

# **Samen werken aan het Apeldoorn van morgen!**

Naar een nieuw sturingsmodel voor de gemeente Apeldoorn

Organisatie­rapport fase 1

7 april 2020

## Inhoud

Voorwoord .....	4
1. Inleiding .....	5
1.1. Stel je voor.....	5
1.2. Verandering vraagt om aanpassingsvermogen .....	5
1.3. Het huidige organisatiemodel begint te knellen .....	6
1.4. Urgentie uit ervaring .....	7
1.5. Leeswijzer.....	8
2. Wat er beter moet.....	9
2.1. De Bestuursopdracht.....	9
2.2. Van uitgangspunten naar ontwerpcriteria.....	9
2.2.1. De ontwerpcriteria .....	9
2.2.2. Waar Sturing en Structuur over gaan.....	9
2.3. Hoe we de veranderopgaven beoordelen .....	10
2.3.1. De balans zoeken tussen het bestaande en het nieuwe.....	10
2.3.2. Vertaling naar ontwerpspecificaties.....	10
3. Sturing in de nieuwe organisatie .....	12
3.1. Leerproces.....	12
3.2. Rol directie.....	13
3.3. Rol afdelingshoofden.....	13
3.4. Sturing <i>binnen</i> het reguliere werk.....	14
3.5. Sturing <i>buiten</i> het reguliere werk.....	15
3.6. Andere sturingsmaatregelen .....	18
4. Schets van de hoofdstructuur.....	19
4.1. Inleiding .....	19
4.2. Thema Concern.....	20
4.3. Thema Ruimte .....	20
4.4. Thema Interne en Externe Dienstverlening.....	21
4.5. Thema Sociaal.....	22
5. Financiële en personele gevolgen.....	24
5.1. Financiële gevolgen.....	24
5.2. Personele gevolgen.....	25
5.2.1. Formatieplan.....	25
5.2.2. Management.....	26
5.2.3. Cultuur, leiderschap en de HRM visie .....	27

Bijlage 1: De afdelingen.....	28
1. Thema Concern.....	28
2. Thema Ruimte .....	30
3. Thema Interne en Externe Dienstverlening.....	33
4. Thema Sociaal.....	36

# Voorwoord

Ons college is trots op de geweldige organisatie die ons ondersteunt. Medewerkers zijn deskundig, betrokken en pro-actief. Ik vind het belangrijk om dit voorwoord te openen met deze woorden. De organisatieverandering die dit organisatieverslag verwoordt is namelijk geen negatieve boodschap naar de organisatie, maar een positieve. Natuurlijk, er zijn ook knelpunten. Maar de kern van de beweging die de organisatie maakt is gericht op de toekomst.

Veranderingen in de samenleving vragen iets van ons. We zullen ons moeten aanpassen. Om te kunnen behouden wat waardevol is, maar ook om onze ambities waar te kunnen maken. Dit vraagt zeker iets van ons, als college. Waar dit organisatieverslag over gaat is wat het van onze organisatie vraagt. De lat ligt hoog. Apeldoorn hoort in de top en wil daar blijven. Dat vraagt om mensen die die ambitie willen waarmaken. We hebben een organisatie nodig met mensen bij wie het zich voortdurend aanpassen in hun bloed zit. Een organisatie die zich onderscheidt op de arbeidsmarkt, waar mensen graag willen werken.

Dat is gemakkelijk gezegd, maar eenvoudig is het niet. Hoeveel organisaties hebben zulke verschillende taken als een gemeente? We zorgen ervoor dat de straten schoon blijven, maar denken ook aan Haagse tafels mee over de energietransitie. In een gesprek met een inwoner kijken we welke ondersteuning het meest passend is. Tegelijkertijd spannen we ons in voor de veiligheid van de persoonsgegevens van diezelfde inwoner. Onze handhavers zijn zichtbaar aanwezig op straat. Achter de schermen kijken we hoe we de 'ondermijning' van onze samenleving kunnen beteugelen. Dit zijn slechts enkele voorbeelden. Onze taken verschillen immens, zowel wel voor wat betreft de inhoud ervan, het abstractieniveau als het karakter: soms is het routine, soms is het iets volstrekt nieuws. Daarbij komt dat we als gemeente midden in de samenleving staan. We staan voor uitdagingen die we alleen samen met anderen het hoofd kunnen bieden. Of sterker nog, waar het juist onze *partners* zijn die aan de bak moeten. Hierbij willen we transparant werken en de democratische legitimiteit van alles wat we doen waarborgen.

Ook moeten we ons huishoudboekje op orde krijgen – en *houden*. Het afgelopen jaar hebben we ervaren dat we daar iets te doen hebben, de basis moet beter op orde komen. Het gaat om sturing, structuur, maar niet minder om werkwijze en werkklimaat.

Een rondgang bij andere grote gemeenten leert dat er ook geen formules zijn: we moeten doen wat bij ons past. En zaken als samenwerken, integraliteit en cultuur zullen altijd, in welke structuur dan ook, vragen om inspanning.

De opgaven waarvoor we staan, binnen en buiten, vragen om een andere sturing. Hierbij willen we behouden wat het 'oude' organisatie-model ons bracht. Tegelijkertijd willen we een ontwikkeling doormaken naar een organisatie die beter past bij wat de samenleving van ons vraagt. De professionele 'medewerker' staat hierbij centraal.

U heeft het organisatieverslag in handen dat een schets geeft van de sturing en structuur op hoofdlijnen. Op basis hiervan werkt de gemeentesecretaris de organisatie verder uit en faseert hij de uitvoering.

De keuzes in dit rapport, dat het college op 31 maart 2020 vaststelde, geven mij er vertrouwen in dat onze organisatie, waar ik zo trots op ben, met nog meer stevigheid en vertrouwen kan werken aan de toekomst van onze prachtige gemeente.

Namens het college van burgemeester en wethouders van Apeldoorn,

Jeroen Joon,

Wethouder Personeel en Organisatie

# 1. Inleiding

## 1.1. Stel je voor....

Stel je voor ... een organisatie waarin mensen zich voegen naar de vraagstukken die ze moeten oplossen. Waarin hiërarchie vaak de leidende lijn is, maar soms juist ook *niet*. Waar verschillende strategieën naast elkaar bestaan, om dat te kunnen kiezen wat past. Een organisatie waarin leiderschap niet voorbehouden is aan managers, maar van iedereen is.

Stel je voor... dat jij een probleem ziet dat om een uitwerking vraagt. Hoe mooi zou het zijn dat je mensen om je heen verzamelt. Dat één iemand de leiding krijgt en anderen dat gunnen. Of dat een vraagstuk zo complex is dat je het leiderschap *deelt*, dat je samen verantwoordelijk bent zonder scherp te verliezen.

Stel je voor... dat die organisatie een knop kan omzetten. Omdat ze haarfijn aanvoelt wanneer de 'gewone' manier van werken een vraagstuk juist in de weg kan zitten. Omdat we weten dat je onzekerheid soms niet moet reduceren, maar omarmen.

Stel je voor... een groep mensen die samenwerkt. Waarbij de vraag wat ze hebben op te lossen ertoe doet en de vraag wat ze vertegenwoordigen er veel minder toe doet. Die reflexen vanuit de hun bekende manier van werken vermijden, zonder deze te veroordelen. Die stappen durven te zetten zonder precies te weten waartoe deze leiden.

Stel je voor ... een organisatie die niet zegt: 'Fouten maken mag', maar die actief zoekt naar leerervaringen. Die niet *moet* leren, maar die dat *wil*.

Wat wij hier beschrijven is niet onze droom. Het is ons *streven*. Met de organisatieontwikkeling hopen wij een beweging op gang te brengen, die van *iedereen* is en die dus ook van iedereen iets vraagt. Dat is spannend, omdat dit rapport een structuur beschrijft waarin vanuit de meeste medewerkers dezelfde functie houden. Veranderen is niet makkelijk, dat *hoeft* ook niet, maar ook is het geen keuze: het moet.

## 1.2. Verandering vraagt om aanpassingsvermogen

'Niets is permanent, behalve verandering.' Deze uitspraak van de Griekse filosoof Heraclitus dateert van enkele duizenden jaren geleden, maar lijkt actueler dan ooit. Verandering is er altijd geweest, maar lijkt steeds sneller te gaan en meer in te grijpen op het maatschappelijk verkeer. Dat maakt dat ieder strategisch plan en ieder organisatie-rapport van iedere grote organisatie begint met een beschouwing hierover. Laten we het concreet maken. We noemen ter illustratie vier ontwikkelingen die zich voltrokken sinds 2012, het jaar waarin we ons huidige organisatie-model vaststelden.

### Vier voorbeelden van verandering sinds het vaststellen van ons huidige organisatie-model

#### *Klimaatverandering*

Natuurlijk wisten we in 2012 dat het klimaat verandert. Maar er was geen maatschappelijk debat over de aanleg van windmolens. 'Parken' met zonnepanelen bestonden niet en de elektrische auto was een toekomstdroom: de Tesla Model S was net geïntroduceerd en leek een buitenbeentje te zijn. We reden graag op diesel, dat rijdt immers zuinig. Bovenal was er in de samenleving geen groot gevoel van urgentie. Inmiddels weten we beter: het klimaatvraagstuk staat bovenaan de politieke agenda en zal veel van onze gemeente vragen. *Het woord 'klimaat' komt in het organisatie-rapport van 2012 niet voor.*

#### *Privacy en gegevensbescherming*

Natuurlijk vonden we privacy en gegevensbescherming ook in 2012 belangrijk. Toch lijkt het alsof we ons inmiddels in een andere wereld bevinden. Er zijn groeiende zorgen over cyberaanvallen,

datalekken en informatieveiligheid. De toenemende dataficering en digitalisering roepen geheel nieuwe vraagstukken op. We besloten de afgelopen jaren hier aparte functies voor in het leven te roepen. *In het organisatie rapport van 2012 komen het woord 'privacy' en 'veiligheid' (in deze betekenis) één keer voor, in een opsomming van taken van de Staf van de eenheid 'Informatievoorziening'.*

#### *Sociaal Domein*

De Jeugdwet en de herziene Wet maatschappelijke ondersteuning waren in 2012 vergaand in voorbereiding, daarom anticipeerden we hier op met het inrichten van de eenheid 'Jeugd, Zorg en Welzijn'. Die wetten kwamen er, maar anders dan we verwachtten; aan de Jeugdwet werden 'externe' verwijzers toegevoegd, aan de Wmo werd 'Persoonlijke Verzorging' onttrokken. Inmiddels realiseren we ons dat het sociale domein nóg meer van onze bedrijfsvoering vraagt dan we dachten en dat de druk op andere delen van de gemeentebegroting immens is. *In het organisatie rapport van 2012 besteedt de beschrijving van de eenheid Financiën en Control geen enkel woord aan deze decentralisaties.*

#### *Ondermijning*

Natuurlijk, veiligheid is altijd een prioritair thema geweest in onze organisatie. Tegelijkertijd hebben we ons ook altijd gelukkig kunnen prijzen met het feit dat Apeldoorn, in vergelijking met andere 100.000-plus gemeenten, een relatief veilige stad is. Waar we de afgelopen jaren veel meer aandacht voor kregen is hoe allerlei criminele activiteiten in toenemende mate gebruik maken van de 'gewone' samenleving en van diensten van de overheid. De onderwereld 'ondermijnt' daarmee onze samenleving. Dit neemt zorgwekkende vormen aan. *In het organisatie rapport 2012 komt het begrip 'ondermijning' niet voor en verankeren we 'veiligheid' als thema in één organisatieonderdeel.*

Deze voorbeelden illustreren niet alleen dat de vraagstukken veranderen, maar ook dat veranderingen iets anders van ons vragen. In onze gemeente is er groeiende behoefte aan participatie. Door de toenemende complexiteit wordt 'samen doen' belangrijker. Klassieke vormen als 'voorschrijven' verliezen daar kracht. Een deel van die complexiteit schuilt in de afhankelijkheid van anderen. Grote vraagstukken als bijvoorbeeld klimaatadaptatie en inclusiviteit vragen om andere vormen van sturing en samenwerking, waarbij we soms ook *samen* sturen, of het stuur uit handen geven. Regels en hiërarchie kunnen hierbij verstorend werken op het gezamenlijk streven naar resultaat, we moeten andere verhoudingen inrichten. Regels (willen 'voorschrijven') en hiërarchie zitten in ons DNA, in onze manier van reageren op vraagstukken. Ook *daar* willen we een ontwikkeling doormaken. Daarnaast leidt technologische ontwikkeling tot iets anders: de verwachtingen van onze inwoners ten aanzien van onze mogelijkheden en onze dienstverlening veranderen mee. Deze ontwikkelingen vragen van ons dan ook om een andere manier van denken. Ook de arbeidsmarkt zelf is veranderd; met name jongere generaties gaan gemakkelijker om met kortdurende aanstellingen. Het wordt moeilijker om talentvolle mensen aan ons te binden. Wij moeten daarom ook ons werkgeverschap in de ogen kijken.

Wat de voorbeelden in deze paragraaf illustreren is dat er ontwikkelingen zijn die vragen om een manier van denken, samenwerken en handelen die spanning kan opleveren met de manier waarop we dat nú doen. Het punt is dat de veranderingen sinds invoering van ons organisatie model ingrijpend zijn, maar dat het model zelf nagenoeg ongemoeid hebben gelaten. Op zichzelf zou dat geen probleem hoeven te zijn, omdat dit model ook tot doel had om adaptief te zijn. Maar juist hier zit een vraagstuk.

### **1.3. Het huidige organisatie model begint te knellen**

#### **Ambities die we realiseerden**

We zijn ons erg bewust van wat er knelt aan het huidige model, maar laten we niet vergeten dat het ons ook veel heeft gebracht. Concernsturing bracht meer samenhang en gaf de mogelijkheid voor integrale sturing waar daar behoefte aan was. Binnen de 'domeinen' is samenwerking beter geworden en medewerkers zoeken elkaar eerder op, in plaats van dat ze met elkaar communiceren via de lijn of

het bestuur. Met de keuze voor een leidende hiërarchische sturingslijn introduceerden we meer duidelijkheid over de sturing. Het wegnemen van een hiërarchische laag gaf meer ruimte aan medewerkers. Door beleid en uitvoering dichter bij elkaar te brengen is onze uitvoeringskracht groter geworden. Op alle gebieden maakte onze organisatie een beweging naar het werken in stadsdelen. Een ambitie was om dichter bij onze inwoners te komen, op dat vlak maakten we belangrijke stappen. Op HRM gebied lukte het ons om 'Leiderschap' als thema goed op de kaart te zetten. Ook namen we forse stappen met het bevorderen van 'arbeidsmobiliteit'. Op enkele onderdelen werkt het huidige model juist zo goed dat het is gaan knellen. Een aantal teams is zo sterk en taakvolwassen geworden dat de vraag is geworden wat de laag 'eenheid' hier aan toevoegt. Dat is een prachtige ontwikkeling.

### **Ambities die we niet of niet geheel realiseerden**

Een aantal ambities die wij in 2012 vaststelden bereikten we (nog) niet. Waar het model beoogde fluïde en adaptief te zijn, lijkt het zich juist vast te zetten, met als risico dat een andere verkokering ontstaat. De slagkracht van de organisatie is absoluut toegenomen, maar de slagkracht over-de-eenheden-heen kan nog steeds beter. Externe partners geven terug dat zij meer overleg hebben dan voorheen, met meerdere spelers in onze organisatie. Ook valt op dat we destijds kozen voor één manier van organiseren, terwijl onze taken juist erg verschillen. Ondanks het wegnemen van een hiërarchische laag ervaren medewerkers onze organisatie nogal eens als te sterk hiërarchisch. Dat kan belemmeringen opleveren voor hun professionaliteit en het werken volgens 'de bedoeling'. In de loop van de tijd zijn sturingsvormen toegevoegd, zoals programmasturing en processturing, waarbij de invulling ervan binnen verschillende delen van de organisatie verschilt. Dit leidt tot rolonduidelijkheid. Het bij elkaar brengen van beleid en uitvoering roept nieuwe behoeften op: soms wordt de kloof meer voelbaar, maar ook ontstaat de vraag naar meer samenhang binnen de domeinen en over de domeinen heen. Hoewel het strategisch vermogen op thema's als 'lobby' is verbeterd, is het ten aanzien van beleidsontwikkeling nog niet sterk genoeg. De brede beweging naar het werken in stadsdelen leidt tot vraagstukken over samenhang en regie.

## **1.4. Urgentie uit ervaring**

Wat we graag zeggen is: "Het meeste gaat goed", en dat is ook zo. Maar inzichten die we de afgelopen periode opdeden maken zichtbaar dat deze uitspraak een vlag kan zijn die de lading onvoldoende dekt. Het is namelijk mede een aantal zaken die *niet* goed gingen, waaruit we lering trekken voor de sturing en de structuur. Rapportages van KPMG en onze Concerncontroller laten zien dat we meer moeten doen om de basis op orde te krijgen. Hierbij gaat het om meer scherpheid in onze organisatie. Een voorbeeld hiervan zijn bijvoorbeeld de zogenaamde 'three lines of defense'. Ook lijkt het erop dat er soms teveel mensen betrokken zijn bij onderwerpen die bedrijfsvoering aangaan.<sup>1</sup> 'Kluitjesvoetbal' noemen we dat. Hierbij gaat het om de manier waarop we met elkaar samenwerken. Een veel gebruikte term hierbij is 'cultuur'. Cultuur uit zich in houding, in gedrag. Een onderdeel daarvan is iets dat we constateerden naar aanleiding van een rapport van KPMG: met behoud van onze openheid en vriendelijkheid moeten we groeien op het punt van zakelijkheid. Deze zakelijkheid gaat in de eerste plaats over 'zeggen wat we doen' en 'doen wat we zeggen'. In de tweede plaats gaat het over open het gesprek voeren over zaken die goed en minder goed gaan, over de vanzelfsprekendheid van elkaar aanspreken.

### ***Opdracht voor cultuurverandering***

***De wethouder schreef in het voorwoord dat -en waarom - de lat hoog ligt, waar we het voor doen. Het cultuurtraject maakt hier deel van uit, dat moet ons helpen wij wat we willen bereiken, wat we willen zijn. Een citaat uit de opdracht voor Cultuurverandering: "Recent is een nieuwe organisatievisie vastgesteld en zijn de kernbegrippen VIBS geïntroduceerd die ons, de medewerkers in de organisatie, moeten helpen de nieuwe visie op de organisatie uit te dragen. VIBS staat voor Vakmanschap, Innovatiekracht, Betrouwbaarheid en***

<sup>1</sup> Vanaf dit punt gebruiken we in plaats van 'bedrijfsvoering' de term 'interne en externe dienstverlening'. Deze term dekt de inhoud beter, het gaat om verschillende soorten en veelkleurige activiteiten.

***Samenwerking. Deze begrippen gaan we samen met de medewerkers in de teams laden en invulling geven. Tegelijkertijd weten we dat “hoe” we werken in de organisatie voor een groot deel wordt bepaald door geschreven en ongeschreven regels, patronen, waarden en normen. Zo doen we dat (hier): de cultuur. Werken aan een verandering in cultuur is weerbaarstig en geen lineair proces. Met deze beschrijving geven we een eerste aanzet om onze huidige organisatiecultuur te sturen in de richting van de gewenste cultuur. In een gemeentelijke organisatie als de onze is het logisch, gelet op de aard en het doel van de organisatie, dat de hiërarchische/politieke cultuur dominant en zichtbaar aanwezig is. Het hebben van invloed en het beïnvloeden van de mensen om je heen is de weg die leidt tot resultaat” .***

Als we door de lens van deze inzichten kijken naar het organisatierapport uit 2012 zien we dat we de sturingslijnen en -maatregelen sterker kunnen borgen. In 2012 kondigden we een aantal maatregelen aan, bijvoorbeeld rond projectmanagement, maar vertrouwden we voor de operationalisering ervan op de vervolgfase. Inmiddels weten we dat we dit ook in de sturing en de structuur moeten borgen. Dit doen we in verantwoordelijkheden, rollen en kernmaatregelen.

Het organisatierapport uit 2012 schetst treffend dat een structuurwijziging geen middel is om de cultuur te veranderen. Maar het wijzigen van de sturing en structuur kan hier wel een zetje aan geven, door bijvoorbeeld de sturingslijnen te verduidelijken, de manier van organiseren te vereenvoudigen, lijnen te verkorten, interventies vast te leggen en het aantal betrokkenen terug te brengen.

## 1.5. Leeswijzer

Dit organisatierapport markeert de eerste fase in een proces dat begin 2019 startte en duurde tot het voorjaar van 2020. Dit rapport beperkt zich tot de sturingslijnen en de hoofdstructuur, en personele en financiële gevolgen tot zover die hiermee samenhangen. Niet alles is klaar en er is nog veel uit te werken, dat doen we in de volgende fase. Maar met de implementatie van deze fase beginnen we meteen.

*Hoofdstuk 2* beschrijft de opdracht: wat moet er beter? Wat zijn de vraagstukken die we willen oplossen? *Hoofdstuk 3* vertaalt dit naar ‘ontwerpprincipes’: waar moet de nieuwe organisatie aan voldoen? In *hoofdstuk 4* geven we de keuzes weer die we maakten. *Hoofdstuk 5* beschrijft de financiële en personele aspecten. *Bijlage 1* bevat een gedetailleerd overzicht van alle afdelingen.

### **Uitwerkingsfase**

Dit rapport verwijst geregeld naar de Uitwerkingsfase. Hiertoe stelt de gemeentesecretaris voor de komende twee jaren een separate, dynamische planning op.

Parallel aan dit organisatierapport stelde de gemeentesecretaris een indicatief formatieplan op. Dit plan bevat een eerste vertaling van de huidige naar de nieuwe structuur. Medewerkers krijgen hiermee een beeld van hun plaats in de nieuwe organisatie. De gemeentesecretaris stelt eind 2020 een definitief formatieplan vast.



## 2. Wat er beter moet

### 2.1. De Bestuursopdracht

Op 18 december 2018 stelde het college van b en w een 'Bestuursopdracht' vast, die de gemeentesecretaris uitwerkte in een plan van aanpak. Deze documenten geven een eerste richting aan het te ontwikkelen sturingsmodel. De basis van dit sturingsmodel is een kwalitatief en kwantitatief betere directie, die verder bouwt aan een volgende fase van de organisatie. De opdracht maakt dus duidelijk dat het beginpunt wordt gevonden in een sterkere concernsturing vanuit de ambtelijke top. De Bestuursopdracht ziet niet alleen toe op sturing en structuur, maar plaatst ook kanttekeningen bij de *cultuur*. We moeten een cultuur bevorderen die de veranderdoelen ondersteunt, en een cultuur die dit belemmert ontmoedigen. De formulering in de zinnen hiervoor maakt zichtbaar wat beïnvloedbaar is: concreet gedrag. Zo concreet dat we het kunnen voordoen of nadoen.

De bestuursopdracht wijst erop dat we op papier een eenvoudig organisatie-model hebben, maar – we zagen dit in hoofdstuk 1 al - dat er in de praktijk ook andere (pseudo-)sturende rollen voorkomen die kunnen bijdragen aan onduidelijkheid over eigenaarschap en daarmee een verlies aan slagkracht kunnen opleveren. De opdracht is daarom om voor rolduidelijkheid te zorgen. Deels is dit een structuurvraagstuk (duidelijker rollen, wellicht minder rollen), maar ook hier spelen cultuurelementen (elkaar rollen gunnen, lijn en project scheiden, kluitjesvoetbal).

De vorm – de hoofdstructuur – staat ten dienste van de organisatie die we willen zijn. Als we één ding met zekerheid kunnen zeggen is dat dat vraagt om continue adaptatie. Als blijkt dat een keuze niet of onvoldoende werkt, dat meer nodig is of dat we met minder toekunnen, zullen we dat doorvoeren.

### 2.2. Van uitgangspunten naar ontwerpcriteria

#### 2.2.1. De ontwerpcriteria

De Bestuursopdracht, gesprekken met de zogenaamde 115 'ambassadeurs', de Organisatievisie, het Beheersplan, rapporten van de concerncontroller en van externen: wat zij zichtbaar maken is dat we ambitie hebben, dat we ons willen verbeteren en dat er op onderdelen ook veranderen *noodzaak* is. Als we al die ambities en wensen zouden weergeven zou dat verlamd kunnen werken: het is veel. Bij de uitwerking brachten we daarom onder woorden waar de organisatie aan moet voldoen. We noemen dit de 'ontwerpcriteria'. Het zijn er vijf:

1. *We willen meer wendbaar zijn.* Beter en sneller kunnen inspelen op veranderingen in wetgeving, maatschappij en technologie.
2. *We willen in control zijn.* Ondersteunen van de verandering die het Beheersplan beoogt.
3. *We willen ons strategisch vermogen versterken.* Op het niveau van de directie, in de inrichting van afdelingen, in de invulling van functies.
4. *We willen onze uitvoeringskracht vergroten.* De professionele medewerker in positie. Duidelijke rollen, minder kluitjesvoetbal. Meer horizontale afstemming, minder verticale.
5. *We willen een lerende organisatie zijn.* Het open gesprek voeren, feedback geven en ontvangen, leren van ervaringen.

#### 2.2.2. Waar Sturing en Structuur over gaan

Wat we bij de voorbereiding van het uitwerken van de nieuwe hoofdstructuur merkten is dat het vaak de *structuur* is die in het gesprek de aandacht opeist. Een deel van datzelfde gesprek gaat er vervolgens over hoe *betrekkelijk* structuur eigenlijk is. Daar zit de crux. Wat belangrijk is om te benadrukken is dat *geen* van de ontwerpcriteria sec gaat over structuur of sturing. Ze *vragen* om een andere structuur en een andere sturing. Het gaat om de organisatie die we willen zijn, verwoord in criteria waaraan onze organisatie zou moeten voldoen.

Die nadruk op sturing en structuur, zo lijkt het, drukt ook iets uit dat we juist willen *doorbreken*. We willen naar een geringer belang van de organisatieonderdelen, naar medewerkers die meer zelf initiatief nemen en meer ruimte voelen voor professionaliteit. Minder hiërarchie betekent ook: *minder waarde hechten aan hiërarchie*. Dat vraagt niet alleen iets van de leidinggevenden, dat vraagt iets van iedereen.

## 2.3. Hoe we de veranderopgaven beoordelen

### 2.3.1. De balans zoeken tussen het bestaande en het nieuwe

Het grootste deel (de spreekwoordelijke '80%') van ons werk *is* regulier werk. Met 'regulier' bedoelen we: werk dat in een organisatiestructuur te organiseren is. Regulier werk is belangrijk werk. Vrijwel al ons werk waarmee we contact hebben met onze inwoners rekenen we hiertoe. Ook het *vernieuwen* van ons werk is voor een groot deel te organiseren in de organisatiestructuur. De wendbaarheid die we willen vergroten zit dus voor een belangrijk deel in het reguliere werk.

Bij het andere deel van ons werk (de spreekwoordelijke '20%') werken de structuur en de logica van domeinen juist *belemmerend*. Dan kan het gaan over grote opgaven, zoals bijvoorbeeld energietransitie of onoverzichtelijke opgaven, zoals Wonen & Zorg. Kenmerk van dit soort opgaven en thema's is dat ze diffuus zijn, dat het vinden van oplossingen samen met het maatschappelijk veld moet gebeuren en dat wij onze positie en rol hierin nog moeten bepalen.

Er is een delicate balans. Aan de ene kant willen we de organisatie niet verlammen met een reorganisatie die werkprocessen verstoort en die medewerkers aantast in hun gevoel van veiligheid. Aan de andere kant staan wij voor veranderopgaven en een verandernoodzaak die meer van ons vraagt dan kleine aanpassingen hier en daar. Zorgvuldigheid is dan ook de sleutel.

Er is dus een deel van de organisatieverandering waar het belangrijk is om de structuur niet teveel te verstoren, maar de verandering te zoeken in sturingsmaatregelen. En er is een deel waar we juist te ontsnappen hebben aan het werken in een lijnstructuur. We zoeken daarom naar de balans tussen het aansluiten bij het bestaande en het bewegen in de richting van het nieuwe.

### 2.3.2. Vertaling naar ontwerpspecificaties

#### Ontwerpspecificaties

Gedurende het proces maakten wij een vertaalslag van de ontwerpcriteria naar wat van daaruit relevant is voor de sturing en de structuur. Dit noemen wij de 'Ontwerpspecificaties'. Bij het uitwerken van deze specificaties namen wij afscheid van het woord 'domein'. Wij merkten dat dit woord door verschillende deelnemers aan de ontwerpatelier werd geassocieerd met een indelingsprincipe: een uitgangspunt voor de structuur. Hoewel wij de logica van de 'domeinen' willen volgen, willen we *juist niet* dat die logica zich vastzet in de structuur en de manier van denken en werken: er komen geen sectoren of diensten. *Daarom kiezen we vanaf nu voor het begrip 'thema'*. Dit is méér dan een woordenspel; het drukt de ambitie uit om van het 'zware' denken in domeinen te gaan naar een lichtere manier van denken. We formuleerden vijf ontwerpspecificaties

1. *De directie werkt met portefeuilles*. De gemeentesecretaris geeft directieleden de 'thema's' in portefeuille. Dit onderbouwen wij vanuit logica: het meeste werk speelt zich binnen de thema's af. Ieder directielid krijgt daarnaast opgaven, programma's en projecten in portefeuille.
2. *We kiezen voor een afdelingsstructuur, waarbij de sturing divers mag zijn*. We stappen af van ons homogeen model van eenheden en gaan over op een meer divers model van 'afdelingen'. Omvang en inrichting mogen verschillen, het gaat om de vraag wat logisch is, wat het best werkt. Het woord 'afdelingen' drukt beter dan het woord 'eenheid' uit dat ieder onderdeel deel uitmaakt van een groter geheel. Bij de inrichting beginnen we met het denken vanuit twee lagen (directie/afdelingshoofd). Een extra hiërarchische laag kan echter nodig blijken.
3. *We delen de afdelingen zoveel mogelijk in vanuit bestaande logica*. Bij het inrichten van afdelingen laten we bestaande teams zoveel mogelijk intact en sluiten we zoveel mogelijk aan bij belangrijke processen. Afdelingen hebben een identiteit, logische product/procescombinaties en duidelijke resultaten. Als het nodig is om teams te splitsen om een innovatiestap te kunnen maken zullen we dat doen, maar als uitzondering op de regel.

4. *Er komen duidelijke rollen.* We sturen of via de lijn, of buiten de lijn en maken dit vooraf duidelijk. Beide sturingsvormen organiseren we apart en zichtbaar. Dit vraagt om uniformiteit in het gebruik van begrippen, zoals opgave, programma, proces.
5. *We gaan minder verticaal, maar méér 'horizontaal' werken.* Hiërarchie maakt deels plaats voor opdrachten aan groepen van bijvoorbeeld afdelingshoofden. Deze opdrachten kunnen gaan over de samenhang van het werk (bijvoorbeeld 'dienstverlening' of 'gebiedsgericht werken') of over processen (bijvoorbeeld Wmo-indicatie, ontwerp openbare ruimte). Bij deze horizontale sturing zal steeds één afdelingshoofd als opdrachtnemer van de directie optreden.

#### **Aanvullende richtinggevende keuzes**

Verder maakten we een aantal richtinggevende keuzes:

1. *Concernzaken.* Voordat we de hoofdstructuur ontwierpen besloten we al dat er een afdeling komt die college en directie ondersteunt.
2. *Flexibele capaciteit.* Voordat we de hoofdstructuur ontwierpen tekende zich al af dat we in de structuur iets moeten organiseren van waaruit we Opgaven, Programma's en sommige projecten kunnen invullen.

In hoofdstuk 3 werken we verder uit hoe de sturing in de nieuwe organisatie zal gaan werken. Daarna geven we in hoofdstuk 4 de hoofdstructuur weer.

# 3. Sturing in de nieuwe organisatie

## 3.1. Leerproces

In dit hoofdstuk schetsen we hoe de sturing in de nieuwe organisatie moet gaan werken. Bewust noemen we dit een 'schets', want het zal een leerproces zijn, waarbij we zullen voortborduren op wat goed werkt en moeten leren van wat anders uitpakt dan we vooraf dachten. Veel gaat over de vraag hoe we ons gedragen binnen de nieuwe structuur en of het ons lukt om oude patronen plaats te laten maken voor een ander samenspel. Dit is niet goed te voorspellen, maar wel kunnen we het leerproces vooraf structureren. In de uitwerkingsfase structureren wij dit leerproces en plannen we het deels ook al in.

### **Het Beheersplan**

***Het in control komen is een belangrijk doel van deze organisatieontwikkeling. We werkten de aanpak uit in het Beheersplan. Dit beheersplan beschrijft onder meer hoe we de verantwoordelijkheid beleggen, hoe directie en management strakker gaan sturen op grote projecten en hoe we het risicomanagement inrichten. Ook gaat het Beheersplan in op cruciale randvoorwaarden, zoals een goede informatievoorziening (ICT) en het op orde brengen van de basis waar het gaat om de informatievoorzieningen van financiën. Het beheersplan wijst ook op het belang van de bijbehorende organisatiecultuur: "Onze opgaven worden steeds diverser en vragen meer flexibiliteit. Dit vraagt om een cultuur met een goed ontwikkeld leervermogen. Het fundament voor deze verandering moet gevonden en gestimuleerd worden in alle geledingen van de organisatie, binnen het collectief van management en medewerkers waarbij het kritisch volgen en bevragen van elkaar een basaal onderdeel wordt van de werkhouding."***

***In dit organisatierapport vertalen we een aantal onderdelen bijvoorbeeld nadrukkelijk door rollen en verantwoordelijkheden te benoemen (individueel en collectief), de controlfunctie te borgen, de horizontale sturingsvormen van opdrachten en eigenaren te voorzien en programma's en opgaven door het college te laten vaststellen. Organisatierapport en Beheersplan hebben dezelfde rode draad: hoe we ons gedragen binnen de organisatie – de cultuur – doet ertoe.***

### **Naast verbeteren ook vernieuwen van sturing**

Soms werken we keihard, met veel energie en mensen die super goed gemotiveerd zijn, om er vervolgens achter te komen dat het toch niet goed genoeg uitpakt. Hoe komt dat toch? We zijn immers een kwalitatief goede organisatie, hebben een heldere structuur en we weten hoe we vraagstukken moeten aanpakken. En dat is nou precies het punt. Soms passen we de manier van werken die 'werkt' toe op een situatie waarin dat juist *niet* werkt. Eerder in dit organisatierapport schreven we er al iets over: toen schreven we dat hiërarchie belemmerend kan werken. Maar het is meer. We denken graag lineair, in oorzaak en gevolg, in probleem en aanpak. Een deel van de toenemende complexiteit die we beschreven in hoofdstuk 1 houdt juist in dat problemen steeds vaker niet-lineair zijn. Ze zijn van niemand en iedereen en je kunt ze niet eenduidig omschrijven. Toch kan het zijn dat we er als gemeente op willen sturen, maar zelfs *dat* kan averechts werken als dat tot gevolg heeft dat anderen (het is immers van iedereen) vervolgens achterover gaan zitten.

Er zijn dus vraagstukken die vragen om een andere aanpak. Dat zal niet makkelijk gaan, want we beoordelen ze vaak door de lens van wat we kennen en vertrouwen. En dat is precies de valkuil die dreigt: als we de huidige manier van denken en werken meenemen naar vraagstukken die iets anders nodig hebben, hebben we dubbele pech: we nemen een aanpak mee die niet werkt en brengen daarmee ook nog eens extra belemmeringen in.

Daarom zoeken we naar andere sturingsvormen. Uit voorgaande blijkt wel dat zich dat zowel in het reguliere werk kan voordoen als in niet-regulier werk.

## 3.2. Rol directie

De directie is eindverantwoordelijk voor de sturing van de organisatie. Er zijn twee belangrijke veranderingen ten opzichte van de huidige manier van werken. De eerste is dat de directie gaat werken met collectieve verantwoordelijkheden van afdelingshoofden. De tweede, en die sluit hierop aan, is dat de directie horizontale sturingslijnen introduceert, in de vorm van opdrachten. Hiermee willen we het zelfoplossend vermogen van de organisatie versterken, verkokering tegengaan en eigenaarschap bevorderen.

De directie heeft als rol:

1. *Adviseur van het college.* De directie is in de eerste plaats adviseur van het college, voor de taken en rollen die we in dit hoofdstuk beschrijven, maar ook voor zaken waar het college behoefte heeft aan een aanspreekpunt bij de directie.
2. *Functioneren organisatie.* De directie bevordert een goede werking van de organisatie. Dit betekent dat de directie verantwoordelijkheid neemt voor het 'systeem' en de werking daarvan. Dit systeem omvat de sturing, de structuur, de beheersing en het werkklimaat. Het gaat onder meer om het groeien naar een meer lerende organisatie, maar ook om interventies om de werking van het systeem te verbeteren.
3. *Langetermijnstrategie.* De directie heeft de strategische lange termijn opgaven – de toekomst van de thema's - in portefeuille en stuurt de organisatie hierop aan, binnen en buiten het reguliere werk.
4. *Opdrachtgever.* De directie vertaalt de door het college vastgestelde strategische doelen naar opdrachten aan de organisatie. De directie stuurt in eerste instantie op het proces. In het reguliere werk doet de directie dat via de hiërarchie met aanvullend horizontale sturingslijnen, buiten het reguliere werk door opdrachtgever te zijn voor strategische projecten, programma's of opgaven.
5. *Netwerkpartner.* De directie manifesteert zich in netwerken die nut hebben voor de strategische opgaven van onze gemeente. Nog meer dan nu het geval is ligt de taak van de directie ook buiten het stadhuis. Natuurlijk stemt de directie haar externe rol goed af met het college en trekkers van strategische projecten, programma's en opgaven, opdat er niet een nieuwe vorm van 'kluitje lopen' ontstaat.

De sturing op enige afstand neemt niet weg dat de directie 'nabij' zal zijn. De directie organiseert hiertoe bijvoorbeeld geregeld overleggen met het gehele management over overkoepelende (zeker ook inhoudelijke) onderwerpen en themadirecteuren kunnen op gezette tijden aanschuiven bij thema-MT's.

## 3.3. Rol afdelingshoofden

De afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor wat we in dit rapport het 'reguliere werk' noemden (sturing op regulier en niet regulier werk komt in de volgende paragrafen aan bod). Dit betekent dat er iets verandert ten opzichte van het huidige model. Natuurlijk omvat het reguliere werk ook strategieontwikkeling, hoe zouden we anders kunnen innoveren? Strategieontwikkeling per thema op de lange termijn maakt echter onderdeel uit van de directieportefeuille. Daarnaast is er het niet-reguliere werk, waarop we in onze nieuwe organisatie anders gaan sturen. Hier zijn afdelingshoofden, tot zover ze een rol hebben, ondersteunend aan. Daarnaast gaan we werken met collectieve verantwoordelijkheden van hoofden. Meer dan voorheen maken afdelingshoofden deel uit van een geheel. En meer dan voorheen is dit niet vrijblijvend.

Afdelingshoofden blijven verantwoordelijk voor zowel inhoud als personeel en zijn de eerste adviseur voor de portefeuillehouder voor de inhoud van hun afdeling. Ook hier verandert iets. We verwachten van afdelingshoofden dat zij de medewerker de ruimte geven en deze ruimte faciliteren. Natuurlijk is het goed als een afdelingshoofd kennis heeft van de inhoud. Wie *de beste* wil zijn op de inhoud zou

niet de ambitie moeten willen hebben om afdelingshoofd te worden in onze nieuwe organisatie. Daarnaast verandert er iets anders: er ontstaan soms grote afdelingen. Dit vraagt om een andere manier van aandacht geven aan medewerkers. Hoewel de HRM-cyclus daar ruimte voor geeft realiseren we ons dat we ook daar een ontwikkelpad kunnen inslaan. Dit pad zou wellicht kunnen leiden tot een situatie waarin medewerkers elkaar meer feedback geven, misschien ook intervisie doen. De rol van een hoofd wordt dan meer faciliterend. Voor nu zou dat een stap te snel zijn, maar dat is de richting die we ons voorstellen.

### 3.4. Sturing *binnen* het reguliere werk

Als we kijken hoe het reguliere werk in elkaar zit worden de zogenaamde 'thema's' zichtbaar: het thema Ruimte, het thema Sociaal en het thema Interne en Externe Dienstverlening. Het meeste werk handelen we binnen deze thema's af. Ieder thema kent zijn eigen regelgeving, zijn eigen beleid, zijn eigen manier van werken.

#### **Binnen de thema's**

De sturing binnen het reguliere werk lijkt op het eerste gezicht op onze huidige manier van werken: er is een hiërarchische lijn die loopt van directie naar afdelingshoofd en in een aantal gevallen verder naar teammanager. Wat verandert er?

- *Geen andere sturingslijn.* In het reguliere werk is de hiërarchische sturingslijn de enige sturingslijn. We behouden – en versterken – de andere sturingsvormen (project, programma, opgave). Waar we hiervoor kiezen is dát de enige sturingslijn.<sup>2</sup>
- *Collectief verantwoordelijk.* Waar eenheidsmanagers nu primair verantwoordelijk zijn voor hun eigen organisatieonderdeel maken we afdelingshoofden nu *samen* verantwoordelijk. Dit gebeurt in de vorm van een jaarplan per thema, dat de directie vaststelt. De directie draagt de afdelingshoofden op om per thema een werkstructuur in te richten die vorm geeft aan deze collectieve verantwoordelijkheid. Het directielid dat het thema in portefeuille heeft zit hier niet structureel bij, maar schuift wel op gezette tijden aan.<sup>3</sup> In de uitwerkingsfase werken wij uit hoe een dergelijke werkstructuur eruit kan zien en wat kaders hiervoor zijn. De afdelingshoofden proberen ook bedrijfsvoeringsvraagstukken – zoals bijvoorbeeld personele capaciteit – samen op te lossen. Een afdelingshoofd met een vraag of probleem bespreekt dit dus eerst in het collectief. Komen ze er niet uit, dan is escalatie mogelijk.
- *Procesverantwoordelijk.* Waar nu de zeggenschap over processen soms is verspreid over verschillende organisatieonderdelen gaan we die in één hand leggen. Als er belangrijke processen zijn binnen een thema worden afdelingshoofden ook daarvoor collectief verantwoordelijk. Een proces is een opeenvolgende, samenhangende reeks van activiteiten. Een voorbeeld is het proces dat leidt tot het afgeven van een Omgevingsvergunning. Dit proces omvat meerdere afdelingen, overigens mede afhankelijk van hoe je het proces afbakent. Nieuw is dat de directie één afdelingshoofd verantwoordelijk maakt voor het proces: hij of zij is de opdrachtnemer en krijgt hiervoor mandaat. Dit doet de directie mede op basis van competenties: het is dus niet per se zo dat de afdeling met het grootste aandeel in het proces ook opdrachtnemer van de directie is. Procesverantwoordelijkheid is een *rol*: het ene afdelingshoofd is niet 'zwaarder' dan het andere. Wel geven deze rol en positie verantwoordelijkheid voor een goed samenspel tussen de afdelingshoofden. Wij zullen dit alleen organiseren voor processen waarvoor extra aandacht nodig is.

#### **Over de thema's heen**

Ook over de thema's heen zijn er onderwerpen waar we ons, ondanks verschillen in context, met één gezicht moeten laten zien. Een goed voorbeeld hiervan is de verzameling van soms erg verschillende activiteiten die we kunnen scharen onder de noemer 'Dienstverlening'. Het zou niet goed zijn als verschillende afdelingen onze inwoners verschillend bejegenen, we verschillende openingstijden hanteren en met uiteenlopende visies op digitale dienstverlening gaan werken. Op dit soort aspecten willen we juist *geen* diversiteit, maar samenhang. Natuurlijk kan er soms een reden zijn om daarvan af te wijken, maar dan is het ook precies dat; een uitzondering op de regel. Thema-overstijgend

<sup>2</sup> Gewone projecten binnen het reguliere werk blijven natuurlijk gewoon bestaan, dit scharen we onder het 'reguliere werk'.

<sup>3</sup> In 2.3.2. introduceerden we het begrip 'thema' als vervanging voor het begrip 'domein' en legden we uit waarom we dit doen.

samenwerken is iets vanzelfsprekends, dat is de norm die we stellen. Laten we deze vorm van sturing reserveren voor waar het echt meerwaarde heeft. Soms is er iets meer nodig, dat bespreken we in deze paragraaf.

Als we vaststellen dat we boven de reguliere afstemming iets extra's nodig hebben, hanteren we daarvoor een vaste werkvorm. Deze is vergelijkbaar met de 'procesverantwoordelijkheid' die we hiervoor beschreven. De directie belegt een opdracht bij een collectief van afdelingshoofden. Deze opdracht omschrijft het resultaat dat nodig is. Dit collectief noemen we een 'Cirkel'. Eén van deze afdelingshoofden wordt opdrachtnemer en krijgt hiervoor mandaat. Dit afdelingshoofd krijgt deze rol op basis van competenties. Dit mandaat is een stok achter de deur, het gaat primair om het organiseren van het samenspel. Het opdrachtgeverschap van een Cirkel ligt bij de directie, die daarvoor aanspreekpunt is van het college.

Een directeur is in principe geen deelnemer aan een Cirkel, maar *kan* dat wel zijn, met name als het strategieontwikkeling betreft: dat is immers kerntaak van de directie.

Het begrip 'Cirkel' drukt, als we het afzetten tegen het 'proces', uit dat de thema's wat minder hard kunnen zijn en dat afstemmen soms minstens zo belangrijk kan zijn als naar het resultaat werken. Tegelijkertijd is een Cirkel geen praatclub, het is een resultaatverantwoordelijk gezelschap, met één opdrachtnemer. Ofwel, een Cirkel is een manier van sturen.

Met twee Cirkels maken we in 2020 al een start: een Cirkel Dienstverlening en een Cirkel Versterking Gebiedsgericht werken. In de uitwerkingsfase benoemen we ook andere. Meer dan een handvol Cirkels zal er niet komen. Cirkels kunnen langer bestaan, maar kunnen soms ook ontbonden worden als een resultaat is behaald. Ook kan blijken dat er nieuwe Cirkels nodig zijn.

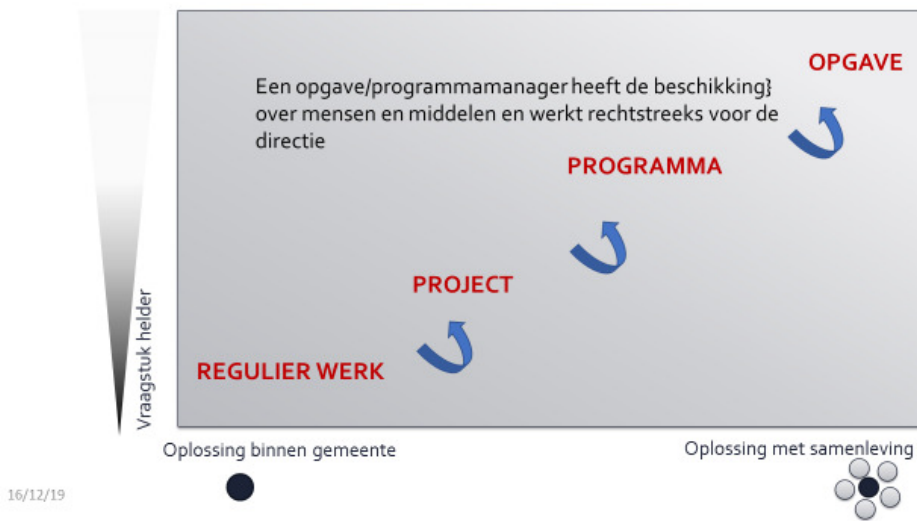
Het is belangrijk om vast te houden dat Cirkels gaan over het reguliere werk. Bij niet-regulier werk sturen we anders. Het onderscheid tussen een opdracht aan een Cirkel en een strategisch project of een programma kan soms niet helemaal scherp zijn. Als het ons lukt om het samenspel goed te organiseren en te willen leren van onze ervaringen ontwikkelen we die scherpste vanzelf.

### 3.5. Sturing *buiten* het reguliere werk

In hoofdstuk 2 stelden we dat bij een deel van ons werk (de spreekwoordelijke '20%') de structuur en de logica van thema's juist belemmerend kan werken. Daar is iets anders nodig dan hiërarchie en een goed samenspel binnen die hiërarchie. We gaan dan werken in strategische projecten, programma's en opgaven. Als we daarvoor kiezen is *dat* de sturingslijn en de hiërarchische sturing vervalt.

Er moet een gegronde reden zijn *waarom* we iets buiten het reguliere werk – dus buiten de hiërarchie – organiseren. Het reguliere werk is immers onze basis en de sturing daarop is effectief. Of we naar een project, programma of opgave moeten schakelen heeft te maken met twee factoren: de helderheid van het vraagstuk en de vraag waar de oplossing voor het vraagstuk ligt. Naarmate een vraagstuk minder helder wordt én naarmate de oplossing minder bij de gemeente en meer bij anderen ligt, ligt het meer voor de hand om naar andere sturingsvormen te gaan. In figuur 3.4.1. geven we dit weer. We onderscheiden drie varianten: projecten, programma's en opgaven.

## Sturing buiten het reguliere werk



Een *strategisch project* is een afdelingsoverstijgend vraagstuk, dat in de regel binnen de gemeente of met een beperkt aantal partners kan worden aangepakt. Het is strategisch in die zin dat het nadrukkelijke politieke aandacht heeft of als we vaststellen dat het risicovol is. Het resultaat, de weg daar naartoe en de benodigde inzet van mensen en middelen, zijn bekend. Een project is tijdelijk en wordt vaak binnen één jaar of twee jaar afgerond. Het onderscheid met de 'lijn' zit in het strategische en het afdelingsoverstijgende. In beginsel belegt de directie het opdrachtgeverschap bij een afdelingshoofd, maar bij risicovolle projecten kiest de directie ervoor om zelf een project in de rol van opdrachtgever aan te sturen. De projectleider beschikt over de mensen en de middelen om het resultaat te bereiken en is leidend voor wat er moet gebeuren. Bij knelpunten escaleert de projectleider, in samenspraak met de opdrachtgever, *tijdig* naar de directie. 'Tijdig' wil zeggen: zodanig vroeg dat de directie positie krijgt om bij te sturen om zo verdere problemen te voorkomen.

Een *programma* is een samenstel van projecten en regulier werk, vaak samen met anderen buiten de organisatie, gericht op het bereiken van een vooraf politiek bepaald doel. Het is meestal meerjarig, speelt zich af op het gebied van meerdere afdelingen en is een strategisch-bestuurlijk belangrijk thema. In de praktijk zal er zo ongeveer een handvol programma's zijn. Het college stelt een programma vast. De directie is de opdrachtgever van een programmamanager, die de beschikking krijgt over mensen en middelen om het resultaat te behalen. Dit resultaat wordt behaald in samenwerking met de afdelingen en vaak in samenwerking met partners in de stad of regio. Voor de interne samenwerking is de programmamanager leidend voor wat er moet gebeuren. Bij knelpunten escaleert de programmanager *tijdig* naar de directie.

Een *opgave* is een strategische uitdaging voor Apeldoorn waarvan we nog niet precies weten wat het exacte vraagstuk is, wat de beste oplossing is, wie daar een bijdrage aan kan leveren en wat onze rol als gemeente is. De te bereiken doelen zijn nog niet bekend. Altijd zal er met de samenleving (inwoners, bedrijven, partners) moeten worden samengewerkt om de opgave te verkennen en gezamenlijk te bepalen wat er moet gebeuren. Als dat duidelijk is, kan de opgave leiden tot een programma, een project of worden ondergebracht in het reguliere werk. Maar ook kan uit een verkenning blijken dat onze rol beperkt is, of dat er geen vervolg komt. Om een bestuurlijk geïdentificeerde opgave aan te pakken, kan de directie de opdracht geven te onderzoeken wat de beste aanpak is. De opdrachtnemer, dat kan een 'verkenners' of een Opgavemanager zijn, krijgt de beschikking over mensen en middelen om het resultaat te behalen. Vaak zal dit in een multidisciplinair team zijn van mensen buiten en binnen de organisatie. Het college stelt een opgave vast, de directie is opdrachtgever.



Deze andere manier van sturen en werken maken we zichtbaar in de organisatiestructuur. Dit is een hoofdkeuze, die geen exclusiviteit in zich draagt. Het is denkbaar dat ook iemand van buiten deze afdeling een project-, programma of opgave trekt. Vrijwel altijd zullen medewerkers uit afdelingen worden betrokken bij projecten, programma's en opgaven. Voor wat betreft de structuur kiezen wij ervoor om de functie van 'projectleider' te handhaven, en 'programmamanagers' te benoemen. We zullen enkele opgavemanagers aanstellen. Een opgavemanager is de enige 'manager' die gedelegeerd opdrachtgeverschap vanuit de directie kan uitvoeren. Het 'zichtbaar' maken in de organisatiestructuur is maar een klein deel van het verhaal: daar redeneren we immers vanuit datgene wat we kennen en gebruiken we de taal die we al beheersen. Maar waar het oude repertoire onvoldoende werkt – en naarmate we meer richting een 'opgave' gaan is dat zo – zullen we een nieuw repertoire moeten ontwikkelen en een andere taal moeten ontwikkelen. Niet alleen andere instrumenten, maar ook een andere manier van denken en werken. Gedeelde sturing. Niet meteen willen oplossen, maar een poosje laten bestaan. Het opdrachtgeverschap geen 'nieuwe hiërarchie' laten zijn. Geen competentiediscussies voeren. Niet te snel verankeren in werkprocessen, begrotingen. Organische ontwikkelingen van onderaf meer toelaten. Het zijn voorbeelden, we moeten er mee aan de slag, want dat is de enige manier om hier stappen mee te maken. We weten nu al dat de nieuwe sturingsvormen vragen om andere spelregels, een andere type spelregels. Die gaan we samen maken, tijdens de rit. Want voor sommige vraagstukken wordt dat het nieuwe 'normaal'.

### **Voorbeeld: Versterking Gebiedsgericht Werken**

*Het werken in stadsdelen (hierna: 'gebieden') is een belangrijke manier om inwoners bij het beleid te betrekken. De reorganisatie die we in 2013 doorvoerden had als resultaat dat we veel meer in gebieden zijn gaan werken. Dit deden we letterlijk, door er meer aanwezig te zijn, maar ook door bij het formuleren van beleid een afweging te maken: voldoet een algemene aanpak of heeft een differentiatie per gebied meerwaarde? We zijn tevreden over wat we hebben bereikt, maar nog niet over waar we staan. Daarom stelde het college een gebiedsaanpak vast, die aangeeft aan hoe wij het werken in gebieden gestalte geven. Centraal staat de vraag hoe gebieden in alle opzichten vitaal kunnen blijven. Dat vraagt om een proces dat baat heeft bij een strakkere regie. Op die manier werkt de participatie vanuit de gebieden op de best mogelijke manier door in het werk van onze organisatie.*

#### **1. Versterken van het reguliere werk**

*Met de afdeling 'Vitaal en Ondernemend Apeldoorn' als uitvalsbasis krijgen de stadsdeelmanagers deze regierol. Zij organiseren het proces. Deze afdeling heeft bij uitstek een ontwikkelfunctie, zowel vanuit de behoeften als vanuit de identiteit van Apeldoorn. Omdat gebiedsgericht werken meerdere afdelingen omvat, maar ook overstijgt, besluiten we om een 'Cirkel' in te stellen. In die Cirkel stemmen we overhuidende vraagstukken af, opdat onze inwoners ervaren dat wij ons óók in de gebieden met één gezicht laten zien. De opdracht voor deze Cirkel formuleren we in de Uitwerkingsfase.*

*Dit is hoe we het organiseren. Een vraag is hoe die sturing dan precies vorm krijgt en hoe dat doorwerkt in het functieprofiel van de Stadsdeelmanagers. Een tweede vraag is of en hoe onze organisatie op voorhand ruimte kan inbouwen om in te spelen op de participatie vanuit de gebieden. En een derde vraag is of dat ook vraagt om een vertaling de inrichting van onze begroting.*

#### **2. Versterking van Gebiedsgericht werken door gedeconcentreerd te werken**

*We noemden het al: we zijn meer aanwezig in gebieden, we hevelen een deel van onze dienstverlening naar de stadsdelen over. Het is goed mogelijk dat we daar verdere keuzes in gaan maken.*

#### **3. Versterken van het werken in gebieden vanuit Programma's of Opgaven**

*Het is heel goed denkbaar dat de versterking ook ligt buiten het hiërarchie en we een vraagstuk anders gaan aansturen. Dan kan dan in de vorm van een programma of een opgave, afhankelijk van de complexiteit en de rol van andere partijen.*

### 3.6. Andere sturingsmaatregelen

#### **Projectmatig werken**

In de Reactienota 'Lessen Plein van de Stad' namen we het werken volgens 'Apeldoorns Projectmatig Werken' (APMW) onder de loep. Binnen de gemeentelijke organisatie bestaat er in omvang en zwaarte een gevarieerd scala aan projecten. Daarom maken we onderscheid tussen risicovolle (uniek, complex, grote (financiële impact)) en minder risicovolle projecten. In een project start up (PSU) stellen we vast bepaald of een project risicovol is of niet. Indien we vaststellen dat een risicovol is kan de directie ervoor kiezen om daarvan opdrachtgever te zijn. Ook kan directie het opdrachtgeverschap delegeren naar een opgavemanager.

#### **Organiseren van het leerproces**

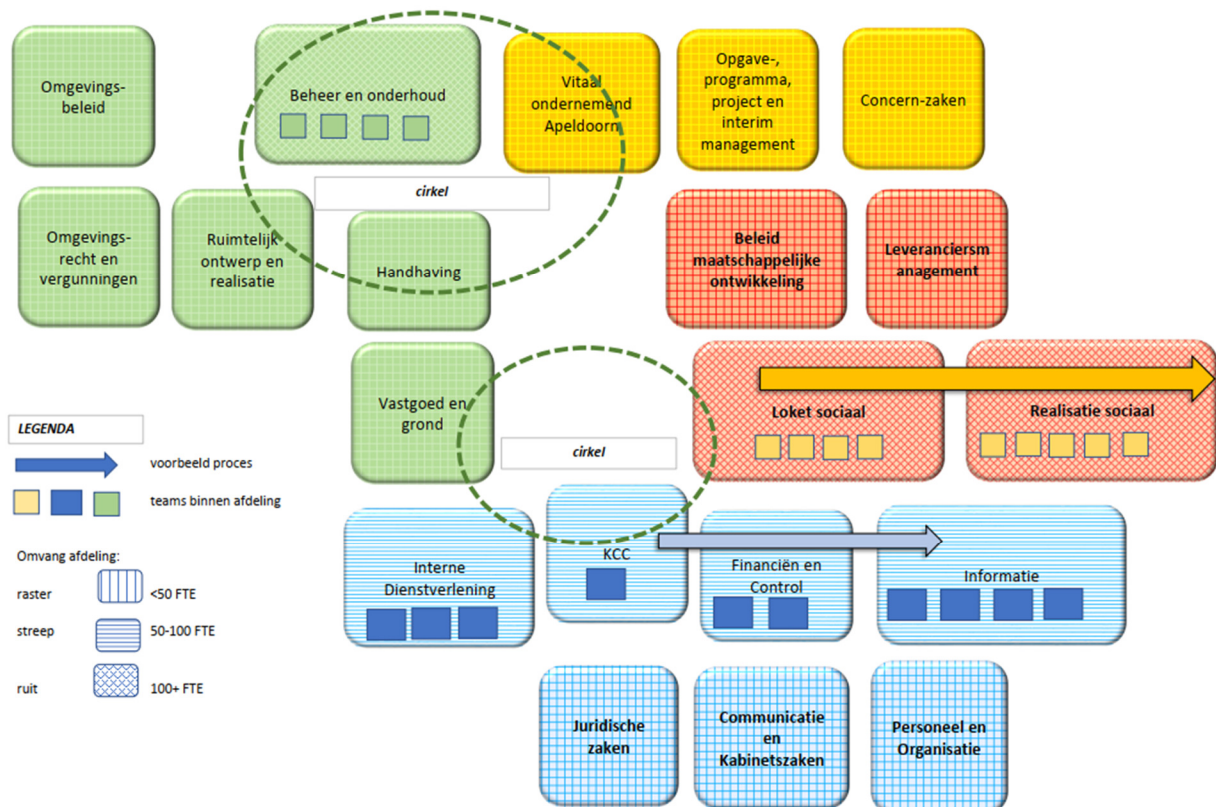
Natuurlijk stelden we onszelf de vraag, kunnen we de sturingsvormen die we in dit hoofdstuk beschreven hebben ook doorvoeren in ons huidige organisatiemodel? Het antwoord op deze vraag gaven wij eigenlijk al in hoofdstuk 1: de redenen om de sturing en structuur te veranderen, schuilen grotendeels in hoe de structuur *werkt*. Juist die waarneming maakt dat we de context – de sturing en structuur – veranderen. Eenvoudiger gezegd; als het zonder structuurwijziging had gekund, was het ons al gelukt. De wijzigingen die we aanbrengen in de sturing en structuur hebben we nodig om stappen vooruit te maken in hoe we werken. Dat ontwikkelproces zal zeker niet lineair zijn: door te leren zullen we versterken wat goed werkt en verbeteren wat anders uitpakt. Hiermee is het organiseren van het leerproces misschien wel minstens zo belangrijk dan het wijzigen van de structuur. Ook dat leren moeten we leren. Daarom starten we er meteen al mee.

#### **Bevorderen van andere manieren van werken en samenwerken**

Wat zou het mooi zijn als het 'kluitjeloopen' plaats maakt voor één collega, die de leiding neemt, te midden van anderen, die hem dat ook gunnen. Dat er ook tussen medewerkers samenwerking ontstaat, dat ze zelf behoefte hebben – en daarvoor de verantwoordelijkheid nemen – om breder af te stemmen. Dat medewerkers niet alleen breder, maar ook dieper afstemmen, opdat bijvoorbeeld uitvoerbaarheid een meer prominente plek krijgt in het beleidsproces. Dat zal niet vanzelf gaan. Het Cultuurprogramma kan hier mooie aanzetten geven. Het Leerprogramma loopt hier parallel aan. We kunnen ons daarbij voorstellen dat er een continu medewerkersontwikkelingsprogramma ontstaat dat schouder aan schouder optrekt met een managementontwikkelprogramma.

# 4. Schets van de hoofdstructuur

## 4.1. Inleiding



Deze figuur geeft een impressie van de nieuwe sturing en structuur van onze organisatie. De vier kleuren verbeelden de vier thema's. De 'blokjes' geven de afdelingen weer. De grootte van een blokje geeft een indruk van de formatie omvang van een afdeling. Waar we kiezen voor het aanstellen van teammanagers tekenen wij dit in een blokje in. De pijlen geven een impressie van de collectieve verantwoordelijkheid van afdelingshoofden op processen. De Cirkels visualiseren de collectieve verantwoordelijkheid van afdelingshoofden op afdelingoverstijgende opdrachten. Deze pijlen en cirkels zijn uitdrukkelijk illustratief: nauwkeurigheid volgt in de uitwerkingsfase.

In dit hoofdstuk geven we per thema een schets van de afdelingen. We vatten samen welke afdelingen ontstaan en wat hun kerntaken zijn. Soms ontstaan grote afdelingen, waarbij we verwachten dat dat zonder laag van teammanagers moet kunnen. Wel kijken we hier nog goed naar en houden we ruimte om, als dat nodig blijkt, op een enkele plaats nog een aanpassing te doen.

Bijlage 1 bevat per afdeling informatie over de aansturing, de samenstelling (inclusief veranderingen ten opzichte van de huidige situatie) en eventuele uitwerkingsvragen. Dit hoofdstuk en Bijlage 1 geven alleen de formele structuur weer: afdelingshoofden en – waar daar sprake van is – teammanagers. Eerder in dit rapport gaven we aan dat we ook met hulpstructuren gaan werken, zoals coördinatie, of vakgroepen. Dat we ze hier niet noemen, wil niet zeggen dat ze er in een aantal situaties niet zijn. Zo ligt het bijvoorbeeld voor de hand dat de huidige 'programma's' bij Juridische zaken' straks doorstarten als 'vakgroep' en laten we de coördinatie bij het Wmo-loket meeverhuizen naar de nieuwe afdeling. De hulpstructuren werken we deels verder uit in de Uitwerkingsfase en deels na 1 januari 2021: het moet is immers als medewerkers en afdelingshoofd dit samen bespreken en inrichten.

Natuurlijk zetten we de organisatie tussen het vaststellen van het organisatierapport en 1 januari 2020 niet 'op slot'. Een organisatie als de onze beweegt voortdurend, dat *hoort* ook zo. Het reguliere onderhoud gaat dan ook gewoon door.

## 4.2. Thema Concern

*Afdeling Concernzaken: ondersteunt college en directie*

De afdeling Concernzaken biedt directe ondersteuning aan de directie en het college. Anders dan de voormalige eenheid Strategie & Regie heeft deze afdeling geen coördinerende, programmerende of sturende taak richting de rest van de organisatie.

Deze afdeling onderscheidt zich van de meeste andere afdelingen, doordat zij niet homogeen is samengesteld; de afdeling kent verschillende onderdelen, die niet noodzakelijkerwijs met elkaar hoeven samen te hangen.

*Afdeling Vitaal en Ondernemend Apeldoorn: richt zich op identiteit en voorzieningen van Apeldoorn*

Tijdens het ontwikkelproces tekende zich af dat het meerwaarde heeft om, naast een beleidsafdeling 'fysiek' en een beleidsafdeling 'sociaal', een afdeling in te richten die het economisch profiel van onze gemeente tot kerntaak heeft. In deze afdeling combineren wij functies die raken aan het economisch profiel van de stad met functies die raken aan onze identiteit. Kernopgave is het werken aan ontwikkeling. De focus is de identiteit van de stad, en de voorzieningen die Apeldoorn heeft om haar ambities waar te maken.

*Afdeling Opgave, programma, project en interim-management: het hart van het niet-reguliere werk*

Deze afdeling belichaamt de uitvoering van het niet reguliere werk, dat over de thema's heen gaat. Richting maatschappelijke ontwikkelingen zit hier de vergroting van de wendbaarheid van onze organisatie. De afdeling leidt projecten, programma's en opgaven. De afdeling bewaakt de zuiverheid van het gebruik van deze termen in onze organisatie. We stellen deze afdeling samen uit medewerkers die affiniteit hebben met de inhoud, maar ook met medewerkers die vooral competenties hebben op het gebied van het verder brengen van complexe vraagstukken.

## 4.3. Thema Ruimte

*Afdeling Omgevingsbeleid: groter strategisch vermogen, meer integraal*

De afdeling Omgevingsbeleid is een uitwerking van de keuze om per 'thema' het strategische en tactische beleid zoveel mogelijk in één afdeling samen te brengen. Zo nemen we in het thema Ruimte een stap die past in ons streven om het strategisch vermogen van onze organisatie te versterken. Ook geven we vorm aan het streven om integraliteit niet alleen in de manier van werken te verbeteren, maar deze ook in de structuur meer zichtbaar te maken.

*Afdeling Ontwerp en Realisatie: meer integraal, sneller, efficiënter*

De totale keten van (strategisch) beleid tot uitvoering willen wij versterken. Bij de huidige organisatieverandering past het daarom dat we ontwerpgerichte functies dichter naar elkaar toebrengen. Hiermee geven we een logische vertaling van het inrichten van één beleidsafdeling. Daarnaast vergroten we de efficiency en snelheid van het proces.

*Afdeling Omgevingsrecht en vergunningen: samenbrengen van samenhangende functies*

Juridische sturing is een cruciaal onderdeel van de ruimtelijke keten. Het gaat om het mogelijk maken van ontwikkelingen, maar ook om het stellen van voorwaarden eraan. Ook kunnen er ontwikkelingen zijn die we juist zouden willen ontmoedigen. In de afdeling Omgevingsrecht en vergunningen brengen we de functies samen die zich hierop richten. Met de invoering van de Omgevingswet zal het werk van deze afdeling in belangrijke mate veranderen.

*Afdeling Vastgoed en Grond: formaliseren van de huidige situatie*

Met het inrichten van deze afdeling Vastgoed en Grond formaliseren we een situatie die sinds enige tijd informeel al bestaat: de afzonderlijke teams Vastgoed en Grond krijgen al enige tijd aansturing van

één teammanager. De beheer-, verkoop-, en regietaken van deze teams brengen wij logisch bij elkaar onder. Vanwege de verkooptaakstelling verwachten wij dat deze afdeling in de loop van de tijd wat krimpt.

*Afdeling Beheer en Onderhoud: het visitekaartje van onze gemeente*

De huidige eenheid Beheer en Onderhoud is gebaat bij stabiliteit: de uitvoering loopt prima. Daarom gaat deze eenheid vrijwel volledig over naar de vorm van een afdeling. Dit geldt niet voor enkele vakspecialisten; in relatie tot de genoemde wens om de keten van (strategisch) beleid tot uitvoering te versterken, gaan zij over naar de afdeling Ontwerp en Realisatie. Met Beheer en Onderhoud hebben we een afdeling die op Stadsdeelniveau het visitekaartje is van onze gemeente en dat vooral moet blijven.

*Afdeling Handhaving openbare ruimte: samen sterker*

Bij de voorbereiding van deze organisatieverandering kwam het samenvoegen van twee handhavingsteams, die actief zijn in de openbare ruimte, vanuit verschillende kanten naar voren. Het is logisch om dit zo te organiseren. Hiermee krijgen we één afdeling, die vanuit verschillende kaders toeziet op de naleving van regelgeving in de openbare ruimte en de APV.

## 4.4. Thema Interne en Externe Dienstverlening

*Afdeling Informatie: door op de ingeslagen weg*

In de afgelopen periode heeft de eenheid Informatie zich in de goede richting ontwikkeld. De afdeling is robuuster geworden, heeft via onder meer de Informatiemanagers de aansluiting met de organisatie verbeterd en heeft een weg naar innovatie ingeslagen. De eenheid Informatie gaat daarom vrijwel in haar geheel over naar de vorm van 'afdeling'. Wel ondersteunen we een ontwikkeling richting datagestuurd werken, die mogelijk op termijn kan leiden tot een separaat organisatieonderdeel.

*Afdeling Financiën en Control: meer scherpere en kwaliteit*

In het Beheersplan zetten wij een koers uit voor de afdeling Financiën en control, die de komende jaren moet leiden tot scherpere werkprocessen en een vergroting van de kwaliteit. Daarom is deze afdeling gebaat bij stabiliteit; we overwegen in het kader van dit organisatie rapport geen grote structuuringsrepen. De wijzigingen die we doorvoeren hebben tot doel dat deze afdeling zich volledig op haar kerntaak kan richten.

*Afdeling Interne dienstverlening: de spin in verschillende webben*

De afdeling Interne Dienstverlening belichaamt de smeerolie – en soms de wonderolie – van onze organisatie. Met deze afdeling versterken we de formule die we inzetten bij de introductie van ons huidige organisatiemodel: de diensten richting de eigen organisatie zoveel mogelijk bundelen. Het bundelen van deze dienstverlening brengt belangrijke verantwoordelijkheden met zich mee: deze afdeling is niet de spin in 'het' web, maar in verschillende webben.

*Afdeling KCC: handhaven van onze succesformule*

Wij handhaven onze keuze om een belangrijk deel van de dienstverlening aan onze inwoners centraal te organiseren: Burgerzaken en algemeen telefonisch contact, post, digitaal contact, balie. Contacten die deel uitmaken van een 'proces' – bijvoorbeeld de ruimtelijke keten, de Wmo – blijven we juist zo dicht mogelijk op die keten organiseren.

*Afdeling Personeel en Organisatie: meer inzetten op de 'O'*

Het huidige team HRM gaat in haar geheel over naar de nieuwe structuur. We voegen daar het Loopbaancentrum aan toe. We gaan gestalte geven aan de wens om ook de expertise 'Organisatiekundige advisering' structureel in onze organisatie te verankeren. Daarom bundelen we ook bedrijfskundige expertise binnen deze afdeling.

*Afdeling Juridische Zaken: tweede- en derdelijns advies*

Onze filosofie blijft dat de afdelingen zelf juridische expertise hebben voor hun primaire producten. De afdeling Juridische Zaken richt zich op het zogenaamde tweede- en derdelijns advies. Tweedelijns advies houdt in: adviseren over juridische vraagstukken, beoordelen van beleid en regelgeving. Derdelijns Advies is het borgen van juridische kwaliteit. Deze taken vragen om een vroege aanhaking bij beleidsmatige en concernbrede vraagstukken. Het huidige team 'Rechtsbescherming Advies & Veiligheid 1' maakte hier al goede stappen mee. Dit team gaat door als afdeling.

*Afdeling Communicatie- en Kabinetszaken: naar een nog steviger profiel*

De afdeling Communicatie en Kabinetszaken heeft een belangrijke taak in het concern, zowel op operationeel als strategisch niveau. Het huidige team Communicatie heeft een succesvol verandertraject achter de rug en gaat in zijn geheel over naar de nieuwe afdeling met dezelfde naam. Door in de afdeling ook Kabinetszaken en het organiseren van gemeentelijke evenementen te positioneren krijgt het een stevig profiel.

## 4.5. Thema Sociaal

*Afdeling Beleid Maatschappelijke Ontwikkeling: lijnen uitzetten en helpen*

Met het vormen van deze afdeling geven wij uitvoering aan de gedachte dat er per thema één beleidsafdeling zou kunnen zijn, waarin strategisch en tactisch beleid samenkomen. Hiermee ontstaat een afdeling die de lijnen uitzet over de aanwending van immense budgetten. Vanaf de andere kant geredeneerd: dit is een afdeling die uitvoerende afdelingen van het thema Sociaal moet helpen om hun taken beter uit te voeren.

*Afdeling Leveranciersmanagement: Sociaal: gebundeld opdrachtgeverschap*

Deze afdeling belichaamt het opdrachtgeverschap naar de leveranciers van het thema Sociaal, in alle relaties. Door het budgethouderschap bij deze afdeling te beleggen ontstaat een krachtige schakel tussen monitoring van uitgaven en het beschikbare budget.

*Afdeling Realisatie Sociaal: doen wat we toezeggen*

Deze afdeling vormt een belangrijke schakel tussen het contact met de inwoner en alles wat daarna moet gebeuren. Het gaat om administratieve afwikkeling, uitvoering van contracten, inzetten van zorg en ondersteuning, uitbetaling en handhaving.

*Afdeling Loket Sociaal: een stap in de richting van ontschotting*

Deze afdeling belichaamt ons streven om meer ontschot en meer integraal te werken. In de afdeling Maatschappelijk beleid krijgt dit al gestalte, maar in deze afdeling ook daar waar we het contact met onze inwoners hebben. We realiseren ons dat veel – de meeste – vragen enkelvoudig zijn, maar hopen met deze afdeling wel meer grip te krijgen op de vragen die dat niet zijn. In de implementatie kiezen we voor een ontwikkelpad. Per 2020 zullen de huidige teams van de huidige eenheden A&I en JZW zichtbaar terugkomen in deze afdeling, maar wel onder één hoofd. Waar verbinding en ontwikkeling mogelijk is zullen we stappen maken.

### **De voorbeelden uit hoofdstuk 1: hoe doen we dat straks?**

*Klimaatverandering*

Klimaatverandering maakt deels deel uit van het reguliere werk. Maar als geheel staan we voor een 'Opgave': het is hoog-complex en de kunnen hier alleen met en via anderen echt stappen in maken. Het ligt voor de hand dat we hier op onderdelen voor een programmatisch aanpak gaan kiezen. Ten aanzien van dit thema vergroten we ons strategisch vermogen en worden we een stuk wendbaarder. Natuurlijk moet dit leiden tot een 'boost' aan de uitvoering.

*Privacy en gegevensbescherming*

We organiseren deze onderwerpen dichter bij de directie en het bestuur en organiseren de uitvoering in de lijn. Vanuit de afdeling Concernzaken agenderen we en bezien we waar bestuurlijke opschaling nodig is. We zorgen ervoor dat deze thema's voldoende aandacht krijgen. Ten aanzien van dit thema vergroten we onze uitvoeringskracht en ons strategisch vermogen en denken we meer wendbaar te worden.

#### *Sociaal Domein*

De verbetering en beheersing van processen en het op orde brengen van de basis maakt deel uit van het Beheersplan. Dit Beheersplan gaat op onderdelen verder dan dit bijvoorbeeld, door bijvoorbeeld ook in te gaan op de kwaliteit binnen de structuur. In de afdelingsstructuur anticiperen we op verdergaande integraliteit. Ten aanzien van dit thema verduidelijken we rollen en verantwoordelijkheden. We komen meer in control, we, vergroten de uitvoeringskracht en ons strategisch vermogen.

#### *Ondermijning*

We positioneren meer expliciet als portefeuille van de burgemeester en organiseren het dichtbij hem. Door het deel uit te laten maken van de afdeling Concernzaken maken we zichtbaar dat dit thema alle afdelingen kan raken. We hopen hiermee het strategisch vermogen te vergroten, en het thema dieper in het 'reguliere' werk te laten doordringen.

Dat vijfde ontwerpcriterium, ons lerend vermogen vergroten, dat loopt overal als een rode draad doorheen.

# 5. Financiële en personele gevolgen

## 5.1. Financiële gevolgen

Dit organisatie rapport beschrijft onze toekomstig sturingsmodel. Wij investeren in drie fases om dit model werkend te krijgen.

### *De totstandkoming van dit model*

Voor de verkenning en beschrijving van ons toekomstig sturingsmodel is sinds begin 2019 een projectgroep actief geweest. Deze projectgroep maakte gebruik van externe expertise, organiseerde tal van activiteiten georganiseerd. Hiermee boorden we kennis en kunde uit onze organisatie aan en werkten we aan betrokkenheid en draagvlak. Hierdoor kon de projectgroep de directe ondersteunen met het verzamelen en uitdiepen van inzichten en het vertalen hiervan naar een model dat past bij Apeldoorn. De projectgroep werkte op basis van een projectplan dat in maart 2019 door ons college werd vastgesteld. Voor de werkzaamheden van de projectgroep reserveerden we € 120.000 in de Bedrijfsvoeringsreserve.

### *De vertaling van het rapport naar het vernieuwde model*

Na vaststelling van ons vernieuwde sturingsmodel volgt de Uitvoeringsfase. In deze fase passen we bijvoorbeeld systemen, processen, mandaten en functies. Ook werken we de nieuwe sturingsvormen verder uit, onder andere door testbijeenvakomen te organiseren. Een eerste inschatting van kosten die we voor het lopende en komende jaar in beeld hebben zijn:

Post	Bedrag
Projectkosten	150.000
Uitvoeringskosten, m.n. het inrichten van onze systemen op de nieuwe structuur	100.000
Communicatie	25.000
Kosten organisatie	125.000
Onvoorzien	p.m.
Totaal	400.000 + p.m.

### *Inwerking brengen van het vernieuwde model vraagt diverse investeringen*

De organisatieverandering heeft een kwalitatief én kwantitatief vertrekpunt; in essentie willen we onze sturing versterken en blijft het totaal aantal fte's voor ons concern gelijk. Met de voorgenomen structuur zal het aantal formatieplaatsen voor *lijnmanagement* afnemen. Dit betekent dat een deel van het huidige management na implementatie van de voorgenomen structuur een andere functie zal krijgen. Dit maakt het aannemelijk dat er eenmalige ontwikkelkosten gemaakt gaan worden voor de uitwerking van de voorgenomen structuur en ontwikkeling van medewerkers. De vermindering van het aantal managementfuncties *kan* ook rechtspositionele consequenties hebben en daarmee leiden tot frictiekosten. Omdat ons toekomstig functiehuis nog niet bekend is, kunnen we nog geen exacte vertaling maken naar personele en financiële gevolgen.

Tot slot zullen naast kosten voor ons toekomstig sturingsmodel in het lopend en komend jaar ook de andere twee sporen, Beheersplan en Cultuur, om een investering vragen van respectievelijk € 500.000 en € 600.000. Ook deze sporen dragen bij aan een toekomstbestendig ambtelijk apparaat.

### **Dekking van de kosten**

Dekking van bovengenoemde kosten voor de vertaling van het rapport naar ons vernieuwde model en de sporen Beheersplan en Cultuur vinden we in de Bedrijfsvoeringsreserve. De dekking voor de frictiekosten bepalen wij op een nader moment.



## 5.2. Personele gevolgen

Deze organisatieverandering heeft tot doel om naar andere sturingsvormen te gaan. Dit heeft effect op de manier waarop we ons organiseren. Eenheden gaan verdwijnen en we gaan werken met afdelingen, waarbij het uitgangspunt is dat 'verantwoordelijkheden daar waar ze horen' terecht komen en de leidinggevenden van deze afdelingen een grotere 'span of support' zullen krijgen.

Met deze organisatieverandering gaan we van de huidige 61 lijnmanagementposities terug naar 40 tot 45 lijnmanagementposities. Alle 20 afdelingen worden aangestuurd door een afdelingshoofd. Een aantal afdelingen krijgt teammanagers, wat in totaal leidt tot tussen de 20 en 25 teammanagementfuncties. In de aanloop naar de organisatieverandering zijn opengevallen managementfuncties niet structureel ingevuld. Dat geeft ruimte bij de implementatie van de organisatieverandering.

Bij het vormen van de nieuwe afdelingen plaatsen we de huidige teams, de daaraan toegekende functies en de daarin werkzame medewerkers, met uitzondering van de teammanagers, één op één over naar de nieuwe afdeling. Dit betekent in veel gevallen dat binnen een nieuwe afdeling meerdere van de huidige teams worden geplaatst. In hoofdstuk 4 (en bijbehorende Bijlage 1) lieten we ook een aantal andere keuzes zien: uit de keuze voor sommige afdelingen vloeit voort dat we teams juist niet (geheel) intact laten. Dit betekent dat we bij een aantal teams functies en dus taakvelden verdelen zullen over verschillende afdelingen. Dit geldt voor bijvoorbeeld de functies en medewerkers binnen de huidige eenheid Strategie en Regie, maar ook voor sommige functies en medewerkers die werkzaam zijn op het snijvlak beleid en uitvoering.

### 5.2.1. Formatieplan

#### **Tweede kwartaal 2020 naar ondernemingsraad**

Het formatieplan zal duidelijkheid geven over de positie van alle binnen onze organisatie beschikbare functies. Vanwege de complexiteit van de operatie, met name bij de eerder genoemde functiegroepen en een klein aantal combinatiefuncties, zal het gedetailleerde formatieplan uiterlijk in het tweede kwartaal van 2020 ter advisering voorgelegd worden aan de ondernemingsraad.

#### **Meeste functies veranderen niet**

Voor het merendeel van de medewerkers geldt dat hun functie niet verandert. Zij blijven hetzelfde werk doen in dezelfde functie (dus met dezelfde HR21-normfunctie en dezelfde populaire functienaam). Deze medewerkers werken straks niet meer in *team X* maar in *afdeling Y*. Deze groep medewerkers informeren we eind 2020 met een brief waarin staat dat hun functie niet verandert en in welke afdeling zij werken vanaf 1 januari 2021 en wie hun leidinggevende is. Wij stellen dus voor om deze medewerkers niet te betrekken in een 'plaatsingsprocedure'. Niet alleen is het niet nodig, zo voorkomen we ook veel onnodige onrust en onzekerheid bij deze medewerkers.

#### **Soms verandert de populaire functienaam wel**

Voor een aantal medewerkers geldt dat de populaire functienaam verandert. Dit zal met name gelden voor medewerkers die nu programmamanager als populaire functienaam gebruiken. De populaire functienaam van programmamanager is straks enkel voorbehouden aan degenen die programma's aansturen en ook werkzaam zijn in een HR21-normfunctie van programmamanager. De medewerkers die nu als populaire functienaam programmamanager gebruiken en waarvoor dit niet geldt is gevraagd om ook alvast zelf na te denken over een andere populaire functienaam. Zij zijn al werkzaam in een andere HR21-normfunctie en dit brengt geen verandering mee in de arbeidsvoorwaarden. Ook deze groep medewerkers ontvangt eind 2020 een informatieve brief.

#### **Voor een aantal medewerkers verandert er iets**

Voor een aantal medewerkers die werkzaam zijn als manager verandert het werk wel. De functie van eenheidsmanager en het merendeel van de teammanagersfuncties komt te vervallen. Daarnaast veranderen enkele staffuncties die nu verbonden zijn aan eenheden. De exacte uitwerking volgt in het formatieplan.

Voor deze groep medewerkers volgen we de Leidraad bij organisatieveranderingen (verder te noemen: Leidraad) en het Sociaal Statuut. Dat betekent dat - zolang we geen andere afspraken hebben gemaakt met de Ondernemingsraad dan wel het Lokaal overleg- medewerkers worden geplaatst conform de plaatsingsprocedure uit de Leidraad, tenzij hierover met de medezeggenschap dus andere afspraken worden gemaakt. Wij achten dit in het belang van de organisatie en tevens ter voorkoming van gedwongen ontslagen. Daarbij geldt dan wel dat enige flexibiliteit van medewerkers noodzakelijk is. Wij gaan daarbij uit van wederkerigheid. Dat past bij het type organisatie dat we willen zijn. Omdat de werkgelegenheid dan niet in het geding is gaan we in overleg met het Lokaal Overleg en de Ondernemingsraad om afspraken te maken over een andere procedure dan de plaatsingsprocedure conform de Leidraad. De wens van de werkgever is om de functies in te vullen met de meest geschikte (interne beschikbare) kandidaat voor de plek. Wij denken daarom dat een procedure die meer gericht is op selectie daar beter bij past dan een plaatsingsprocedure.

## **5.2.2. Management**

Ons voornemen is om de concerndirectie uit te breiden met één concerndirecteur. Hiermee zal de directie als volgt vorm krijgen: 1 gemeentesecretaris / algemeen directeur en 3 concerndirecteuren. We willen ruimte houden om de directie op tijdelijke basis te kunnen uitbreiden. Indien dit zich voordoet legt de gemeentesecretaris een voorstel voor aan het college.

De gemeentesecretaris is een wettelijke geborgde functie die niet wijzigt, de gemeentesecretaris is bovendien voor onbepaalde tijd benoemd en daarom is deze functie niet vacant. Met het college is afgesproken dat de functie van concerndirecteur zal worden opengesteld zodra het organisatie rapport is vastgesteld. Dit betekent dat een werving- en selectieprocedure zal worden opgestart per begin april 2020. De intentie is om de personele bezetting van de concerndirectie voor de zomer van 2020 afgerond te hebben. Hiermee wordt het vervolgens mogelijk om de concerndirecteuren in positie te plaatsen voor het verdere vervolg rondom de benoeming van afdelingshoofden en teammanagers. De functie van eenheidsmanager en op een aantal fronten de functie van teammanager vervalt, met uitzondering van 20 tot 25 teammanagersposities die terugkeren binnen de nieuwe structuur van afdelingen. De functie van afdelingshoofd is een nieuwe functie.

### **Voorlopige indelingen managementfuncties**

De managementfuncties, zowel de managers die sturen in de lijn (afdelingshoofd en teammanager) als de horizontale sturing (opgavemanager, programmamanager en projectleider) hebben we indicatief ingedeeld, omdat de functies nog besproken moeten worden in de indelingscommissie. De definitieve indeling van de functies inclusief een werkgeverstandpunt of een functie open of gesloten is volgt bij het formatieplan.

### **Indeling Concerndirecteur**

De functie van Concerndirecteur blijft ongewijzigd. Bijbehorende functiegroep is Strategisch I. Het generiek profiel hiervan in HRM21 is Directeur I (schaal 17).

### **Voorlopige indeling afdelingshoofd**

We stellen voor om de functies van afdelingshoofd in te delen in de functiegroep strategisch II. Met deze organisatieverandering beogen we verantwoordelijkheden daar te beleggen waar ze thuis horen. Daarnaast willen we het strategisch vermogen van de organisatie vergroten. We verwachten van de afdelingshoofden dat ze besluiten nemen over hun eigen organisatieonderdeel en ervoor zorgen dat deze toekomst bestendig worden en blijven en ook dat ze als collectief van afdelingshoofden bijdragen aan de doorontwikkeling en innovatie van de lange termijn visieontwikkeling en strategisch bedrijfsvoering van de organisatie.

We kiezen daarom in de HR21-systematiek voor de functiegroep strategisch II. In deze functiegroep komen de normfuncties van strategisch manager I, II en III voor (in de schalen 15 t/m 13).

### **Voorlopige indeling teammanager**

De functiegroep die het beste past bij de teammanagers is de functiegroep Tactisch, bestaande uit de normfuncties Tactisch Leidinggevende I, II en III variërend van schaal 13 tot en met schaal 11.

### **Voorlopige indeling opgavemanager**

De functiegroep van opgavemanager is een nieuwe functie in onze organisatie. De opgavemanager kan als enige gedelegeerd opdrachtgever zijn namens de directie. Als we kijken naar de diverse functiegroepen en normfuncties uit HR21 dan komen we tot de conclusie dat geen van deze functiegroepen en normfuncties recht lijkt te doen aan de nieuwe functie van opgavemanager. We gaan de functie beschrijven en waarderen nadat we een half jaar tot een jaar ervaring hebben opgedaan met deze functie. Indicatief zien we – uitgaande van de indeling van de andere managementfuncties en de relevante normfuncties uit HR 21 – dat de functie een niveau zal hebben schaal 14/15.

### **Voorlopige indeling programmamanager**

De functiegroep Programmamanager bestaande uit normfuncties programmamanager I, II en III, past bij het profiel van de programmamanager. De schalen van deze functies variëren van schaal 14 tot en met schaal 12.

### **Voorlopige indeling projectleider**

De functiegroep die past bij de projectleiders is de functiegroep Projecten met daarin de normfuncties projectleider I, II, III, IV en V. De schalen van deze functies variëren van schaal 13 tot en met schaal 9. De normfunctie van projectleider I (schaal 13) gebruiken we nu nog niet in Apeldoorn (*is nog niet voor Apeldoorn geselecteerd*). Met de introductie van de nieuwe sturingsmethoden verwachten we deze normfunctie wel nodig te hebben.

## **5.2.3. Cultuur, leiderschap en de HRM visie**

Van het management wordt leiderschap gevraagd. Laten zien wat je bedoelt, aanspreekbaar zijn en nieuw gedrag stimuleren. Via ons Management Development-programma bieden we trainingen, coaching en intervisie aan. Dit programma is niet vrijblijvend, alle managers binnen de gemeente Apeldoorn doen mee.

Met een cultuurprogramma willen we de verandering in ons werken en doen bij de medewerkers stimuleren. Zelforganisatie en ‘verantwoordelijkheid daar waar het hoort’ ontstaan niet vanzelf. Een verandering in gedrag betekent het doorbreken van systemen en patronen en vraagt om veelvuldig oefenen en er van leren als het niet goed gaat. Het programma wordt in het tweede kwartaal van 2020 opgezet en zal worden voorgelegd aan de medezeggenschap.

Deze organisatieverandering, de Organisatievisie en het cultuurprogramma maken een nieuwe HRM-visie nodig. Deze stellen we in 2020 op. De HRM visie is richtinggevend voor de HRM projecten en het HRM-beleid voor komende jaren (2021, 2022 en 2023). Bij het opstellen van deze visie werken we aan draagvlak en brede betrokkenheid.

# Bijlage 1: De afdelingen

Deze bijlage bevat een beknopte beschrijving van de afdelingen die we per 1 januari 2020 inrichten. Hierbij geldt dat:

1. de namen van de afdelingen werknamen zijn. Het is denkbaar dat we voor sommige afdelingen uiteindelijk voor een andere naamgeving kiezen;
2. we aansturing van de afdeling weergeven tot zover het om hiërarchische aansturing gaat (dus afdelingshoofd, teammanager). Het is denkbaar, en soms ook voor de hand liggend, dat een afdelingshoofd gaat werken met een hulpstructuur, zoals vakgroepen of coördinatie. Dit maakt uitdrukkelijk geen onderdeel uit van de structuur.

De indicatieve omvang is soms naar boven, soms naar beneden afgerond. De exacte uitwerking volgt in het Formatieplan.

## 1. Thema Concern

### Afdeling Concernzaken

#### Schets van de afdeling

Deze afdeling biedt directe ondersteuning aan de directie en het college. Anders dan de voormalige eenheid Strategie & Regie heeft deze afdeling geen coördinerende, programmerende of sturende taak richting de rest van de organisatie.

Deze afdeling onderscheidt zich van de meeste andere afdelingen, doordat zij niet homogeen is samengesteld; de afdeling kent verschillende onderdelen, die niet noodzakelijkerwijs met elkaar hoeven samen te hangen. Die onderdelen zijn:

- Concerncontrol en medewerkers Interne Controle
- De CIO, de CISO en de CIPO (de zogenaamde 'C-functies')
- De Functionaris gegevensbescherming
- De bestuursadviseurs
- Adviseurs veiligheid, als invulling van de Portefeuille van de burgemeester (huidige Veiligheid & Recht, team II)
- Lobby
- Strategisch adviseurs
- Directie staf

Omvang: <50 FTE

#### Aansturing

Aansturing door 1 afdelingshoofd. Het hoofd van deze afdeling ziet toe op samenspel, niet zozeer op samenhang. De onderdelen van de afdeling organiseren in principe zonder verdere hiërarchie of coördinatie. Een uitzondering hierop zijn de adviseurs Veiligheid, die met een coördinator werken.

#### Uitwerkingsvragen

1. Samenspel met andere organisatieonderdelen.
2. Positionering van de aan lobbyisten gekoppelde subsidieadviseurs.

## Afdeling Opgave, programma, projecten en interim-management

### Schets van de afdeling

Deze afdeling belichaamt de uitvoering van het niet reguliere werk, dat over de thema's heen gaat. Richting maatschappelijke ontwikkelingen zit hier de vergroting van de wendbaarheid van onze organisatie. De afdeling leidt projecten programma's en opgaven. De afdeling bewaakt de zuiverheid van het gebruik van deze termen in onze organisatie. We stellen deze afdeling samen uit medewerkers die affiniteit hebben met de inhoud, maar ook medewerkers die vooral competenties hebben op het gebied van het verder brengen van complexe vraagstukken. We stellen de afdeling samen met:

- Medewerkers van het Managementbureau
- Medewerkers van het team Projectmanagement
- Medewerkers die nu vergelijkbare werkzaamheden in de organisatie uitvoeren en passen in het profiel
- Medewerkers die passen in een nog te ontwikkelen profiel voor opgave- en programmasturing (uitwerkingsfase)

Omvang: <50FTE

### Aansturing

Aansturing door 1 afdelingshoofd.

### Uitwerkingsvragen

1. Opdrachtontwikkeling en -uitvoering, samenspel.
2. Opdrachtgeverschap van het huidige team Projectmanagement voor kleine projecten.
3. Financiering; onder de loep nemen van verschillende financieringssystematieken.

## Afdeling Vitaal en Ondernemend Apeldoorn

### Schets van de afdeling

Tijdens het ontwikkelproces tekende zich af dat het meerwaarde heeft om, naast een beleidsafdeling 'fysiek' en een beleidsafdeling 'sociaal', een afdeling in te richten die het economisch profiel van onze gemeente tot kerntaak heeft. In deze afdeling combineren wij functies die raken aan het economisch profiel van de stad met functies die raken aan onze identiteit. Kernopgave is het werken aan ontwikkeling. De focus is de identiteit van de stad, en de voorzieningen die Apeldoorn heeft om haar ambities waar te maken. We stellen de afdeling samen uit:

- Het huidige team Economische Zaken
- Relatiemanagers bedrijven
- Relatiebeheer Middelbaar en Hoger Beroepsonderwijs
- Evenementenbeleid
- Medewerkers Cultuur en Erfgoed
- Beleidsmedewerkers Sport
- Het team Stadsdeelmanagement
- Mogelijk een aantal medewerkers van de huidige eenheid Strategie en Regie

De vorming van deze afdeling heeft tot gevolg dat wij afwijken van het uitgangspunt dat wij bestaande teams zo weinig mogelijk doorsnijden. Het voordeel van een sterke, nieuwe focus weegt hier voor ons op tegen het nadeel.

Omvang: <50 FTE

### Aansturing

Aansturing door 1 afdelingshoofd.

#### Uitwerkingsvragen

1. Samenspel binnen de organisatie, met extra aandacht voor functies die eerder in andere teams waren gepositioneerd.
2. Het versterken van het gebiedsgericht werken, inrichten van een Cirkel hiertoe.
3. Handen en voeten geven aan ambities met betrekking tot onderwijs en arbeidsmarktontwikkeling.

## 2. Thema Ruimte

### Afdeling Omgevingsbeleid

#### Schets van de afdeling

Deze afdeling is een uitwerking van de keuze om per 'thema' het strategische en tactische beleid zoveel mogelijk in één afdeling samen te brengen. Zo nemen we in het thema Ruimte een stap die past in ons streven om het strategisch vermogen van onze organisatie te versterken. Ook geven we vorm aan het streven om integraliteit niet alleen in de manier van werken te verbeteren, maar deze ook in de structuur meer zichtbaar te maken. Daarom stellen we de afdeling samen uit:

- Het huidige team Programmeren en Beleid
- Het huidige team Ruimtelijk Vormgeven
- Enkele medewerkers uit de huidige Staf van de eenheid RL
- Mogelijk enkele medewerkers van de huidige eenheid Strategie & Regie

Omvang: <50 FTE

#### Aansturing

Aansturing door 1 afdelingshoofd.

#### Uitwerkingsvragen<sup>4</sup>

1. Het samenspel met andere beleidsafdelingen en met andere afdelingen binnen het thema Ruimte.
2. Positionering van enkele beleidsmedewerkers.
3. Het vormgeven van de keten rondom het werken in de openbare ruimte.

### Afdeling Ruimtelijk Ontwerp en Realisatie

#### Schets van de afdeling

De totale keten van (strategisch) beleid tot uitvoering willen wij versterken. Bij de voorbereiding van de Hoofdstructuur kwam uit de huidige teams naar voren dat we daar een ontwikkelstap kunnen maken: feitelijk is het ontwerpproces nu over verschillende teams – en eenheden – verspreid. Dat was ooit een bewuste keuze. Bij de huidige organisatieverandering past het daarom dat we ontwerpgerichte functies dichter naar elkaar toebrengen. Hiermee laten we de beleidsbepalende rol beter uit de verf komen. Daarnaast vergroten we de efficiency en snelheid van het proces. We stellen deze afdeling samen uit:

- Het huidige Ingenieursbureau
- Onderdelen van het team Regie en Beheer
- Ontwerpgerichte functies en enkele beleidsmedewerkers uit de teams Ruimtelijk Programmeren & Beleid en Ruimtelijk Vormgeven

<sup>4</sup> Deze uitwerkingsvragen gelden voor het gehele thema, maar noemen we maar één keer.

Omvang: <50 FTE

#### Aansturing

Aansturing door 1 afdelingshoofd.

#### Uitwerkingsvragen

Er zijn geen specifieke uitwerkingsvragen.

### Afdeling Omgevingsrecht en vergunningen

#### Schets van de afdeling

Juridische sturing is een cruciaal onderdeel van de ruimtelijke keten. Het gaat om het mogelijk maken van ontwikkelingen, maar ook om het stellen van voorwaarden eraan. Ook kunnen er ontwikkelingen zijn die we juist zouden willen ontmoedigen. In de afdeling Omgevingsrecht en vergunningen brengen we de functies samen die zich hierop richten. Met de invoering van de Omgevingswet zal het werk van deze afdeling in belangrijke mate veranderen. Omdat werkzaamheden van een onderdeel van de huidige eenheid POW feitelijk meestal neerslaat in een Omgevingsvergunning brengen we ook de functies die daaraan verbonden zijn onder in dit team. Deze afdeling bestaat dan ook uit:

- Het huidige team Omgevingsrecht en Advies
- Het huidige team Vergunningverlening WABO
- Het huidige team van de eenheid POW dat zich bezighoudt met vergunningen voor evenementen.

Omvang: <50 FTE

#### Aansturing

Aansturing door 1 afdelingshoofd.

#### Uitwerkingsvragen

Er zijn geen specifieke uitwerkingsvragen.

### Afdeling Vastgoed en Grond

#### Schets van de afdeling

Met het inrichten van deze afdeling Vastgoed en Grond formaliseren we een situatie die sinds enige tijd informeel al bestaat: de afzonderlijke teams Vastgoed en Grond krijgen al enige tijd aansturing van één teammanager. Met deze organisatieverandering verandert er wel iets: enkele beleidsmedewerkers gaan over naar de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling. De beheer-, verkoop-, en regietaken van deze teams brengen wij logisch bij elkaar onder. Vanwege de verkooptaakstelling verwachten wij dat deze afdeling in de loop van de tijd wat krimpt.

We stellen de afdeling samen uit de teams:

- Vastgoed en
- Grond

Omvang: <50 FTE

#### Aansturing

Aansturing door één afdelingshoofd. Wel ligt het voor de hand dat er een taakverdeling komt met bijvoorbeeld vakgroepen. Daarover hoeven we nu geen besluit te nemen, dat kan het afdelingshoofd in 2021 met de medewerkers bespreken.

#### Uitwerkingsvragen

4. Positionering Onderwijshuisvesting.

### Afdeling Beheer en Onderhoud

#### Schets van de afdeling

De huidige eenheid Beheer en Onderhoud is gebaat bij stabiliteit: de uitvoering loopt prima. Daarom gaat deze eenheid vrijwel volledig over naar de vorm van een afdeling. Wel positioneren we vakspecialisten bij de afdeling Ruimtelijk Ontwerp en Realisatie. Hiermee brengen we uitvoering nóg meer naar de voorkant en versterken we de keten van (strategisch) beleid tot uitvoering. Met Beheer en Onderhoud hebben we een afdeling die op Stadsdeelniveau het visitekaartje is van onze gemeente en dat vooral moet blijven.

Omvang: 100+ FTE

#### Aansturing

De huidige managementstructuur wordt gehandhaafd.

#### Uitwerkingsvragen

Er zijn geen specifieke uitwerkingsvragen.

### Afdeling Handhaving Openbare Ruimte

#### Schets van de afdeling

Bij de voorbereiding van deze organisatieverandering kwam het samenvoegen van twee handhavingsteams, die actief zijn in de openbare ruimte, vanuit verschillende kanten naar voren. Het is logisch om dit zo te organiseren. Hiermee krijgen we één afdeling, die vanuit verschillende kaders toeziet op de naleving van regelgeving in de openbare ruimte en de APV. We stellen het team samen uit:

- Het team Toezicht & handhaving ruimtelijke regelgeving
- Het team Toezicht en Handhaving Openbare Ruimte (THOR)

Omvang: <50 FTE

#### Aansturing

Aansturing door 1 afdelingshoofd.

#### Uitwerkingsvragen

- Uitwerken van de toezichtsfunctie in relatie tot de afdeling Omgevingsrecht en Vergunningen.



### 3. Thema Interne en Externe Dienstverlening

#### Afdeling Informatie

##### Schets van de afdeling

In de afgelopen periode heeft de eenheid Informatie zich in de goede richting ontwikkeld. De afdeling is robuuster geworden, heeft via onder meer de Informatiemanagers de aansluiting met de organisatie verbeterd en heeft een weg naar innovatie ingeslagen. Ofwel, de eenheid Informatie maakt al een proces van organisatieverandering door. We hebben verkend of dit een extra impuls kan krijgen door de eenheid om te vormen naar verschillende afdelingen, maar kwamen tot de slotsom dat de nadelen daarvan niet opwegen tegen de voordelen. De eenheid Informatie gaat daarom grotendeels over naar de vorm van 'afdeling', behoudens enkele functionarissen die overgaan naar de afdeling Concernzaken en de medewerkers Documentaire Informatievoorziening, die naar de afdeling Interne Dienstverlening gaan. Wel ondersteunen we een ontwikkeling richting datagestuurde werken, die mogelijk op termijn kan leiden tot een separaat organisatieonderdeel. Het doorontwikkelen van datagestuurde werken ontwikkelen we verder door het beleggen van een opdracht bij de CIO.

Omvang: 50-100 FTE

##### Aansturing

Een afdelingshoofd stuurt de afdeling aan. De teams Implementatie en Ontwikkeling, Infrastructuur, Functioneel Beheer en Informatie & Gegevensdiensten gaan over naar de nieuwe organisatie. Het gaat in totaal om 4 teammanagers.

##### Uitwerkingsvragen

Er zijn geen specifieke uitwerkingsvragen.

#### Afdeling Financiën en Control

##### Schets van de afdeling

In het Beheersplan zetten wij een koers uit voor de afdeling Financiën en Control, die de komende jaren moet leiden tot scherpere werkprocessen en een vergroting van de kwaliteit. Daarom is deze afdeling gebaat bij stabiliteit; we overwegen in het kader van dit organisatie rapport geen structuuringsrepen. Wel verwachten we dat het aantal teams en teammanagers in de loop van de jaren kan verminderen.

In de afdeling vinden de volgende medewerkers hun plaats:

- Financieel strategen
- Financieel adviseurs
- Financieel experts
- Medewerkers Realisatie

De medewerkers Interne Controle gaan over naar de afdeling Concernzaken. Het team Inkoop brengen we onder bij de afdeling Interne Dienstverlening. De Bedrijfskundigen krijgen een plaats bij de afdeling Personeel en Organisatie.

Omvang: 50-100 FTE

#### Aansturing

Het afdelingshoofd laat zich ondersteunen door twee tijdelijke teammanagers. Wij evalueren dit over twee jaar, met de vraag of de hiërarchische structuur plaats van maken voor een hulpstructuur.

#### Uitwerkingsvragen

Er zijn geen specifieke uitwerkingsvragen.

### Afdeling Interne Dienstverlening

#### Schets van de afdeling

De afdeling Interne Dienstverlening belichaamt de smeerolie – en soms de wonderolie – van de organisatie. Met deze afdeling versterken we de formule die we inzetten bij de introductie van ons huidige organisatiemodel: zo diensten richting de eigen organisatie zoveel mogelijk bundelen. Een nieuwe stap die we nemen is het toevoegen van het team Inkoop aan deze afdeling. Het bundelen van deze dienstverlening brengt belangrijke verantwoordelijkheden met zich mee: deze afdeling is niet de spin 'het' web, maar in verschillende webben. In de afdeling vinden de volgende functies een plaats:

- Servicepunt (servicemedewerkers ICT, FAZA, HRM)
- Facilitaire zaken, inclusief bodes en huismeesters, en aansturing ingehuurd medewerkers Lucrato
- DIV/Supportteam
- Managementassistenten
- Medewerkers Bestuursondersteuning
- Adviseurs Inkoop (nu F&C)
- Subsidiebureau (nu JZW)

De afdeling ziet voor zichzelf de opdracht om de inkoopfunctie verder te ontwikkelen in de richting van een expertisecentrum.

Omvang: 50-100 FTE

#### Aansturing

Het afdelingshoofd laat zich ondersteunen door drie teammanagers; Servicepunt, FAZA en managementassistenten/DIV.

#### Uitwerkingsvragen

- Verfijning teamindeling.

### KCC

#### Schets van de afdeling

Wij handhaven onze keuze om een belangrijk deel van de dienstverlening aan onze inwoners centraal te organiseren: Burgerzaken en algemeen telefonisch contact, post, internetcontact, balie. Contacten die deel uitmaken van een 'proces' – bijvoorbeeld de ruimtelijke keten, de Wmo – blijven we juist zo dicht mogelijk op die keten organiseren.

Hierbij handhaven we de uitzondering die we eerder maakten; KCC Sociaal blijft verbonden aan de afdeling KCC, om de eenvoudige reden dat het daar goed functioneert. Natuurlijk blijven ook de trouwambtenaren vallen onder deze afdeling.

#### Aansturing

Het afdelingshoofd laat zich ondersteunen door één teammanager.

Omvang: 50-100 FTE

#### Uitwerkingsvragen

- Ontwerpen en opdrachtformulering Cirkel 'Dienstverlening'.
- Het uitwerken van een hulpstructuur.

### Afdeling Personeel en Organisatie

#### Schets van de afdeling

Het huidige team HRM gaat in haar geheel over naar de nieuwe structuur. We voegen daar het Loopbaancentrum aan toe. We gaan gestalte geven aan de wens om ook de expertise 'Organisatiekundige advisering' structureel in onze organisatie te verankeren en integreren om deze reden de bedrijfskundigen van het huidige Financiën en Control en de procesverbeters in deze afdeling.

Omvang: <50 FTE

#### Aansturing

De afdeling kent een afdelingshoofd. Het loopbaancentrum organiseert zich als vakgroep.

#### Uitwerkingsvragen

Er zijn geen specifieke uitwerkingsvragen. Wel onderzoeken we hoe P&O de expertise 'organisatiekundige advisering' nog verder kan ontwikkelen.

### Afdeling Juridische Zaken

#### Schets van de afdeling

Onze filosofie blijft dat de afdelingen zelf juridische expertise hebben voor hun primaire producten. De afdeling Juridische Zaken richt zich op het zogenaamde tweede- en derdelijns advies. Tweedelijns advies houdt in: adviseren over juridische vraagstukken, beoordelen van beleid en regelgeving. Derdelijns Advies is het borgen van juridische kwaliteit. Deze taken vragen om een vroege aanhaking bij beleidsmatige en concernbrede vraagstukken. Het huidige team 'Rechtsbescherming Advies & Veiligheid 1' maakte hier al goede stappen mee. Dit team gaat door als afdeling.

Omvang: <50 FTE

#### Aansturing

Aansturing door 1 afdelingshoofd.

#### Uitwerkingsvragen

Er zijn geen specifieke uitwerkingsvragen.

#### Afdeling Communicatie en Kabinetszaken

##### Schets van de afdeling

De afdeling Communicatie en Kabinetszaken heeft een belangrijke taak in het concern, zowel op operationeel als strategisch niveau. Het huidige team Communicatie heeft een succesvol verandertraject achter de rug en gaat in zijn geheel over naar de nieuwe afdeling met dezelfde naam. Door in de afdeling ook Kabinetszaken en het organiseren van gemeentelijke evenementen te positioneren krijgt het een stevig profiel.

Omvang: <50 FTE

##### Aansturing

Aansturing door 1 afdelingshoofd.

##### Uitwerkingsvragen

Er zijn geen specifieke uitwerkingsvragen.

## 4. Thema Sociaal

#### Afdeling Beleid Maatschappelijke Ontwikkeling

##### Schets van de afdeling

Met het vormen van deze afdeling geven wij uitvoering aan de gedachte dat er per thema één beleidsafdeling zou kunnen zijn, waarin strategisch en tactisch beleid samenkomen. Hiermee ontstaat een afdeling die het bestuur adviseert over het uitzetten van lijnen over de aanwending van immense budgetten. Vanaf de andere kant geredeneerd: dit is een afdeling die uitvoerende afdelingen van het thema Sociaal moet helpen om hun taken beter uit te voeren, bijvoorbeeld door signalen van de uitvoering naar beleid te vertalen. In deze afdeling positioneren wij:

- Het team Zorg en Welzijn
- Beleidsmedewerkers van het team Jeugd en Onderwijs
- Onderdelen van het team Beleid en Innovatie van A&I
- Mogelijk enkele functies uit de eenheid S&R

Omvang: <50 FTE

##### Aansturing

Aansturing door 1 afdelingshoofd.

##### Uitwerkingsvragen

- Positionering van enkele beleidsmedewerkers.

## Afdeling Leveranciersmanagement Sociaal

### Schets van de afdeling

Deze afdeling belichaamt het opdrachtgeverschap naar de leveranciers van het thema Sociaal, in alle relaties. In deze afdeling brengen we medewerkers uit het team Relatiebeheer JZW, het Servicebureau A&I en enkele medewerkers van de Frontoffice A&I en van het team Beleid & Innovatie A&I samen. De medewerkers Relatiebeheer gaan over naar het huidige team Realisatie van JZW. Ook het opdrachtgeverschap van het CJG – een subsidierelatie – brengen wij onder in deze afdeling. Door het budgethouderschap bij deze afdeling te beleggen ontstaat een krachtige schakel tussen monitoring van uitgaven en het beschikbare budget. We kiezen ervoor om ook de medewerkers van het Meldpunt Sociaal op te nemen in deze afdeling, opdat hun rol op het schakelpunt van beleid en uitvoering gepositioneerd blijft.

Omvang: <50 FTE

### Aansturing

Aansturing door 1 afdelingshoofd.

### Uitwerkingsvragen

- Borging van de onafhankelijkheid van het Meldpunt Sociaal.

## Afdeling Realisatie Sociaal

### Schets van de afdeling

Deze afdeling vormt een belangrijke schakel tussen het contact met de inwoner en alles wat daarna moet gebeuren. Het gaat om administratieve afwikkeling, uitvoering van contracten, inzetten van zorg en ondersteuning, uitbetaling en handhaving. In deze afdeling integreren wij

- Team uitbetalen, terugvorderen en Budgetbeheer A&I, inclusief team 2
- Rechtmatigheid Bijzondere Bijstand A&I, inclusief team 2 en Handhaving
- Relatiebeheer JZW en Realisatie JZW: dit wordt één team.

Omvang: 100+ FTE

### Aansturing

1 afdelingshoofd met 5 teammanagers.

### Uitwerkingsvragen

Er zijn geen specifieke uitwerkingsvragen.

## Afdeling Loket Sociaal

### Schets van de afdeling

Deze afdeling belichaamt ons streven om meer ontschot en meer integraal te werken. In de afdeling Maatschappelijk beleid krijgt dit al gestalte, maar in deze afdeling ook daar waar we het contact met onze inwoners hebben. We realiseren ons dat veel – de meeste – vragen enkelvoudig zijn, maar hopen met deze afdeling wel meer grip te krijgen op de vragen die dat niet zijn. In de implementatie kiezen we voor een ontwikkelpad. Per 2020 zullen de huidige teams van de huidige eenheden A&I en JZW zichtbaar terugkomen in deze afdeling, maar wel onder één hoofd. Waar verbinding en ontwikkeling mogelijk is zullen we stappen maken. In deze afdeling integreren we:

- Wmo-loket JZW
- Innovatie Dienstverlening A&I
- Leerplicht/RMC, Jongerenloket
- Medewerkers BBZ
- Toegang en Trajectregie A&I, Trajectregie A&I

Een deel van het Loket Sociaal werkt gedeconcentreerd in 'Samen055'.

Omvang: 100+ FTE

#### Aansturing

Afdelingshoofd met 4 teammanagers (teams Wmo, Jeugd, Toegang en Trajectregie. Bij de teams Wmo en Trajectregie voorzien wij de noodzaak van een hulpstructuur.

#### Uitwerkingsvragen

- Verfijning teamindeling.
- In zicht houden werkprocessen rond financiën afzonderlijke wetten.
- Aansturing, budget en formatie SWT.
- Bemoeizorgteam.