communicatieontwerp en -uitvoering, voor het college, bedrijfsbreed ('corporate'), intern voor collega's, voor (interne en externe) projecten en voor onze digitale media (website, social media kanalen)

Juridische zaken en Inkoop

Binnen deze discipline werken verschillende (beleids)adviseurs en medewerkers ter ondersteuning van college en organisatie vanuit en met diverse specialismen zoals bijvoorbeeld inkoop & aanbesteding, (secretarissen) bezwaarschriftencommissie, klachtencoördinator, Wet Open Overheid, verzekeringen, aansprakelijkstellingen en schade en algemeen juridische dienstverlening.

Fte: 23

Team Informatiemanagement

Team Informatiemanagement richt zich op het op juiste wijze en volledig beschikbaar stellen van de informatie voor de interne en externe klant, het applicatiebeheer op het totale informatielandschap, operationele advisering aan het management en strategische advisering aan het college over informatie-vraagstukken. Binnen dit team worden ook het gegevensbeheer van de basisadministraties bijgehouden en hebben we een team data gedreven werken die het management ondersteunt op benodigde managementinformatie en de inhoudelijke domeinen faciliteert met analyses op gegevens die voor beleidsontwikkeling nodig is. Het team vervult de intermediair rol naar Equalit (IT samenwerkingsverband). Het team faciliteert en ondersteunt het gebruik van hulpmiddelen binnen het hybride werken in de organisatie.

Fte: 18

Team Facilitair

In dit team vindt de facilitaire ondersteuning van onze organisatie, het gemeentehuis en het raadhuisplaats. Hieronder vallen de werkzaamheden van het KCC (klantcontactcentrum), bodes, cateraar, beheer van gemeentehuis en raadhuis en alle secretariële ondersteuning van college, management en afdelingen.

Fte: 14

Teamleiding

Bedrijfsvoering heeft vier teamleiders.

Fte: 4

8. Hoofdstructuur en aansturing

Managementteam

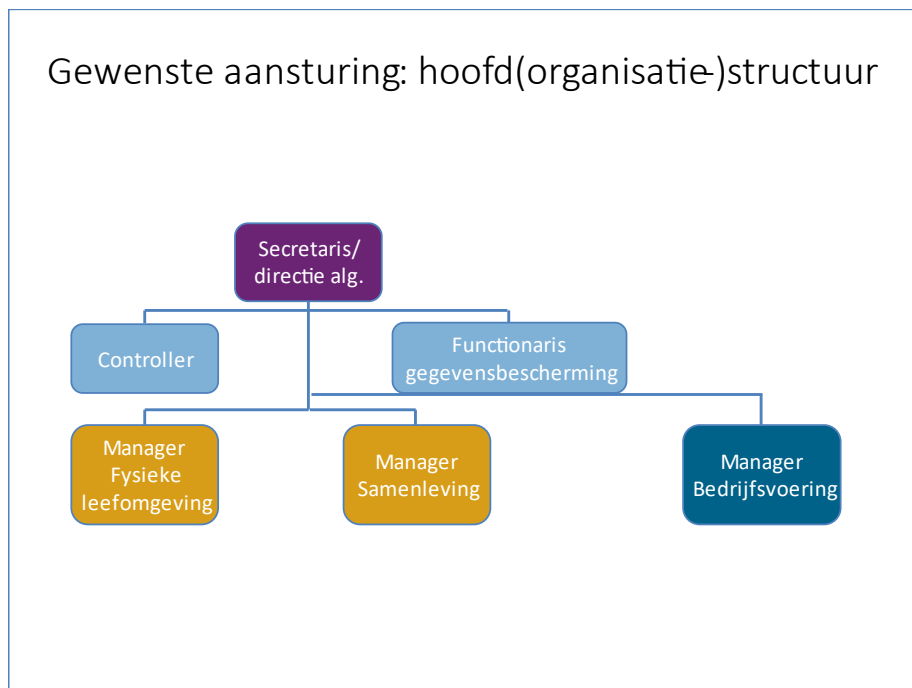
Het managementteam bestaat uit de gemeentesecretaris/algemeen directeur, de twee managers van een domein en de manager Bedrijfsvoering. De managers van de domeinen en de afdeling Bedrijfsvoering zijn samen met de gemeentesecretaris verantwoordelijk voor de integrale aansturing van de organisatie en het bereiken van de bestuurlijke en strategische organisatiedoelen binnen de koers van Waarmaken. De managers sturen de teamleiders aan volgens ons leiderschapsprincipe Multiplier Leiderschap en realiseren de gewenste cultuur en samenwerking binnen, tussen en buiten de afdelingen. Zij zorgen ervoor dat het college adequaat ondersteund wordt door hun afdeling. Ze zijn gesprekspartner van het college bij politiek-gevoelige, strategische projecten en wanneer verbeteringen in de samenwerking nodig zijn. Daarnaast vertegenwoordigen de gemeentesecretaris en de managers Oisterwijk in de regio en realiseren zo organisatorische en bestuurlijke doelen. Alle managers zijn actief op zowel interne als externe samenwerking. Dit team stuurt op samenhang en integraliteit, ondersteunt en stimuleert de kernwaarden en goede gewoonten van Waarmaken.

Fte: 4

Controller en Functionaris gegevensbescherming

Vanuit een onafhankelijke positie richten deze medewerkers zich op het gevraagd en ongevraagd adviseren op het gebied van informatieprivacy, doelmatigheid en rechtmatigheid van beleid en sturing en beheersing van de gemeentelijke organisatie.

Fte: 2



Figuur 3.: weergave van de gewenste hoofdstructuur en aansturing

9. Werken in programma's en projecten

We staan als gemeente regelmatig voor het realiseren van belangrijke, complexe en strategische (verander)opgaven. Wij werken hierbij volgens de methodiek van programmamanagement. Programmamanagement slaat een brug tussen de kennis en ervaringen van lijnmanagement en projectmanagement, gericht op succesvol doorvoeren van strategische veranderingen of ambities. Wij zien een programma als een tijdelijke manier van samenwerken, gericht op het nastreven van bepaalde organisatie brede opgaven, zoals Omgevingswet, Woningbouwopgave en Omnichannel dienstverlening. Maar ook gericht op invoeren van generieke werkwijzen binnen inwonersparticipatie, implementatie Visie op Dienstverlening, Heldere taal, wijkgericht werken etc.

Projecten zijn tastbaarder, van tijdelijke aard, duidelijk omkaderd door bovenliggend beleid. De daadwerkelijke uitvoering ligt vaak bij een samenwerkingspartner. In dat geval voeren we vanuit de kaders vooral regie op het project. Een rol die past bij de functie van de beleidsadviseur of -medewerker. Daar waar we zelf projecten opzetten, werken we volgens de methode van Projectmatig Creëren (PMC).

Geen functie maar een rol

Programmamanager, projectleider of regievoerder op een project zien wij als rollen in onze gemeente. Van onze beleidsadviseurs en beleidsmedewerkers en van onze adviseurs en medewerkers bedrijfsvoering verwachten we dat ze grote of kleinere, complexe of minder complexe programma's en projecten kunnen leiden of regisseren. Wij willen deze ontwikkeling meenemen in het aanpassen van ons functiehuis binnen HR21, maar doen dat los van deze structuuraanpassing, bij de volgende reguliere onderhoudsronde.

10. Versterken bestuurlijk – ambtelijk samenspel

De organisatieontwikkeling heeft tot doel dat we als gemeentelijke organisatie nu en straks goed zijn toegerust om aan de wensen en verwachtingen van onze omgeving (gemeentebestuur, samenleving) te (blijven) voldoen. Het bestuurlijk – ambtelijk samenspel tussen het College van B&W en de ambtelijke organisatie vormt daarbij een cruciale succesfactor.

Om dit samenspel te versterken, is het van belang om een tweetal overlegvormen concreet handen en voeten te geven:

Het portefeuillehoudersoverleg ‘nieuwe stijl’

Met dit overleg wordt primair beoogd heldere procesafspraken te maken om te komen tot weldoordachte en breed gedragen besluitvorming in College en Raad. We zorgen ervoor dat de juiste gesprekspartners aan tafel zitten en maken, indien een onderwerp of dossier een meer uitvoerige inhoudelijke bespreking vereist, een separate afspraak dan wel separate afspraken buiten het portefeuillehoudersoverleg om. Voor de inhoudelijke dossiers sluiten primair betrokken inhoudelijke beleidsadviseurs aan bij de overleggen. Teamleiders en/of domeinmanagers sluiten enkel aan op verzoek van de beleidsadviseur en/of portefeuillehouder, vooral om procesmatig mee te kijken en/of interventies te doen.

Teneinde het portefeuillehouderoverleg te structureren, kent dit overleg een aantal vaste agendapunten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de procesplanning van de komende College- en Raadsvergaderingen, de middellange termijnagenda, een terug- en vooruitblik van Commissie- en Raadsvergaderingen en de voorbereiding van externe vergaderingen, bijeenkomsten en bezoeken. Bij dit laatste agendapunt wordt ook de invloed en zeggenschap met betrekking tot de verbonden partijen in de beschouwing betrokken. Bij deze vaste agendapunten is altijd een teamleider vertegenwoordigd.

Periodiek voert de domeinmanager een afstemmingsoverleg met de betrokken portefeuillehouder, om de werkwijze rondom het portefeuillehoudersoverleg ‘nieuwe stijl’ te evalueren en bij te sturen indien nodig.

Afstemmingsoverleg bestuurlijke topprioriteiten, programma’s en projecten

Bij de concrete uitwerking van een coalitieakkoord en / of raadsprogramma is het van belang om vooraf helder te hebben bij wie het eigenaarschap van de betreffende opgave berust. In het verlengde daarvan worden afspraken gemaakt over de wijze en het moment waarop direct betrokken organisaties en individuen hun rol spelen en hun inbreng leveren. In het samenspel tussen College en organisatie organiseren we een periodiek overleg over de voortgang van de topprioriteiten, programma’s en projecten.

Het is van belang om op te merken dat voor beide overlegvormen vooraf de verwachtingen met betrekking tot de inhoudelijke rol van de betreffende leidinggevenden worden besproken. In het kader van het multiplier leiderschap worden zij immers geacht meer te sturen op proces en de ontwikkeling van hun medewerkers en daarmee minder op de inhoud. Op die wijze stellen we immers ook onze medewerkers in staat om hun politiek-bestuurlijke sensitiviteit (verder) te ontwikkelen. Dit geldt evenzeer voor hun kwaliteiten als programma- of projectmanager. En ook dat is weer relevant als het gaat om het herstellen van de balans tussen de eigen medewerkers en de externe inhuur én het slagvaardiger omgaan met de krapte op de arbeidsmarkt. Met andere woorden: de rol van onze leidinggevenden ontwikkelt zich verder in de weergegeven richting, maar is daar waar het de rol van ondersteuner en adviseur van onze bestuurders betreft aanspreekbaar op de resultaten van het team en/of het domein.

11. Overlegstructuur

Naast een nieuwe organisatiestructuur zien wij ook een nieuwe overlegstructuur voor ons. Uitgangspunt voor een goede overlegstructuur is dat op de juiste tafels die onderwerpen behandeld en besproken worden, die leiden tot het goede besluit voor onze samenwerking en behalen van onze bestuurlijke- en organisatiedoelen.

Het is aan de managers en teamleiders om binnen het eigen domein en afdeling Bedrijfsvoering, binnen en tussen de teams een goede overlegstructuur in te richten. Ook wordt gekeken naar het effectief en optimaal inrichten van het portefeuillehouder overleg voor een goede aansluiting op het college en gemeenteraad. Hetzelfde geldt voor overleggen met betrekking tot domein overstijgende opgaven, projecten of programma's. Dit is onderwerp van gesprek voor de komende maanden en onderdeel van het implementatieplan.

Hieronder volgen eerste voorstellen voor een overlegstructuur passend in deze aansturingstructuur:

VERGADERING	DEELNEMERS	DOEL	FREQUENTIE
MT	Gemeentesecretaris Managers domein / bedrijfsvoering Controller (naar behoefte)	Aansturing organisatie; samenhang en samenwerking totaal Mogelijk apart deel ten behoefte van bestuurlijke, regionale domeinonderwerpen	wekelijks
Bestuurslijn domein	Gemeentesecretaris Managers domein / bedrijfsvoering Teamleiders Betreffende portefeuillehouder(s)	Proces, afspraken mbt ondersteuning bestuur vanuit domein (o.a. via poho's)	ntb
MT en TL	Gemeentesecretaris Managers domein / bedrijfsvoering Teamleiders	(Uitgangspunten) sturing op geheel en ontwikkeling organisatie	1 x per kwartaal themasessie
Manager en TL	Managers domein / bedrijfsvoering Teamleiders	Aansturing en voortgang gewenste ontwikkeling binnen domein/afdeling	1 x per 2 weken
TL	Teamleiders	Intervisie en leiderschap ontwikkeling	ntb
Overleg bedrijfsvoering	Gemeentesecretaris Managers domein / bedrijfsvoering Controller (naar behoefte)	Ondersteuning bedrijfsvoering domeinspecifiek	1 x per maand
Domein- /afdelingsbriefing	Alle medewerkers domein/afdeling	Doorvertaling en communicatie MT's	1 x per 2 weken

12. Gevolgen voor de medewerkers

De aanpassing in de aansturing- en organisatiestructuur zetten we in om als organisatie beter en meer integraal samen te werken aan onze dienstverlening voor onze inwoners, ondernemers, verenigingen, maatschappelijke organisaties en onze bestuursorganen; de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders. Voor medewerkers zijn dat vooral positieve gevolgen van de aanpassing. De aanpassing leidt er ook toe dat (sommige) medewerkers in een nieuwe en/of andere teamsamenstelling en/of met een nieuwe leidinggevende gaan werken. Dit gaat over verschuivingen, niet over functiewijzigingen. Het werk dat we nu doen, met de medewerkers die daarmee bezig zijn, blijft gewoon doorgaan. We hebben geen bezuinigingsdoelen of andere krimpscenario's van het werk hierbij. Het uitgangspunt is dat we deze aanpassingen binnen de bestaande formatiebudgetten doen. We hanteren bij de organisatieaanpassing voor de medewerkers en de teamleiders het principe 'mens volgt werk'.

Na de invoering van de organisatieaanpassing, werken medewerkers bij het team waar hun bestaande beleidsveld/taakveld/werk onder valt. Hun huidige functietitels en bijbehorende waardering blijven in deze verschuiving. Ongeveer 40% van de medewerkers krijgt een andere (direct) leidinggevende. Dit is een logisch gevolg van de aanpassing van de hoofdstructuur.

Teamleiders

Volgens het principe 'mens volgt werk' werken teamleiders op dezelfde teams of de logische opvolger daarvan. Waar een logische opvolger ontbreekt, wordt maatwerk toegepast via belangstellingsregistratie met als uitgangspunt dat de huidige teamleiders in de nieuwe structuur teamleider blijven. De nieuwe structuur kent meer teamleiders dan de huidige: voor de overblijvende teamleidersfuncties (na invulling van 'mens volgt werk' en belangstellingsregistratie), geldt in eerste instantie een interne wervingsprocedure en daarna een externe, zoals gebruikelijk. Van alle teamleiders verwachten we eenzelfde leiderschapsstijl passend bij onze leiderschapsfilosofie Multiplier Leiderschap.

Afdelingshoofden

De aanpassing van de hoofdstructuur zorgt ervoor dat er 3 strategische managersfuncties komen; manager Bedrijfsvoering, manager domein Samenleving en domein Fysieke Leefomgeving. Daarnaast is een controllersfunctie gewenst in de nieuwe structuur. In de huidige organisatie kennen we 5 afdelingshoofden. De controllerstaken worden in de huidige situatie door een van de afdelingshoofden verricht. Om deze aanpassing te kunnen maken, kiezen we voor een selectieprocedure in plaats van 'mens volgt werk'. Zo verwachten we deze functies het meest passend in te vullen. De nieuwe managersfuncties en controllersfunctie sluiten aan op bestaande profielen binnen HR21.

13. Hoe laten we dit werken?

Meer samenhang in de werkzaamheden of betere samenwerking ontstaat niet door alleen de structuur aan te passen. Om nog beter samen te werken is er meer nodig. En daar zijn we met het programma Onze Koers: 'Wij zijn Waarmakers' al langer mee bezig.

Onderschrijven van de Koers

We zijn dit traject gestart met de opmerkingen, wensen en behoeften uit de organisatie. Medewerkers en teamleiders zijn bevraagd en hebben zich laten horen. De gesprekken met het college en de OR hebben veel input opgeleverd. Op basis hiervan kijken we de komende tijd naar welke onderwerpen we op moeten pakken voor de gehele organisatie, per domein en voor ieder team. Om zo als organisatie verder te ontwikkelen en de structuuraanpassing optimaal te laten werken. Het bouwstenen programma (zie figuur 4. onderaan dit hoofdstuk) wordt het handboek voor en de invulling van de taak van de leidinggevendenden voor de komende jaren. De organisatieontwikkeling heeft tijd en aandacht nodig met inzet en input van alle betrokkenen.

Ontwikkelen is maatwerk

Wij zullen ons ontwikkelen terwijl 'de winkel open blijft'. Het werk gaat gewoon door. Niet alles werkt meteen zoals het bedoeld is. Het heeft tijd nodig. Er zullen tempoverschillen zijn, maar dat betekent ook dat we van elkaar kunnen leren. Dit vraagt commitment van organisatie en bestuur samen.

Werken in de nieuwe structuur, misschien in een nieuw team met een nieuwe teamleider die minder met de inhoud bezig is en zich vooral richt op medewerker- en teamontwikkeling, zal soms wennen zijn. Voor medewerkers en voor teamleiders. Waar hulp nodig is, zal hulp geboden worden op zowel individueel niveau als op teamniveau. Wat precies nodig is, waar behoeften liggen, bepalen we samen met teamleiders en medewerkers. Ook zullen we regelmatig met elkaar, de OR, het college, medewerkers en leidinggevendenden evalueren of deze aanpassing heeft gebracht wat we willen en indien nodig aanpassingen daarop doen. We zijn een voortdurend ontwikkelende en lerende organisatie net als onze omgeving die continu verandert.

Veranderen brengt per definitie onzekerheden en onduidelijkheden met zich mee. We gaan met elkaar op reis, passend bij onze koers van Waarmaken. Gebaande paden zijn er niet. Het kunnen omgaan met onzekerheden en onduidelijkheden verschilt per persoon. Hiermee houden we rekening en we zorgen dat we transparant en open zijn en zaken bespreekbaar maken. Daarnaast blijven we elkaar vasthouden, ook als er fouten gemaakt worden. We leggen de focus hierbij op leren en continu verbeteren.

Planning

We willen daadkrachtig vooruit! We zijn voortdurend met deze ontwikkeling bezig en nu maken we tempo om een structuuraanpassing in te voeren. Deze structuuraanpassing is randvoorwaardelijk voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. Voor de zomervakantie van 2022 willen we duidelijkheid geven aan de medewerkers over hun plek in de organisatie. En dat onze medewerkers weten wie hun (direct) leidinggevende wordt. Daarna kunnen dan de bijbehorende benodigde aanpassingen van systemen/autorisaties etc. voor de nieuwe structuur ingevoerd worden. Hiervoor wordt een implementatieplan opgesteld. Daarnaast blijven we met de verdere implementatie en ontwikkeling van de gewenste organisatie bezig op alle andere gebieden, zoals we ook nu al doen!

Bouwstenen en activiteiten



Figuur 4.: de 6 bouwstenen en (lopende) activiteiten hierop