

Nota voor Burgemeester en Wethouders

Team: Advies, Support en Kennis

Onderwerp:

Besluitvorming op de nieuwe organisatiestructuur ten behoeve van de doorontwikkeling van de organisatie.

Notagegevens

Bestuursorgaan	: B-en-W 3-12-2024
Notanummer	: 2024-985
Datum	: 3-12-2024
Programma	: 11 - Bedrijfsvoering
Portefeuillehouder	: Wethouder Duursma, Burgemeester,
Bijlage(n)	: Adviesrapportage Rijnconsult.pdf, Organogram 2025.pdf

Parafering

29-11-2024: Burgemeester29-11-2024: Gemeentesecretaris/algemeen directeur01-12-2024: Wethouder

Agendering

* 29-11-2024: Gemeentesecretaris/algemeen directeur

* 02-12-2024: Teammanager Concernstaf en Adjunct-secretaris

Definitieve akkoord

3-12-2024

B & W d.d.: 3-12-2024

Besluit

Besloten wordt:

1. De voorgestelde organisatiestructuur ten behoeve van de doorontwikkeling van de organisatie in concept vast te stellen
2. De raadsmededeling vast te stellen en met het organogram en de adviesrapportage aan te bieden aan de gemeenteraad

De nota en het besluit openbaar te maken

Inleiding

De gemeentelijke organisatie van Deventer en de complexiteit van opgaven zijn de afgelopen jaren flink gegroeid. Binnen de huidige organisatiestructuur is niet altijd duidelijkheid over wie waarover gaat, de gestelde doelen en de prioritering.

Gemeente Deventer heeft organisatieadviesbureau Rijnconsult gevraagd te ondersteunen bij de organisatieontwikkeling en om tot een advies te komen voor een toekomstbestendige organisatiestructuur. Daarbij gaat het ook om de rollen en verantwoordelijkheden en de doorwerking naar de teams. Het resultaat moet leiden tot een nieuwe, eenvoudige en duidelijke organisatiestructuur. Waarbij we behouden wat goed gaat.

Rijnconsult heeft nauw samengewerkt met verschillende mensen in de organisatie: met de OR, medewerkers (medewerkerspanel en dialoogmapsessies), de sturende functies, de ontwerpgroep, de directie en het college. Rijnconsult heeft

onafhankelijk advies gegeven aan de directie. Dit advies is uitgewerkt in een adviesrapport (zie bijlage 'Adviesrapport Rijnconsult'). De gemeentesecretaris is op basis van dit adviesrapport tot een voorgenomen besluit over een nieuwe organisatiestructuur gekomen.

Voorgestelde wijzigingen

De directie neemt het advies van Rijnconsult over. De directie gelooft dat door middel van een zorgvuldig en transparant proces de Deventer puzzel gelegd is en dat daarmee belangrijke eerste stappen richting een heldere visie, inrichting en aansturing zijn gezet. Hieronder staat wat er gaat veranderen, onder verwijzing naar de hoofdstukken in de adviesrapportage (zie bijlage1).

Een nieuwe organisatiestructuur

De inhoud en formatie van de sturende functies en de organisatiestructuur wijzigen (zie hoofdstuk 3 en 4 van de adviesrapportage).

Het doel hierbij is een toekomstbestendig organisatiemodel dat aansluit bij de groei van de gemeente en de complexe maatschappelijke vraagstukken van de gemeente waarbij:

- * er meer eenvoud, helderheid en duidelijkheid is in structuur en sturing (rollen/taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden);
- * een leidinggevende een gangbare/werkbare 'span of control'/aandacht voor medewerkers heeft;
- * beleid en uitvoering waar mogelijk dicht bij elkaar zijn gepositioneerd;
- * de directie strategisch in positie is;
- * verantwoordelijkheden laag in de organisatie belegd zijn.

Deze organisatiestructuur dient ingebed te zijn in de (gewenste) cultuur van Deventer. Om zo een toekomstbestendige en passende organisatie te zijn die de komende jaren voldoende kan meebewegen. Zodat er goed en tijdig ingespeeld kan worden op de veranderende vragen uit stad en omliggende dorpen en met de beste dienstverlening en ambities en doelen bereikt worden.

Binnen de nieuwe hoofstructuur (zie hoofdstuk 3):

- * Komen de functies van regie-, programma- en teammanager in de huidige vorm te vervallen.
- * Zijn er drie onderscheidende leidinggevende lagen:
 - * de directie
 - * afdelingsmanagers en
 - * teamleiders.
- * Stellen we daarnaast een aantal programmamanagers nieuwe stijl voor, ten behoeve van complexe, maatschappelijke opgaven uit het coalitieakkoord.

De profielen van bovenstaande functies zijn uitgewerkt en vervolgens ingedeeld in HR21 door bureau Leeuwendaal. Ten slotte worden in het voorstel twee strategisch adviseurs toegevoegd aan de afdeling Concernstaf.

In de nieuwe organisatiestructuur ontstaan drie domeinen (zie hoofdstuk 4):

- * Dienstverlening
- * Ruimte
- * Samenleving

In totaal zijn er in de nieuwe organisatiestructuur drie directeuren plus de

Gemeentesecretaris/ Algemeen directeur ten behoeve van Bestuur/Directie.

Vaste adviseurs voor de directie zijn de:

- * Concerncontroller
- * CIO/ Manager Digitalisering en Data
- * Manager Mens en Organisatie,

Deze adviseurs rapporteren aan de Gemeentesecretaris / Algemeen directeur, evenals de Manager Concernstaf.

In de domeinen zijn afdelingen en teams geformeerd die zo logisch mogelijk zijn samengesteld met een passende omvang.

Beoogd maatschappelijk resultaat

De organisatiestructuur van de gemeente verandert. De organisatie krijgt een nieuwe, eenvoudige en duidelijke organisatiestructuur, met behoud van wat goed gaat.

Kader

- * DOWR Sociaal statuut 2022-2025 (DOWR Sociaal Statuut ([sharepoint.com](https://sharepoint.com/sites/dowr-werkomg-handboek-personeel/SitePages/DOWR-Sociaal-Statuut.aspx))
[/[sites/dowr-werkomg-handboek-personeel/SitePages/DOWR-Sociaal-Statuut.aspx](https://sharepoint.com/sites/dowr-werkomg-handboek-personeel/SitePages/DOWR-Sociaal-Statuut.aspx)])
- * Coalitieakkoord (t.a.v. programma's)

Betrokken partijen en participatie

In hoofdstuk 1 van het adviesrapport is het totstandkomingsproces van deze organisatieontwikkeling toegelicht. Want, om tot een gedegen advies en uiteindelijk besluit te komen en de Deventer puzzel zorgvuldig te kunnen leggen zijn diverse initiatieven genomen om informatie, ideeën en zorgen op te halen uit de hele organisatie:

- * Interviews: de adviseurs van Rijnconsult hebben in maart, april en mei 2024 kennisgemaakt en vervolgens interviews gehouden, dialoog gevoerd en informatie opgehaald bij alle programma-, regie- en teammanagers en directieleden (in meerdere groepsinterviews afzonderlijk en in twee bijeenkomsten mét elkaar) en in afzonderlijke interviews met gebieds- en groepsmanagers, de griffier, de burgemeester en de wethouder/portefeuillehouder.
- * Dialoogmapsessies: In vier workshops die zijn bezocht door meer dan 100 medewerkers (hiervan is ook een rode draden notitie), konden medewerkers aangeven wat ze belangrijk vinden om te behouden als organisatie en wat er volgens hen moet veranderen aan de sturing van onze organisatie.
- * Ontwerpgroep: Een breed samengestelde ontwerpgroep heeft actief en intensief meegedacht over het organisatieontwerp van juni t/m oktober '24. Dit was meer dan een klankbordgroep. Deze vaste groep bestond uit drie teammanagers, twee programmamanagers, een regiemanager, twee deelnemers vanuit de OR, de strategisch organisatieadviseur, de concerncontroller en twee adviseurs van Rijnconsult. Na de zomer is er in een zestal ontwerpessies met elkaar 'getekend': over het organisatieontwerp, de mogelijke organisatiestructuur, de sturende functies en de werking van het sturingsconcept. Op een belangrijk aantal hoofdlijnen heeft Rijnconsult aangesloten op de input vanuit deze ontwerpgroep. Op een aantal onderdelen is de ontwerpgroep niet tot één advies gekomen. Rijnconsult heeft vanuit haar deskundigheid en onafhankelijkheid de directie daarna begeleid en geadviseerd bij de uitwerking van het

organisatieontwerp.

* Medewerkerspanel: 103 Collega's zijn ad random geselecteerd door de vakgroep Kennis en Verkenning. Hierbij zijn alle teams vertegenwoordigd. Het panel werd ingezet om anoniem en individueel online reactie/feedback te geven op onderdelen. Zij hebben in juni, juli, oktober en november een sentimentpeiling ingevuld. Daarnaast zijn zij inhoudelijk bevraagd op de organisatiediagnose, de organisatievisie en kernwaarden en de belangrijkste keuzes in de organisatiestructuur. De input vanuit het panel is gedeeld met Rijnconsult en de directie.

* Actualiteitencollege: Vanaf april 2024 heeft de directie via diverse Actualiteitencolleges en intranet aandacht besteed aan het proces van deze organisatieontwikkeling. Hierin zijn ook de rollen benoemd in het proces. Jan Peter Wassens stond vanuit zijn functie als Gemeentesecretaris de medewerkers te woord om een update te geven over het proces en tussentijdse resultaten. Tijdens een tweetal Actualiteitencolleges werd deze update samen met de voorzitter van de OR gegeven. Medewerkers konden deze updates 'live' of digitaal bijwonen. Daarnaast werden er opnames gemaakt die later teruggekeken konden worden.

* Ondernemingsraad: Vanaf het eerste kwartaal 2024 is de doorontwikkeling van de organisatie tijdens iedere overlegvergadering besproken. Daarnaast heeft Rijnconsult ook regelmatig met de OR gesproken om hen bij te praten en eventueel van meer informatie te voorzien.

* SharePoint berichten: Er is maandelijks vanuit de directie op SharePoint gecommuniceerd over de doorontwikkeling.

* Toelichtingssessies plaatsingsprocedure sturende functies: Tijdens twee bijeenkomsten (14 en 16 oktober 2024) is er een toelichting gegeven op de plaatsingsprocedure en de hoofdlijnen en belangrijkste uitgangspunten van dit proces aan de sturende functies. De OR en HR Businesspartners (HRBP's) waren hier ook vertegenwoordigd. Gedurende de sessies was er uitgebreid mogelijkheid om vragen te stellen en te reageren. Na afloop is er een 'veelgestelde vragen' document opgesteld en gedeeld met alle sturende functies.

* Toelichtingssessies voorgestelde nieuwe organisatiestructuur sturende functies: Op 21 en 25 november vonden toelichtingssessies plaats waarin de voorgestelde nieuwe organisatiestructuur werd toegelicht door de gemeentesecretaris. De OR en HRBP's waren hier ook vertegenwoordigd. Het doel van deze sessies was het ophalen van feedback en informeren van deze groep over de veranderingen en de volgende stappen. Gedurende de sessies was er uitgebreid mogelijkheid om vragen te stellen en te reageren. Ook na afloop van de sessies zijn er suggesties aangedragen. Hiervan is het leeuwendeel overgenomen.

* Tot slot is in alle schriftelijke en mondelinge communicatie is aangegeven dat er ten alle tijden ruimte is om (schriftelijk of mondeling) te reageren.

Rijnconsult heeft een participatief proces gevolgd. Gelet op de aard van het onderwerp is het niet mogelijk met iedereen te ontwerpen en iedereen het eens te laten zijn over de gemaakte keuzes. Ook raakt dit direct een aantal sturende functies. In het proces is hun input opgehaald. Een toekomstbestendig organisatieontwerp is opgesteld, dat zo veel mogelijk recht doet aan alle verschillende perspectieven in de gemeente, in het algemeen organisatie- en medewerkersbelang.

Toelichting op participatiebeleid

Argumenten voor en tegen

Voor

* Meer eenvoud en duidelijkheid in sturing. Helderheid en duidelijkheid bij

allen over de rollen/taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zodat integraal werken logischer wordt in onze organisatie.

- * Meer strategisch vermogen en opgavenregie via directie, afdelingsmanagers, programmamanagers (nieuwe stijl) en strategisch adviseurs.
- * Leidinggevenden met voldoende aandacht voor de verschillende sturingstaken.
- * Beleid en uitvoering waar mogelijk dicht bij elkaar.
- * Voldoende aandacht voor medewerkers vanuit de leidinggevende
- * Een organisatie die meer toekomstbestendig is vormgegeven.

Tegen

- * Voor huidige sturende functionarissen is de impact op de functie direct, alsook voor functies die hiermee samenhangen. Wij streven ernaar om bij eventuele veranderingen zorgvuldig om te gaan met de betrokken medewerkers, onder andere door herplaatsingstrajecten en passende begeleiding waar nodig. Wij beseffen dat wijzigingen in aansturing en structuur onzekerheid kunnen veroorzaken en willen daarom tijdig met betrokkenen in gesprek gaan over mogelijke veranderingen.
- * Impact door veranderingen in de afdelings- en teamstructuur en wie de leidinggevende wordt.
- * Kosten: naast de structurele kosten voor de nieuwe functies, zullen er ook frictiekosten ontstaan door de reorganisatie. Dit betreft de kosten voor garantietoelagen, eventuele tijdelijke ondersteuning, training, advies en mogelijke vervangingen van medewerkers tijdens de overgangsfase.
- * Tijdelijke overgangs-/ transitiefase: de overgang van de huidige naar de nieuwe organisatiestructuur betekent een transitie. Nieuwe structuren of processen moeten nog worden ingewerkt. Deze tijdelijke situatie kan onduidelijkheid en/ of onrust voor medewerkers met zich meebrengen. Medewerkers moeten soms nieuwe taken leren of met andere teams samenwerken. Dit zou kunnen leiden tot lagere productiviteit voor de organisatie. Wij gaan er vanuit dat deze effecten verdwijnen als de reorganisatie is afgerond en de organisatie weer stabiel wordt

Financiële consequenties en dekking

De nieuwe hoofdstructuur heeft verschillende financiële consequenties. De lasten nemen toe en dit leidt in de nieuwe situatie tot een dekkingstekort van € 392.000. De opbouw van dit verschil ziet er als volgt uit (bedragen x € 1.000,-):

Sturende functies oud	€ 8.496
Sturende functies nieuw	€ 7.959
Strategische adviesfuncties	€ 277
Senior beleidscapaciteit	€ 1.548 +
-/-	€ 9.758
	€-1.289
Dekking lopende begroting (vanaf 2026)	€ 588
Dekking lijn agv groei uit AM	€ 308 +

	€
897 +	
Nog te dekken	€ -392

Hieronder worden deze posten verder toegelicht.

Sturende functies

Het aantal fte sturende functies blijft nagenoeg gelijk. De lasten voor de huidige structuur van directie, regie-, programma- en team/groepsmanagement en gebiedsmanagement bedraagt € 8.496.000 (59,06 fte).

De lasten voor de nieuwe structuur van directie, afdelingsmanagers, teamleiders, programmamanagement nieuwe stijl en gebiedsmanagement bedraagt € 7.9657.000 (56,5 fte). Tevens worden er 2 strategische adviesfunctie gecreëerd (€ 277.000). Tezamen € 8.237.000 (58,5 fte).

Van programmamanager naar seniorbeleidscapaciteit

De functies van de huidige programmamanagers (12 fte) wordt deels herbelegd in de lijnfuncties voor wat betreft P&C cyclus, budgetverantwoordelijkheid en organisatie portefeuillehoudersoverleggen. Wat echter blijft is het inhoudelijk beleidsadvies op senior niveau. Hiervoor zal (bovenformatief en tijdelijk) extra beleidscapaciteit worden toegevoegd. Daarnaast heeft de uitbreiding van de directie met 1 directeur een financiële consequentie. Voorstel is om dit mee te nemen in de Perspectiefnota 2025. Dit geldt ook voor frictiekosten, bijvoorbeeld als gevolg van garantietoelagen bij lagere inschaling of eenmalige vergoedingen voor vaststellingsovereenkomsten. Deze kosten zijn sterk afhankelijk van de uitkomsten van het plaatsingsproces. De directie bereidt hiervoor een college- en raadsvoorstel voor, dat onderdeel wordt van de Perspectiefnota 2025.

Daarnaast wordt voorgesteld om 1 teamleidersfunctie schaal 12 (€ 129.000) voor schuldhulpverlening te dekken vanuit de algemene middelen. Het betreft hier een onderdeel van het voormalige team BAD. Voor uitbreiding van management door toegenomen taken en aantal medewerkers zijn hiervoor eerder incidentele middelen voor extra lijnmanagement ter beschikking gesteld.

Dekking uiteindelijk verschil oud - nieuw

De voorgestelde dekking uit de lopende begroting betreft besparingspotentieel in de bedrijfsvoering. Deze posten betreffen te bereiken efficiency in formatie en contracten voor diverse diensten. De mogelijkheden ontstaan vanaf 2026 op geleide van afloop contracten, natuurlijk verloop of niet invullen vacatureruimte. Dat betekent dat voor 2025 en 2026 eenmalig een bedrag ten laste van de algemene middelen wordt gevraagd van € 450.000.

Voor het resterende verschil € 392.000 ligt er een opdracht bij de directie om dit binnen de loonsom en bedrijfsvoeringsbegroting op te gaan vangen. Dat kan bijvoorbeeld door het omzetten van inhuurcontracten of toekomstige vacatureruimte of besparingen in de bedrijfsvoering. Er ontstaat een risico dat deze ruimte niet gelijk kan worden gevonden en dan ontstaat er een tijdelijke overschrijding van de begroting. Maximaal risico op overschrijding is € 774.000 voor 2025 (half jaar) en € 1.413.000 voor 2026, zijnde de toegevoegde beleidscapaciteit.

Mogelijke uitbreiding

Het team Finance en control wordt in de nieuwe situatie ontvlecht. Een deel van de werkzaamheden die gericht zijn op audit, onderzoek en control worden toegevoegd aan de concerncontrol (onder leiding van de concerncontroller). Deze

ontvlechting en verschuiving van functies naar concerncontrol kan tot een beperkte capaciteitsuitbreiding bij concerncontrol leiden om de gewenste control over het geheel mogelijk te maken. De ontvlechtingsanalyse hierop moet nog gemaakt worden en zal er pas in de loop van de eerste helft duidelijkheid zijn of en hoe groot deze uitbreiding zal zijn.

Openbaarmaking en communicatie

Vanaf dinsdag 3 december, na het collegebesluit worden de volgende stukken gedeeld met de OR en alle medewerkers:

- * Adviesaanvraag reorganisatie (dit wordt alleen met de OR gedeeld)
- * Adviesrapport Rijnconsult
- * Organogram nieuwe organisatiestructuur

Aanpak en uitvoering

Nadat de OR advies heeft uitgebracht neemt het college een definitief besluit.

Zodra het besluit definitief wordt, kunnen de medewerkers met een sturende functie hun voorkeur kenbaar kunnen maken middels de belangstellingsregistratie gevolgd door het plaatsingsproces. Vóór 1 april '25 is de planning dat de plaatsingsbesluiten bekend zijn. De insteek is om voor 1 juni 2025 alle sturende functies in de nieuwe organisatiestructuur ingevuld te hebben, zodat het directie- en managementteam compleet een start kan maken.

Op 1 juni '25 treedt het nieuwe organisatiemodel in werking. In 2025 zal er nog veel doorontwikkeld worden, wat ook doorloopt in 2026 en verder. Het is verstandig om tussentijds op meerdere momenten te evalueren hoe het verloopt, rekening houdend met de tijd die dit nodig heeft en de impact die dit heeft. We hechten veel waarde aan de continue open dialoog met de OR en in de organisatie omdat we samen de organisatie steeds verder ontwikkelen.

Daar waar het plaatsingsplan niet voorziet in het invullen van functies, ontstaan er vacatures waar alle medewerkers op kunnen reageren. Ook die worden zo spoedig mogelijk uitgezet met de insteek om deze voor 1 juni 2025 bezet te hebben.

RAADSMEDEDELING

Onderwerp	Besluitvorming op de nieuwe organisatiestructuur ten behoeve van de doorontwikkeling van de organisatie.		
Nummer	2024-985	Portefeuillehouder	Wethouder Duursma; Burgemeester,
Team	DEV-ASK	Datum	3-12-2024

Inleiding

De gemeentelijke organisatie van Deventer en de complexiteit van opgaven zijn de afgelopen jaren flink gegroeid. De huidige organisatiestructuur sluit niet meer goed aan bij de omvang van de teams en de maatschappelijke opgaven.

Gemeente Deventer heeft organisatieadviesbureau Rijnconsult gevraagd te ondersteunen bij de organisatieontwikkeling en om tot een advies te komen voor een toekomstbestendige organisatiestructuur, met name als het gaat om de sturende functies. Rijnconsult heeft nauw samengewerkt met verschillende mensen in de organisatie: met de OR, medewerkers, de sturende functies, de ontwerpgroep, de directie en het college.

Kader

- DOWR Sociaal statuut 2022-2025 ([DOWR Sociaal Statuut \(sharepoint.com\)](#))
- Coalitieakkoord (t.a.v. programma's)

Kern van de boodschap

De organisatiestructuur van de gemeente verandert. De organisatie krijgt een nieuwe, eenvoudige en duidelijke organisatiestructuur, met behoud van wat goed gaat. Rijnconsult heeft een onafhankelijk advies aan de directie gegeven, waarna de gemeentesecretaris een voorstel heeft gedaan over de nieuwe organisatiestructuur. Het college heeft dit voorstel in concept vastgesteld. De ondernemingsraad is gevraagd om te adviseren over het voorliggende stuk. Aansluitend neemt het college een definitief besluit. De raad ontvangt het OR-advies.

Nadere toelichting

De nieuwe organisatiestructuur heeft drie leidinggevende niveaus. Deze niveaus zijn directeur, afdelingsmanager en teamleider. De organisatie werkt in de nieuwe structuur vanuit drie logisch samengestelde domeinen: Ruimte, Samenleving en Dienstverlening, elk aangestuurd door een directeur. De directie breidt uit van drie naar vier (de gemeentesecretaris/algemeen directeur en drie directeuren) gemotiveerd vanuit de groei van de organisatie.

De huidige functies van regie- en programmamanager vervallen. Dat geldt ook voor de huidige invulling van de teammanagers- en groepsmanagersrol. Verder ontstaat een programmamanagement 'nieuwe stijl': een beperkt aantal complexe, geprioriteerde maatschappelijke opgaven die door programmamanagers nieuwe stijl worden aangestuurd onder opdrachtgeverschap van een directeur.

Nadat de OR advies heeft uitgebracht en het besluit definitief wordt, kunnen de huidige regiemanagers, programmamanagers, teammanagers en groepsmanagers hun voorkeur voor functies in de nieuwe organisatiestructuur kenbaar maken via de belangstellingsregistratie, gevolgd door een plaatsingsproces. De planning is nu dat voor 1 april 2025 de plaatsingsbesluiten bekend zijn en voor 1 juni alle sturende functies in de nieuwe organisatiestructuur ingevuld zijn. Op 1 juni 2025 treedt het nieuwe organisatie-model in werking.

Kwaliteit en cultuur

De directie en het college benadrukken dat de nieuwe hoofdstructuur nu op papier is gezet, maar dat

er in 2025 en daarna nog ruimte is voor doorontwikkeling. De teamnamen die nu gekozen zijn, zijn werknamen. Als blijkt dat andere namen passender zijn, is er ruimte voor aanpassing. De wijziging van de hoofdstructuur is belangrijk, maar de kwaliteit van de organisatie zit niet in de structuur, maar in medewerkers en de cultuur. Het college heeft er daarom veel vertrouwen in dat de kwaliteit van de organisatie en de dienstverlening op peil blijft als de structuur van de sturende functies wijzigt. De directie houdt hierbij oog voor de impact die de wijziging van de organisatiestructuur heeft op medewerkers.

Financiële consequenties

Het aantal fte sturende functies blijft nagenoeg gelijk. Voorgesteld wordt om een aantal nieuwe functies toe te voegen voor inhoudelijk beleidsadvies op senior niveau. Hiervoor zal (bovenformatief en tijdelijk) extra beleids capaciteit worden toegevoegd. Daarnaast heeft de uitbreiding van de directie met 1 directeur een financiële consequentie. Voorstel is om dit mee te nemen in de Perspectiefnota 2025. Dit geldt ook voor frictiekosten, bijvoorbeeld als gevolg van garantietoelagen bij lagere inschaling of eenmalige vergoedingen voor vaststellingsovereenkomsten. Deze kosten zijn sterk afhankelijk van de uitkomsten van het plaatsingsproces. De directie bereidt hiervoor een college- en raadsvoorstel voor, dat onderdeel wordt van de Perspectiefnota 2025.

Het voorgestelde organogram van de organisatie is als bijlage bij deze raadsmededeling gevoegd, evenals de adviesrapportage.

Samen de puzzel leggen

Op weg naar een heldere visie, inrichting en aansturing van onze organisatie

Auteurs:
Bert Berghuis en Jan Treep

Versie:
Adviesrapportage

Datum:
Utrecht | 2 december 2024



Samenvatting

Samen de puzzel leggen | Op weg naar een heldere visie, inrichting en aansturing van onze organisatie.

De gemeentelijke organisatie van Deventer en de complexiteit van opgaven zijn de afgelopen jaren flink gegroeid. Binnen de huidige hoofdstructuur is niet altijd duidelijk wie waarover gaat, wat men willen bereiken en hoe men prioriteert.

De opdracht van Rijnconsult

Deventer heeft organisatieadviesbureau Rijnconsult gevraagd te ondersteunen bij de organisatieontwikkeling. De opdracht houdt in het vernieuwen van de organisatievisie en een advies op een toekomstbestendige hoofdstructuur. De hoofdstructuur omvat ook de rollen en verantwoordelijkheden en de doorwerking naar de teams. Het resultaat moet leiden tot een nieuwe, eenvoudige en duidelijke hoofdstructuur. Daarbij behouden wat goed gaat.

Rijnconsult heeft nauw samengewerkt met verschillende mensen in de organisatie: met de OR, medewerkers, de sturende functies, de ontwerpgroep, de directie en het college. Rijnconsult geeft een onafhankelijk advies aan de directie, waarna de gemeentesecretaris / algemeen directeur besluit.

Nieuwe organisatievisie

De titel van de organisatievisie is 'Groots denken, gewoon doen'. Mouwen opstropen en aan de slag. En soms ook even stilstaan en pas op de plaats maken. Ons denken en doen helpen Deventer vooruit. De kernwaarden van Deventer zijn Betrokken, Verantwoordelijk en Daadkrachtig. De visie krijgt in 2025 verdere betekenis en uitwerking in de praktijk van de organisatie.

De hoofdstructuur

Er is gekozen voor meer eenvoud door sturingslijnen meer bij elkaar te brengen in duidelijk leidinggevende functies. Er wordt gestuurd vanuit drie, onderscheidende en waarde toevoegende leidinggevende niveaus. Deze niveaus zijn directeur, afdelingsmanager en teamleider. De profielen voor deze functies zijn uitgewerkt.

De organisatie werkt vanuit drie logisch samengestelde domeinen: Ruimte, Samenleving en Dienstverlening. Elk domein wordt aangestuurd door een directeur. Met daarbij de gemeentesecretaris / algemeen directeur wordt de directie uitgebreid van drie naar vier. De huidige functies van regie- en programmamanagers komen te vervallen.

Dat geldt ook voor de huidige invulling van de teammanagers- en groepsmanagersrol. Verder gaan we werken met programmamanagement 'nieuwe stijl': een beperkt aantal maatschappelijke opgaven die via programmamanagers nieuwe stijl worden aangestuurd, onder opdrachtgeverschap van een directeur. Daarmee blijft er een gerichte vorm van matrixsturing in de organisatie.

Afdelingsmanager en teamleider

De 'wie is waarvan-vraag' is in de nieuwe hoofdstructuur beter te beantwoorden. De teams vormen inhoudelijk logische eenheden, onder aansturing van een teamleider met een gangbare 'span of

control'. Zij vallen onder een afdelingsmanager, die de integraliteit tussen de teams en afdelingen bewaakt en strategie vertaalt naar uitvoering.

(Beleids)adviseurs en projectmanagers en andere stellers van stukken blijven inhoudelijk aanspreekpunt voor portefeuillehouders en de afdelingsmanager neemt hierin de (procesmatige) voorzittersrol. Beleid en uitvoering zitten dicht(er) bij elkaar binnen de domeinen en de samenwerking er tussen wordt mede bewaakt vanuit de afdelingsmanagers.

Het strategisch vermogen is (meer dan eerst) in de directie, in de afdelingsmanagers en in de programmamanagers (nieuwe stijl) belegd. Er vindt strategische advisering plaats door onder meer de Concerncontroller, de CIO en Manager Mens en Organisatie als vaste adviseurs van de directie. In de afdeling Concernstaf worden twee strategisch adviseurs toegevoegd, adviserend zonder sturende taak.

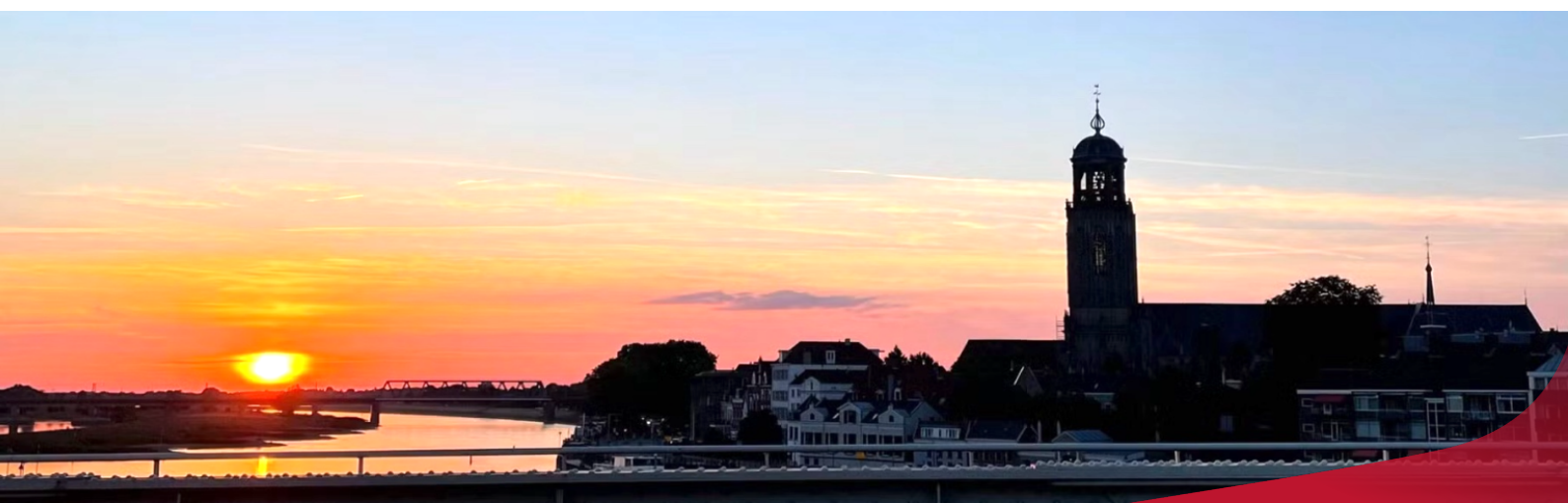
Flinke verandering

Alles bij elkaar betekent dit een flinke verandering ten opzichte van de huidige structuur. Wij voorzien een goed toepasbare en werkbare structuur, die antwoorden biedt op de knelpunten die zijn geformuleerd in de organisatiediagnose. Tegelijkertijd zijn we ons bewust van de werking in de praktijk; het belang van rolzuiverheid, de relatie tussen de cultuur en structuur, gezamenlijke leiderschapsontwikkeling en het feit dat niet alles in één keer goed zal gaan. In 2025 zal er nog veel werk verzet moeten worden om van start te kunnen gaan.

Samen de puzzel leggen

Na reflectie op de voorgestelde hoofdstructuur vanuit de sturende functies, input vanuit het medewerkerspanel en gesprekken met de OR in november volgt het voorgenomen besluit vanuit de directie en het college op 3 december. Dit zal aan de hele organisatie worden gepresenteerd op 10 december in een speciaal Actualiteitencollege. Het definitieve besluit zal naar verwachting in januari 2025 plaatsvinden, na advies vanuit de OR. Daarna zal de plaatsingsprocedure starten.

We geloven dat we met een zorgvuldig proces dan samen de Deventer puzzel gelegd hebben, en dat daarmee de belangrijkste eerste stappen richting een heldere visie, inrichting en aansturing zijn gezet.



Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1. Inleiding	
a) Context en aanleiding	5
b) Vraag en opdracht aan Rijnconsult	5
c) Gevolgd proces	6
d) Leeswijzer rapport	8
2. Waarom een herontwerp?	9
a) Organisatiediagnose	9
b) Organisatievisie en hoe werken we samen	11
c) Ontwerpkaders	12
d) Impact voor medewerkers	12
3. Sturing in nieuw organisatiemodel	14
a) Sturende functies	14
b) Bestuurlijk-ambtelijk samenspel	17
c) Overlegstructuren en opdrachtgeverschap	18
d) Betekenis functies in de praktijk	19
e) Wijzigingen functies ten opzichte van huidige situatie	19
4. Organisatie-inrichting	21
a) Bestuur/Directie	21
b) Domein Dienstverlening	23
c) Domein Samenleving	24
d) Domein Ruimte	25
e) Overzicht ontwerpkaders > oplossingen	26
5. Vervolgproces	28
Bijlagen	29
a) Profielen sturende functies	29
b) Schetsen organisatie-inrichting	35

Hoofdstuk 1 | Inleiding

a) Context en aanleiding

Gemeente Deventer is een gemeente met lef en grootse toekomstplannen. Een gemeente van denken, doen en durven, van handen uit de mouwen en voeten in de klei. Samen werken, samen doen. Met Deventenaren én met collega's. Gemeente Deventer is een 100.000+ gemeente, onderdeel van het Stedendriehoek samenwerkingsverband en deelnemer aan de G40. De gemeenten Deventer, Olst-Wijhe en Raalte werken intensief samen op het gebied van bedrijfsvoering (DOWR-samenwerkingsverband).

De gemeentelijke organisatie is de afgelopen jaren flink gegroeid van 800 naar ruim 1.200 medewerkers. De organisatie in Deventer komt meer onder (werk)druk te staan door de manier van werken (burgerparticipatie, integraliteit van het werk, digitalisering dienstverlening), de krapte op de arbeidsmarkt en grote maatschappelijke opgaven zoals woningbouw (11.000 woningen), integrale toegang sociaal domein en energie- en warmtetransitie. Binnen het huidige aansturingmodel is niet altijd duidelijk wie waar over gaat, welke zaken men wil bereiken en hoe men prioriteert. De huidige inrichting van de basisorganisatie vormt mogelijk een risico voor het realiseren van al de opgaven en doelstellingen.

Bovenstaande is de aanleiding geweest op zoek te gaan naar een externe partij die met expertise en methodische ervaring helpt om de visie, waarden en hoofdstructuur door te lichten en waar nodig te herzien. Om deze reden is Rijnconsult gevraagd om samen met de directie en de organisatie van de gemeente Deventer te onderzoeken of en zo ja, hoe het aansturingmodel aangepast moet worden. Met als doel een toekomstbestendige en passende organisatie te zijn die de komende jaren voldoende kan meebewegen. Zodat de gemeente Deventer goed en tijdig in kan spelen op de veranderende vragen uit de stad en omliggende dorpen en de beste dienstverlening kan blijven bieden en haar ambities en doelen bereikt.

b) Vraag en opdracht aan Rijnconsult

Help ons bij de doorontwikkeling van de organisatie: herijk en toets de organisatievisie / (be)sturingsfilosofie en ontwerp de sturingslijnen, sturingsrollen en doorwerking naar de teams.

Ontwerp een uitgewerkt aansturingmodel dat:

- Helderheid geeft over de sturingslijnen en -rollen en het samenspel ertussen.
- Hierin meer eenvoud en duidelijkheid aanbrengt.
- Vanuit een organieke wens is ingericht.
- Met een gangbare span of attention voor leidinggevendenden, passend bij hun rol in het aansturingmodel > dit betekent mogelijke wijzigingen in de teamstructuur.
- Rekening houdend met een organisatie die flink is gegroeid in aantal medewerkers.
- Passend bij de (te toetsen/herijken) organisatievisie (zoals medewerkersvisie, kernwaarden).
- Kijkend naar ervaringen van andere (middel)grote gemeenten.

c) Gevolgd proces

De volgende uitgangspunten hebben we samen met de opdrachtgever, de gemeentesecretaris, geformuleerd voor het proces van de opdracht:

- Partnership gemeente Deventer-Rijnconsult, geen blauwdruk qua inhoud of proces.
- Participatief proces, met betrokkenheid uit de organisatie.
- Heldere, eerlijke communicatie over traject > wat is doel en wie heeft welke rol waarin.
- Met open vizier, mét elkaar in gesprek over het ontwerp.
- Gesprekken mogen/moeten af en toe "schuren" (benoemen) > organisatieperspectief leidend.
- Zorgvuldig, doordacht ontwerp, waar nodig vertragen.
- Afgebakend in tijd: 2024 en dus ook in afbakening op inhoud, met kop en staart, realistisch en haalbaar.
- Doel voor ogen: niet een allesomvattend organisatieplan, neiging onderdrukken om compleet te zijn en alle lopende initiatieven eraan te verbinden, niet laten afleiden door zij-invliegers.

Hierna lichten we de fasen van het proces toe.

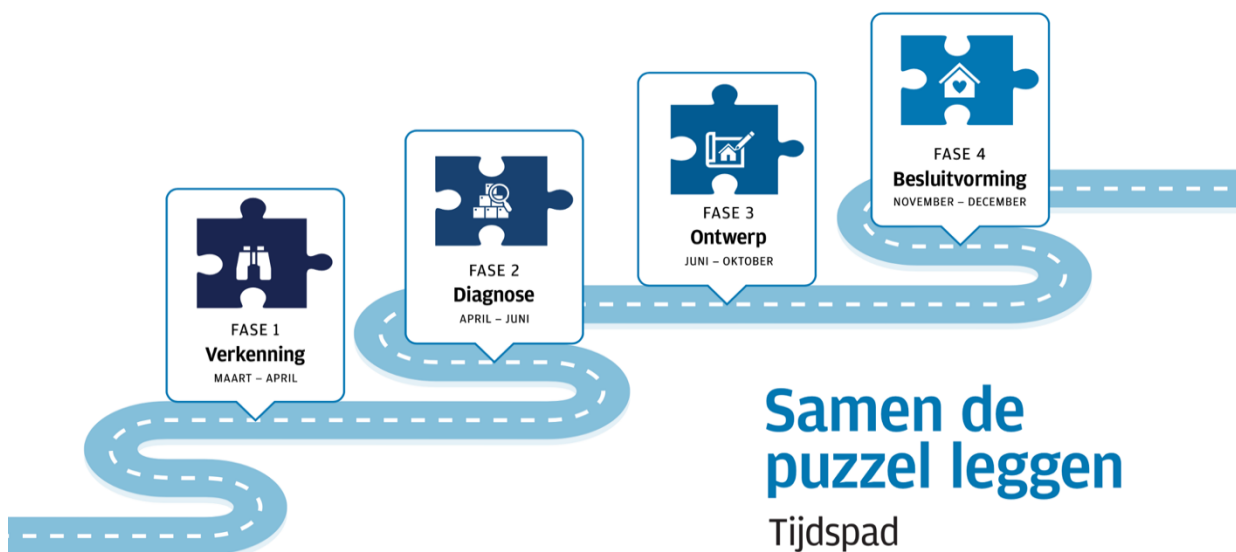
In **fase 1 | Verkenning** (maart, april '24) is er kennisgemaakt met de organisatie en is de reikwijdte van de opdracht gedeeld. De probleemsituatie is verkend in deze verkenningsgesprekken. De mogelijke gevolgen voor bepaalde functies en/of teams zijn eerlijk gedeeld.

In **fase 2 | Diagnose** (april, mei '24) zijn er interviews gehouden, dialoog gevoerd en informatie opgehaald bij programma-, regie- en teammanagers en directieleden (in meerdere groepsinterviews afzonderlijk en in twee bijeenkomsten mét elkaar), in vier workshops die zijn bezocht door meer dan 100 medewerkers, en in afzonderlijke interviews met gebieds- en groepsmanagers, de OR, de griffier, de burgemeester en de wethouder/portefeuillehouder P&O. Tevens heeft Rijnconsult documenten gelezen over onder andere de totstandkoming van het huidige organisatiemodel (inclusief bevindingen uit 2022) en hebben we stilgestaan bij de historie van de Deventer organisatie. In deze fase zijn we gekomen tot een herijking van de organisatievisie en een organisatiediagnose. De organisatiediagnose is gedeeld met betrokkenen, leverde veel herkenning op en is transparant gedeeld in de hele organisatie. In hoofdstuk 2 is de organisatiediagnose in deze adviesrapportage opgenomen.

In **fase 3 | Ontwerp** (juni – oktober '24) vond vanuit de opdracht en kaders van de directie het ontwerpproces plaats door een breed samengestelde ontwerpgroep, onder begeleiding en met advies van Rijnconsult. Voor de zomer is kennisgemaakt met de ontwerpgroep en zijn de ontwerpkaders vanuit de directie gedeeld. Na de zomer is er in een zestal ontwerpessies met elkaar 'getekend': over het organisatieontwerp, de mogelijke hoofdstructuur, de sturende functies en de werking van het sturingsconcept. Op enkele momenten is (vooraf) ingebouwd dat de directie aanschoof om reflecties te geven en vragen te beantwoorden. De samenwerking met de ontwerpgroep is van grote waarde geweest. Er waren veel zinvolle perspectieven, varianten en aandachtspunten die we konden meenemen richting het advies en gesprekken met de directie. Binnen de ontwerpgroep was het op sommige momenten lastig om tot één lijn te komen, omdat ook hier visies of oplossingsrichtingen konden (en mochten!) verschillen. Er was wel consensus over een aantal, belangrijke hoofdlijnen voor het nieuwe organisatiemodel. Doordat de ontwerpgroep breed en intensief heeft onderzocht, waren nog niet alle details van de inrichting uitgewerkt. De doelstelling vooraf was om scenario's voor te kunnen leggen en mee te geven aan Rijnconsult en de directie. Het was de rol en adviesverantwoordelijkheid van Rijnconsult om de verschillende Deventer puzzelstukjes bij elkaar te leggen en de verschillende perspectieven mee te nemen in de advisering.

Tussentijds is gedurende deze maanden intensief contact geweest om (op procesniveau) verbinding te houden met de directie, de OR, de burgemeester en portefeuillehouder en met de organisatie (via het medewerkerspanel en de actualiteitencolleges).

In **fase 4 | Besluitvorming** (november-december '24) was het tijd om het 'stokje' van de ontwerpfase verder te brengen richting het advies. In deze fase hebben vijf bijeenkomsten met de directie plaatsgevonden. De rol van Rijnconsult was om expertise in te brengen, scenario's uit te werken, de bijeenkomsten inhoudelijk te begeleiden en vanuit onafhankelijk, objectiviteit en deskundig te adviseren en het advies uit te werken. Een advies dat aansluit bij Deventer en de uitgangspunten en ontwerpkeuzes vooraf. We kijken ook op deze bijeenkomsten met een positief gevoel terug.



Figuur 1: Tijdspad

De gemeentesecretaris, gehoord hebbende de directie, neemt het besluit op basis van dit advies. Voorafgaand aan het voorgenomen besluit is het voorlopig besluit gepresenteerd aan de ontwerpgroep, het college, de sturende functies, de OR en de samenvatting van dit adviesrapport aan het medewerkerspanel. Veel van de reacties van sturende functies naar aanleiding van de bijeenkomsten op 21 en 25 november zijn overgenomen. De directie koppelt aan betrokkenen terug.

Met de oplevering van een ontwerpadvies alleen ben je er als organisatie natuurlijk niet. Welk 'plaatje' er ook getekend wordt, het valt of staat met de werking, de rolneming, zuiverheid van invulling van die rollen, cultuur, et cetera. Wel zijn we ervan overtuigd dat de mate van participatie binnen dit ontwerpproces leidt tot meer draagvlak en eigenaarschap voor het vervolgproces.

In alle fasen van dit traject hebben we het 'open vizier' van medewerkers enorm ervaren. Medewerkers hebben kritische reflecties gegeven op de Deventer organisatie, op hun eigen functie en op andere functies. Daarbij hebben we zowel stilgestaan bij de huidige situatie als ook gezorgd dat er gedacht en gekeken wordt vanuit 'nieuwbouw', dus los van hoe de organisatie er nu uitziet. We hebben naast verbinding gezocht ook uitgenodigd om te schuren, waarbij zienswijzen op wat het beste is voor Deventer kunnen verschillen. Het is met al het pragmatisme, informele en mensgerichte cultuur wat Deventer zo mooi maakt, ook gebleken dat we konden bijdragen als adviesbureau om een aantal zaken te objectiveren en op sommige punten scherpte aan te brengen.

Tot slot, we hebben ons altijd zeer welkom gevoeld in de warme organisatie die Deventer is. Het is bovendien bijzonder prettig werken op één van de mooiste gemeentehuizen van Nederland.

d) Leeswijzer rapport

De rapportage kent de volgende opbouw. In hoofdstuk 2 beschrijven we 'het waarom' van dit traject. Waarom is er een herontwerp nodig? Wat hebben we op te lossen? Ook gaan we in op de organisatievisie en de samenwerking binnen Deventer. Dit hoofdstuk sluiten we af met de ontwerpkaders vanuit de directie. Hoofdstuk 3 beschrijft daarna de nieuwe situatie en gaat in op de aansturing vanuit het nieuwe organisatiemodel. Het behandelt de (werking van de) sturende functies en de sturingslijnen. In hoofdstuk 4 beschrijven we de organisatie-inrichting op het niveau van domeinen, afdelingen en teams. We sluiten af met een overzicht van welke oplossingen dit organisatiemodel biedt op de geïdentificeerde knelpunten in de organisatiediagnose. Hoofdstuk 5 beschrijft de belangrijkste stappen ten aanzien van het vervolg. In de bijlage zijn de profielen van de sturende functies weergegeven en is de nieuwe organisatie-inrichting visueel gemaakt op de niveaus van domeinen, afdelingen en teams. De was-woordt lijst is door de directie opgesteld en is een separaat document waarin te vinden is welke functie onder welk team valt.

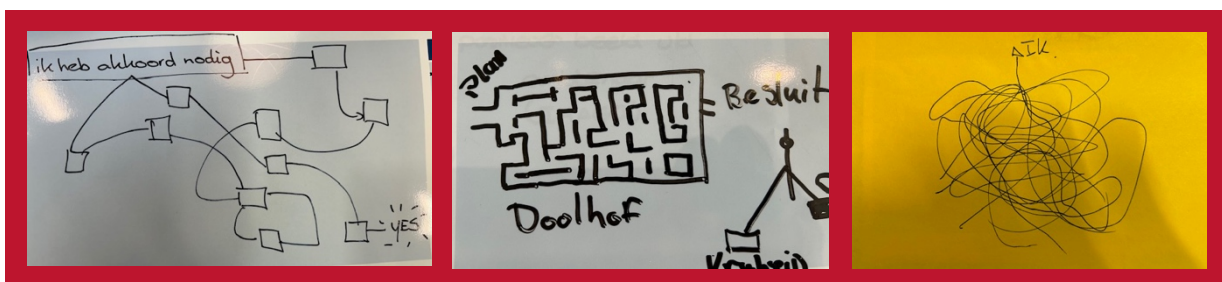
Hoofdstuk 2 | Waarom een herontwerp?

a) Organisatiediagnose

Er gaat ontzettend veel goed in Deventer. Dat kan nog wel eens ondergesneeuwd raken als je met elkaar onderzoekt wat er beter kan in een organisatie. Zo is er een informele en open cultuur, veel vrijheid en ruimte, gezond pragmatisme, waardering voor de 'can-do mentaliteit' en daadkracht, een prettige werksfeer, korte lijnen, laagdrempelig contact met bestuurders, geen afrekencultuur, gedrevenheid en betrokkenheid, veel kwaliteit in huis, (toenemende) trots op de stad Deventer en de omliggende dorpen en een over het algemeen goed verlopend politiek-bestuurlijk-ambtelijk samenspel. Een duidelijke hartenkreet van velen: laten we wat Deventer kenmerkt koesteren en niet weggooiden in deze organisatieontwikkeling.

Hierna volgt een schets van rode draden in de ervaren problematiek. We zijn ons ervan bewust dat bevindingen ondanks, dankzij of los kunnen staan van de structuur, en dat de sociale werkelijkheid verschillende gezichten kent. Ook zijn oorzaak en gevolg moeilijk te scheiden. Dit gezegd hebbende, zien we wel duidelijk een aantal rode draden die in ieder geval voor een belangrijk deel (ook) samenhangen met het huidige aansturingmodel.

- Er gaat relatief veel energie op aan wie waarover gaat in plaats van het voorliggende vraagstuk zelf. We zijn erg druk met elkaar en er is veel ruis. Illustratief is de beeldspraak van 'Het Deventer rondje': je gaat langs 7 mensen om goedkeuring te krijgen om uiteindelijk terug te komen bij de eerste persoon.
- Medewerkers raken gefrustreerd over bij wie ze moeten zijn en aan wie ze goedkeuring moeten vragen ('drie verschillende bazen'). Sterke behoefte: wie is nu waarvan en een transparant besluitvormingsproces.
- Er gaat veel energie op aan het herstellen/repareren/stofzuigen/gaten dichtlopen ('je bent een held als je het oplost') in plaats van anticiperen vooraf, achter de horizon kijken, even pas op de plaats maken.
- Roep om meer strategisch vermogen en (houden aan de) koers. Behoefte aan 'mastkijzers' én 'marsroute'. Het vooruitkijken, het 'programmeren' vanuit de ambtelijke organisatie staat onder druk. Te vaak gaat de tijd en energie naar het hier en nu in plaats van vorm en inhoud te geven aan maatschappelijke opgaven.
- Urgente zaken krijgen voorrang. Er is bestuurlijk én ambtelijk gebrek aan prioritering en focus. Er is sprake van 'pragmatische verrommeling'. Deventer is voor een (middel)grote stedelijke gemeente over het geheel genomen vrij doenerig (dit is de keerzijde van de 'can-do mentaliteit').
- Keuzes en prioriteiten vanuit het concern-/organisatiebelang als geheel om een bepaald programma of project minder prioriteit te geven zijn lastig.
- Taaie en complexe onderwerpen blijven relatief lang 'hangen'. Gedeelde verantwoordelijkheid leidt ook tot geen ('vacante') verantwoordelijkheid.



Figuur 2: Enkele illustraties van medewerkers hoe zij de huidige inrichting en aansturing ervaren.

- Een stuk verzakelijking mist, gezien de groei van de organisatie en wat er gevraagd wordt.
- De organisatorische lijn (directie-teammanagers) en bestuurlijke lijn (college-regie- en programmamanagers) zijn onvoldoende met elkaar verbonden. Er is in structurele zin weinig interactie tussen de sturende functies.
- Regiemanagers hebben een fluide rolinvulling maar wel een informele spilpositie en veel invloed. Er is onduidelijkheid in regievoering en opdrachtgeverschap tussen regie- en programmamanagers, inclusief bijbehorende mandaten.
- Regie en opdrachtgeverschap is een competentie die in de organisatie beter ontwikkeld moet worden, ook in relatie tot contractpartners/verbonden partijen.
- Soms is er verkokering en verzuiling tussen de (begrotings)programma's. Programma's en teams worden gezien als eilandjes.
- Een (drie)dubbele matrix als in Deventer doet naast een soepel samenspel en goede verhoudingen tussen sturende functies (iets waar Deventer goed in is) ook een sterk àppel op rolvastheid, expliciete afspraken, verantwoordelijkheid en 'functioneel schuren'. Dat is een stuk lastiger.
- De concernstaf en bedrijfsvoering moeten op het allerlaatste moment, als laatste station, regelmatig nog bijsturen op de integraliteit en volwassenheid van stukken.
- In het huidige model is de directie onvoldoende in positie en daarmee van meerwaarde. Ze sturen een veelheid van teammanagers aan. Brede managementoverleggen per directeur hebben dan weinig samenhang en slagkracht. Programmamanagers vallen onder teammanagers Beleid (en PRO) en niet onder de directie. Beleid en uitvoering zijn gescheiden in de directieportefeuilles.
- Er ontstaan extra overleggen en extra functies om elkaar toch weer te vinden of er wordt van het oorspronkelijke model (de zogenaamde driehoek RM/PM/TM) afgeweken om dingen opgelost te krijgen. Dat is 'aan de verkeerde kant beginnen'. Anders verwoord: er zijn veel workarounds en olifantenpaadjes.
- Er is veel vrijheid om je eigen invulling te geven. Dat is een kracht maar de balans lijkt wat doorgeslagen in Deventer. Er ontstaan zo ook verschillende beelden over de sturende rollen, zeker met de nieuwe instroom. Ook wordt zo onvoldoende tot gezamenlijke prioritering gekomen.
- Teams zijn van verschillende grootte. Een aantal teams hebben een zodanige omvang dat de leidinggevende niet meer weet wat er speelt en te weinig begeleiding en aandacht kan geven. Allerlei hulpconstructen ontstaan dan in de praktijk zoals senioren, coördinatoren en groepsmanagers. Met dergelijke functies en met maatwerk hoeft niet altijd iets mis te zijn maar er mist een organisatiebrede en bewuste inrichtingskeuze hoe de sturingstaken te verdelen. Ook is onvoldoende duidelijk welk mandaat en welke rol iemand dan wel en niet heeft.

De essentie van de organisatiediagnose

Er is een stapeling van veel afzonderlijke sturingsfuncties en -lijnen in de organisatie Deventer. Dergelijke functies op zichzelf kunnen recht doen aan de complexiteit van de buitenwereld, maar opgeteld maakt het de sturing te ingewikkeld. Er is verder behoefte aan meer duidelijkheid wie waarvan is en waar we voor gaan en staan, met behoud van de eigenheid en alles wat goed gaat.

b) Organisatievisie

Hieronder is de herijkte organisatievisie weergegeven.

DEVENTER: Groots denken, Gewoon doen.

Deventer, de stad, onze dorpen en het landelijk gebied, zit in ons hart. De plek waar mensen wonen, werken, ondernemen en ontspannen. Waar we samenwerken voor én met Deventenaren aan een historische gemeente met grootse toekomstplannen. Zodat Deventer een fijne plek is waar iedereen zich thuis voelt en kan groeien. Waar iedereen ertoe doet. De plek waar we trots op zijn. Ons werk doet ertoe. Wat wij vandaag doen, heeft invloed op de toekomst. Werken bij de gemeente Deventer is veel meer dan plannen maken op papier en overleggen achter gesloten deuren. Wij gaan de deur uit, de historische stad en groene dorpen in. Wij staan open, onderzoeken, proberen uit, kijken verder, maken mogelijk. Dat doen we samen met de vrijdenkers, aanpakkers, dromers en uitvinders die onze gemeente van oudsher rijk is. Groots denken, gewoon doen. Dat zijn wij. Mouwen opstropen en aan de slag. En soms ook even stilstaan en pas op de plaats maken. Ons denken en doen helpen Deventer vooruit. We bepalen koers én zijn koersvast. Met helder zicht, vanuit korte lijnen en met vertrouwen in elkaar, experimenteren we, leren we en doen we wat nodig is. We gaan nét even een stapje verder, wij zijn realistische idealisten. Want waarde toevoegen zit in ons DNA, dáár worden wij blij van! En onze inwoners ook. Met elkaar zetten we hoofd, hart en handen in voor onze prachtige gemeente.

DEVENTER? Dat zijn wij. Dat ben jij. Dat ben ik.

Kernwaarden: > Betrokken > Verantwoordelijk > Daadkrachtig

Hoe werken we samen?

De visie van Deventer geeft al veel weg van wat Deventer kenmerkt en benadrukt de intrinsieke betrokkenheid van medewerkers. Als het goed is verandert dit niet met een nieuw organisatiemodel. De werking van een organisatiemodel inclusief de kernwaarden laat zich uiteindelijk natuurlijk het beste vertalen in de praktijk van alledag, in de diverse teams en werkprocessen die een gemeente kent. Bovendien moeten de kernwaarden nog verder geladen worden samen met medewerkers.

Om aan te geven dat een organisatiemodel niet op zichzelf staat en geen papieren werkelijkheid is, geven we hier een aantal samenwerkingsaspecten weer over hoe je met elkaar wil werken in het verlengde van de organisatievisie.

Informeel, open en betrokken zijn op elkaar is een groot goed. Dit moet ook in de werking van het nieuwe model plek krijgen. Ook los van de gesprekken bij de koffieautomaat. Dat betekent dat iedereen in het nieuwe model een 'thuisbasis' heeft, een team waarin collega's betrokken kunnen zijn. Ook moet iedereen een direct leidinggevende hebben waarbij je je verhaal kwijt kunt (over werkinhoud en over persoonlijke zaken).

Iedere organisatie heeft afdelingen en teams om het werk wat veel met elkaar samenhangt handig te bundelen en een herkenbare thuisbasis te hebben. Tegelijkertijd wordt het succes bepaald door de samenwerking door de organisatie heen. Het is dan ook van belang om 'teamontkennend' te werken,

in de zin dat de structuur geen barrière vormt, maar de inwoner, de opgave en de organisatie als geheel altijd centraal staat.

In het nieuwe model zullen er functies of rollen anders zijn dan voorheen. Dit betekent een nieuwe situatie. Naast dat wij de rollen en taken op hoofdlijnen duidelijk zullen opschrijven, gaat het hierna vooral om zuiverheid in rolinvulling. Dit zal voor iedereen wennen zijn en ook soms gepaard gaan met fouten. Het met elkaar leren en beter worden kan alleen als je elkaar niet afrekent op wat niet goed gaat.

Deventer kenmerkt zich door laagdrempelig contact, men kan bij elkaar binnenlopen. Het bestuurlijk-ambtelijk samenspel wordt gekenmerkt door korte lijnen. In een nieuwe situatie moeten inhoudelijk inbrengers van stukken dan ook aan tafel zitten. Er is ontzettend veel kwaliteit in huis. Het nieuwe model dient dit te koesteren door vakkennis te laten prevaleren boven een piramide aan besluitvormende lagen.

c) Ontwerpkaders

De directie herkent zich in de organisatiediagnose van Rjnconsult en geeft aan ontwerp(varianten) tegemoet te zien die een antwoord bieden op de geschetste probleemstelling. Zij geven de volgende ontwerpkaders aan de voorkant van het ontwerpproces mee:

- Meer eenvoud creëren in de aansturing. Minder stapeling en overlap van sturingslijnen en -functies. Minder scheiding van sturingstaken en mandaten.
- De sturingsfuncties (verticaal en/of horizontaal) in nieuwe sturingsconcept dienen onderscheidend, van toegevoegde waarde te zijn.
- Versterken strategisch vermogen en opgavenregie, waar van toepassing.
- Gangbare span of attention/support/control van de direct leidinggevende, dus gegeven en afhankelijk van de taken/verantwoordelijkheden/rol van de betreffende leidinggevende functie en type team een realistische omvang van aan te sturen medewerkers. Zodat voldoende aandacht en begeleiding gegeven kan worden. Dit kan betekenen een wijziging in de teamstructuur. Uitwerking van kaders voor de span of control is onderdeel van de opdracht.
- De onderdelen van DOWR waarvoor Deventer gastheer is vormen onderdeel van de opdracht. Het principe van samenwerking en de indeling van de percelen staat niet ter discussie.
- Verantwoordelijkheden laag in de organisatie, met ruimte voor de professionals binnen heldere kaders.
- Beleid en uitvoering intern beter op elkaar afstemmen, waar van toepassing.
- Een directie die strategisch in positie is om te kunnen sturen op de lange lijnen.
- Het ontwerp gaat uit van 'nieuwbouw', opnieuw beginnen en neerzetten. Los van het bestaande kader dus kijken wat Deventer in de toekomst nodig heeft aan sturing, organisatorische behoefte (organiek gewenst, voor realisatie van de taken en opgaven van de gemeente) en met bij de uitwerking ervan goed gevoel voor de richting van de Deventer organisatievisie. Kijken naar ervaringen van andere (middel)grote gemeenten met de inrichting en werking van het sturingsconcept.

d) Impact voor medewerkers

Sommige onderdelen van de reikwijdte van de opdracht hebben impact voor alleen bepaalde functies. Andere onderdelen raken medewerkers in de breedte van de organisatie. We schetsen enkele elementen van de reikwijdte van deze opdracht die in meer of mindere mate implicaties hebben voor medewerkers:

1. Het ontwerp richt zich op de hoofdstructuur en de sturingslijnen op organisatieniveau. Organisatievraagstukken binnen de verschillende domeinen en teams van de gemeente kennen hun eigen dynamiek en fasering. Denk bijvoorbeeld aan de Omgevingswet, de Hervormingsagenda Jeugd, et cetera. Dergelijke specifieke vraagstukken vragen om een ander traject met een andere opdrachtgever en betrokkenheid van andere medewerkers. Sommige sturingsvraagstukken die gedurende het ontwerpproces naar boven komen kunnen om uitwerking vragen die na besluitvorming over dit ontwerp kan plaatsvinden.
2. Vakgebieden en vakgroepen in de uitvoeringsorganisatie blijven zo veel mogelijk intact en dat geldt tot op zekere hoogte ook voor teams, tenzij evidente onlogisch of te wijzigen vanwege het nieuwe sturingsmodel of vanwege de span of attention van een leidinggevende hierin. Bijv. wel/geen/samenstelling van programmateam is wel in scope. Ook in scope is herpositioneren van beleidsteams ten opzichte van de uitvoering. Dus anders gezegd: in de basisopstelling zo min mogelijk overhoophalen.
3. Niet-sturende medewerkersfuncties wijzigen qua inhoud in de basis niet als gevolg van dit traject. Voor het overgrote deel van de medewerkers verandert de functie dus niet. De positie van het team binnen de organisatie of de rol van de leidinggevende kan uiteraard wel veranderen. Het ontwerp kan wel een doorwerking hebben op de functie(invulling) van hulpconstructen zoals coördineren en senioren en overige functies die onderdeel zijn van één van de sturingslijnen binnen de organisatie (inclusief programmamanagement, gebiedsmanagement, sturing op bedrijfsvoering).
4. Wel kan de impact van dit traject veel medewerkers raken vanwege een veranderde invulling van de sturingslijnen, een andere positionering van programmateams, een gewijzigde domein-, afdelings- en teamstructuur en daarmee eventuele wisselingen in direct leidinggevend. Ofwel, veel functies blijven los van de topstructuur gelijk maar de impact kan wel degelijk veel functies binnen de organisatie raken.

In de komende hoofdstukken presenteren we ons advies met betrekking tot het nieuwe organisatiemodel.

Hoofdstuk 3 | Sturing in nieuw organisatiemodel

In dit hoofdstuk beschrijven we het advies voor het nieuwe organisatiemodel aan de hand van de keuze en inrichting van de sturende functies, hoe zich dat verhoudt tot de huidige situatie en de wijze waarop de sturing in het nieuwe organisatiemodel verloopt. In het vierde hoofdstuk wordt de keuze en inrichting van de verschillende eenheden in het nieuwe organisatiemodel uiteengezet: domeinen, afdelingen en teams.

a) Sturende functies

Drie leidinggevende functies

In het nieuwe organisatiemodel adviseren we meer eenvoud door sturingslijnen meer bij elkaar te brengen in duidelijk leidinggevende functies. Gezien de groeiende omvang van de gemeente(lijke organisatie), de complexiteit van de verschillende vraagstukken en de diversiteit aan sturingstaken en aandachtsgebieden, is het daarbij nodig en wenselijk om te sturen vanuit drie, onderscheidende en waardetoevoegende, leidinggevende niveaus, namelijk directeur-afdelingsmanager-teamleider. Een platte structuur met slechts twee lagen klinkt op het eerste gezicht aantrekkelijk maar dan krijg je of een erg breed MT aan de top of een compactere directie die niet in positie is en een grote span of control heeft. En je krijgt dan een brede laag eronder dat aandacht moet zien te verdelen in één functie over zowel strategie, bedrijfsvoering, personeel als politiek-bestuur. Dat wordt ondoenlijk. Je kunt niet alle (verschillende soorten) ballen tegelijk afdoende in de lucht houden.

Het is belangrijk dat de organisatie toekomstbestendig en realistisch wordt opgebouwd. Daarbij is de juiste rolname van de leidinggevendenden wel van belang, op ieder niveau in het nieuwe organisatiemodel.

- Op een manier waarin medewerkers binnen heldere kaders, de ruimte hebben om eigen verantwoordelijkheid te nemen en minder een doolhof te ervaren in de sturing.
- Met een teamleider die voldoende aandacht kan geven aan de medewerkers en duidelijkheid schept in welke nieuwe taken wel en niet opgepakt worden (buffer/filter), in nauwe afstemming met de afdelingsmanager.
- Op een manier waarbij medewerkers over eigen team/afdeling/domein heen op een effectieve manier samenwerken gericht op het resultaat voor de inwoner en de organisatie als geheel ('teamontkennend' werken).
- Zodanig dat het goede van de Deventer informele en mensgerichte cultuur behouden blijft maar er ook meer scherpte wordt aangebracht in verantwoordelijkheden en prioritering.

De profielen van de sturende functies zijn in de bijlage bijgevoegd. Hieronder worden ze beknopt uiteengezet.

Strategische directie

De directie stuurt op het strategisch niveau. De directie heeft een eindverantwoordelijke rol op alle sturingslijnen, dus zowel bedrijfsvoering en organisatie(ontwikkeling), als op de strategische inhoud (van o.a. programma's) en het bestuurlijk-ambtelijk samenspel. Dit betekent niet dat de directie op de details hiervan stuurt of overneemt. De directie werkt vooral aan het systeem in plaats van in het systeem van de organisatie. Iedere directeur heeft een belangrijk aandachtsveld in de vorm van een logisch en herkenbaar breed domein van de gemeente. Op basis van een zo evenwichtig mogelijke portefeuilleverdeling en logische domeinen, in

"De directie werkt vooral aan het systeem in plaats van in het systeem van de organisatie."

combinatie met de gewenste rol van een directeur, is het aantal directeuren bepaald. Dit heeft geresulteerd in een formatie van 1 gemeentesecretaris / algemeen directeur met daarnaast drie directeuren, te weten voor Dienstverlening, Samenleving en Ruimte. Zo is de directie als geheel in positie om te sturen op alle lijnen en tegelijkertijd compact genoeg om rolzuiver te moeten zijn en als 1 compact directieteam voor het concern op te treden. De verantwoordelijkheid voor het geheel is de primaire verantwoordelijkheid van de directie.

Verbindende afdelingsmanager

De tweede leidinggevende functie is de functie van afdelingsmanager, onder de directie. Deze functie stuurt op de ontwikkeling en realisatie van de dienstverlening op de afdeling als geheel. De afdelingsmanager heeft daarbij nadrukkelijk óók een verantwoordelijkheid voor het helpen realiseren

"De afdelingsmanager heeft daarbij nadrukkelijk óók een verantwoordelijkheid op het verbinden van domeinoverstijgende vraagstukken over afdelingen heen."

van (ontwikkelgerichte) programma's en op het verbinden van domeinoverstijgende vraagstukken over afdelingen heen ('teamontkennend'). Het gaat om omvangrijke afdelingen waarbij een afdelingsmanager waarde toevoegt in

verschillende rollen als aanjager, coach, klankbord, verbinder, regisseur, escalatiepunt etc. op een breed spectrum. De afdelingsmanager dient tevens voldoende zichtbaar en benaderbaar te zijn op de afdeling. De afdelingsmanager bewaakt bij uitstek ook de goede verbinding tussen beleid en uitvoering en vice versa. De afdelingsmanager heeft een voorzitters-procesrol bij de portefeuillehoudersoverleggen.

Doordat de afdelingsmanager in de regel geen groepen medewerkers aanstuurt heeft de afdelingsmanager de ruimte om al deze aandachtsgebieden goed in te vullen en tegelijk voldoende in verbinding te staan met de medewerkers.

Dienende teamleider

Onder de functie van afdelingsmanager valt de functie van teamleider. De teamleider is primair gericht op de medewerkers en het team, op de dienstverlening. De teamleider laat de inhoud zo veel mogelijk over aan de medewerker, en geeft de sturing, begeleiding en coaching waar nodig (situationeel). De teamleider is dienend om te zorgen dat het team en de medewerker optimaal kunnen functioneren. De span of control/support voor teamleiders, gegeven de rol en taken van deze functie, varieert in de regel tussen de ca. 20 en ca. 35-40 medewerkers, afhankelijk van de aard en diversiteit van het team (span of attention) en een op inhoud logische samenstelling en afbakening van het team. Met deze omvang is de teamleider een echte leidinggevende die de inhoud aan de professionals overlaat, maar wel voldoende aandacht kan geven en verbonden is met de medewerkers en de inhoud om de goede begeleiding te geven. Bovendien is niet gekozen voor hele kleine teams omdat dit veel schakels geeft in de afstemming binnen de organisatie. Uiteraard zijn er binnen teams ook verschillende (vak)groepen, maar zonder leidinggevende.

De teamleider is meer dan een 'people manager' want geeft ook inhoudelijk richting en begeleiding. Tegelijk zet de teamleider ook opdrachten weg bij beleidsadviseur, projectleiders en anderen (gedelegeerd ambtelijk opdrachtnemer). De teamleider kan niet overal ambtelijk opdrachtnemer voor zijn maar is wel verantwoordelijk voor het geheel van dienstverlening van het betreffende team.

"De teamleider is meer dan een 'people manager' want geeft ook inhoudelijk richting en begeleiding."

Daar waar (op zichzelf logisch samengestelde) teams naar verhouding wat (te) groot zijn is er op een aantal plekken bewust en gericht in de organisatie coördinatie mogelijk op de inhoud en evt. planning en organisatie-aspecten in het werk. Dit kent verschillende vormen, bijvoorbeeld in senior functies. Personele aansturing wordt niet gedelegeerd, ook niet de voortgangsgesprekken als 'functioneel leidinggevende'. Medewerkers hebben op dit gebied één helder aanspreekpunt, namelijk hun teamleider. Het is aan de directie en afdelingsmanagers om te bewaken welke vorm van inhoudelijke coördinatie wel en niet wenselijk is en met betrokkenen in de implementatie van dit ontwerp in gesprek te gaan.

Programmamanager pur sang

Naast de hierboven beschreven helderheid en eenvoud in sturing is ook versterking van het strategisch vermogen en opgavenregie een ontwerpkader. Aanvullend op de hiervoor beschreven (hiërarchisch) leidinggevende functies is er de (horizontaal en functioneel) sturende functie van programmamanager. Deze stevige programmatische sturing wordt gericht ingezet voor een aantal geprioriteerde, complexe, strategische, politiek-bestuurlijke en maatschappelijke, veelal meerjarige en domeinoverstijgende

"Met de directie en het bestuur worden de programmadoelen bepaald."

vraagstukken. Vraagstukken met een duidelijke link naar de opgaven uit het coalitieakkoord. Het programma is dus eindig en gaat over in de staande organisatie als programmatische sturing over kan gaan in lijnsturing, waarbij de ontwikkellijn wordt voortgezet door de afdelingsmanager. Met de directie en het bestuur worden de programmadoelen bepaald en met de afdelingsmanagers wordt de afbakening en de aansluiting van het programma bepaald met de overige werkzaamheden in de organisatie.

Een directeur is altijd ambtelijk opdrachtgever van een programma. De programmamanagers zijn qua positionering gelijkwaardig aan de afdelingsmanagers. De functie programmamanager is een vrijgespeelde, vaste functie omdat het een vak apart is. Wel zullen programma's in principe dus tijdelijk van aard zijn. Programmamanagers kunnen één of meerdere programma's aansturen. De programmamanagers worden allen onder de directeur Dienstverlening geplaatst als leidinggevende (HR-verantwoordelijkheid), gelet op domein-overstijgende samenwerking en tijdelijkheid van de opdracht.

Programma's 'nieuwe stijl'

In overleg met de directie en het college zijn op dit moment de volgende programmamanagers bepaald, vijf formatieplaatsen voor in totaal 8 programma's:

- Programma woongave (incl. verstedelijking in balans).
- Programma versterken arbeidsmarkt incl. Human Capital Agenda.
- Programma verjongen.
- Programma integrale toegang.
- Programma circulariteit.
- Programma netcongestie.
- Programma centrumschil.
- Programma Keizerslanden.

De Programma's 'verjongen' en 'integrale toegang' vallen qua opdrachtgeverschap onder de directeur Samenleving. Samen met 'versterken arbeidsmarkt' vallen deze drie programma's onder 1 programmamanager. Voor de andere programma's is de opdrachtgever directeur Ruimte. Netcongestie en circulariteit vallen ook onder 1 programmamanager.

De functie van gebiedsmanager wordt ook een programmamanager nieuwe stijl. Integrale gebiedsontwikkeling is het programmeren, plannen en realiseren van de doorontwikkeling van een gebied, waarbij alle functies (wonen, werken, sociaal-maatschappelijke en culturele voorzieningen en openbare ruimte) in samenhang met elkaar en met de omgeving worden beschouwd en waarbij alle relevante partijen bij betrokken zijn. Doel van de integrale aanpak is een groter en sneller maatschappelijk effect en meerwaarde zowel fysiek als sociaal te bereiken dan bij realisatie van losse projecten.

Gebiedsmanagement heeft nagenoeg dezelfde sturingskenmerken als de overige programma's maar dan voor een gebied; overkoepelende verantwoordelijkheid om meerdere projecten en initiatieven te coördineren binnen een grotere, geïntegreerde context, met focus op integrale sturing, afstemming tussen meerdere belanghebbenden, verantwoordelijkheid voor het resultaat, financiële en operationele coördinatie, team-, afdelings- en domeinoverstijgend werken en monitoring en bijsturing.

Strategisch vermogen

Het strategisch vermogen is iets waar veel functies in de organisatie aan bijdragen. Vanuit dit advies op de hoofdstructuur wordt versterking van het strategisch vermogen onder meer bereikt in de strategische directie in positie, afdelingsmanagers als strategische managementfunctie, de gerichte inzet van de sturende functie van programmamangers en een aantal vaste strategische adviseurs voor de directie. Dit zijn de Concerncontroller, de CIO en de Manager Mens en Organisatie (over deze positionering zie hoofdstuk 4 en in bijlage uitgewerkt).

In de afdeling Concernstaf wordt bovendien de functie van strategisch adviseur toegevoegd (2 fte) die adviserend is aan de directie en het bestuur op strategische vraagstukken. Dat wil zeggen op complexe, domeinoverstijgende, lange termijn vraagstukken waarbij de rol verkennend,

"In de afdeling Concernstaf wordt de functie van strategisch adviseur toegevoegd die adviserend is aan de directie en het bestuur op strategische vraagstukken."

onderzoekend en adviserend is (bijv. doorontwikkeling bovenlokale samenwerking). Haalt informatie en inspiratie van buiten, is klankbord voor de directie en het college, zorgt mede voor vraagverheldering en opdrachtformulering. Begeleidt zo nodig strategievormingsprocessen en visietrajecten (bijvoorbeeld Deventer 2050). Bereidt mede het coalitieakkoord ambtelijk voor. Deze functie heeft nadrukkelijk geen sturende rol in de organisatie maar richt zich op (afgeronde) strategische adviesvragen (niet zijnde strategische adviezen die vallen onder de beleidsterreinen in de domeinen). De verantwoordelijkheid voor de regie en sturing op het vervolg ligt elders.

b) Bestuurlijk-ambtelijk samenspel

Het bestuurlijk-ambtelijk samenspel vindt plaats op meerdere niveaus in de organisatie. Bij de wekelijkse portefeuillehoudersoverleggen schuiven de (beleids)adviseurs (en overige 'stellers') op inhoud aan, ook in het nieuwe organisatiemodel. Dit, vanuit verantwoordelijkheden laag in de organisatie. De (technisch) voorzitter van dit overleg is één van de afdelingsmanagers, per portefeuille. De afdelingsmanager heeft een breed overzicht en kan de procesrol op goede wijze invullen, passend bij het profiel. De teamleider is betrokken aan de voor- en achterkant bij de inhoudelijke kwaliteit van advisering vanuit het team en schuift zo nodig ook aan. De afdelingsmanager kan zich laten vervangen door de teamleider.

De afdelingsmanager zorgt dat deze zelf niet op de operatie direct gaat sturen, maar dit via teamleider laat lopen. De teamleider wordt ontzorgd op het proces van de portefeuillehoudersoverleggen zodat de teamleider voldoende tijd en aandacht kan geven aan de medewerkers en het leidinggeven aan het team. Aandachtspunt is dat de teamleider voldoende in positie is en op de hoogte blijft van de politiek-bestuurlijke dimensie. Het is een inherent aandachtspunt van ons voorstelde organisatiemodel voor Deventer dat de verschillende managementlagen niet dubbele taken gaan uitvoeren.

Er vindt wekelijks een brede terugkoppeling plaats van het college door de gemeentesecretaris, waarbij afdelingsmanagers, teamleiders en betrokken (beleids)adviseurs (e.a.) kunnen aanschuiven. Zodat iedereen direct op de hoogte is.

Naast de reguliere portefeuillehoudersoverleggen worden voor de programma's overleggen gepland tussen vertegenwoordiging college (bestuurlijk opdrachtgever), programmamanager (ambtelijk opdrachtnemer) en directie (ambtelijk opdrachtgever). Afhankelijk van het karakter en fase van het programma kan dit in de regel in een minder hoge frequentie dan de portefeuillehoudersoverleggen (bijvoorbeeld 1 x per 3 weken). Bij deze overleggen kunnen ook meerdere wethouders aansluiten, afhankelijk van de reikwijdte van het programma.

Verder ziet de directie toe op het overall bestuurlijk-ambtelijk samenspel en hebben de directeuren hierover periodieke gesprekken met de collegeleden en een aantal keren per jaar strategische sessies college-directie.

c) Overlegstructuren en opdrachtgeverschap

De hieronder genoemde overleggen in de ambtelijke organisatie zijn slechts bedoeld als aanzet voor wat betreft de overleggen tussen sturende functies en zijn niet uitputtend en vragen om nadere uitwerking.

Er komen in het nieuwe organisatiemodel meer sturingslijnen samen bij de directie waarbij de directie richting geeft. Tegelijkertijd stuurt de directie niet op de details. Dit maakt dat agendasetting van dit overleg belangrijk is. Aan het wekelijks directieoverleg nemen als vaste adviseur van de directie een drietal adviseurs deel, de Concerncontroller, de CIO en de Manager Mens en Organisatie plus vindt ondersteuning plaats door de directieondersteuner (van de gemeentesecretaris / algemeen directeur). De directeuren zijn directielid en nemen in consensus de besluiten, en waar nodig hakt de gemeentesecretaris / algemeen directeur de knoop door. Daarnaast kunnen desgewenst bij een specifiek agendapunt door de directie overige medewerkers aanschuiven. Het effectief structureren van het directieoverleg in het nieuwe organisatiemodel is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het directieteam. Ook is investering in het samenspel van het leiderschapsteam van de nieuwe samenstelling van de directie belangrijk.

"Er komen in het nieuwe organisatiemodel meer sturingslijnen samen bij de directie waarbij de directie richting geeft. Tegelijkertijd stuurt de directie niet op details. Dat maakt de agendasetting van dit overleg belangrijk."

De directeuren hebben wekelijks een managementteamoverleg met de afdelingsmanagers van het betreffende domein. De afdelingsmanagers hebben ook wekelijks hun afdelingsoverleg met de teamleiders. De programmamanager hebben in ieder geval een periodiek overleg (1x per 2 of 3 weken) met de voor het programma meest relevante afdelingsmanagers over de capaciteit en relatie programma en lijnorganisatie, en hebben

daarnaast bilateraal, meer op ad hoc basis, contact met overige afdelingsmanagers en teamleiders. Tevens hebben programmamanagers (twee)wekelijks opdrachtgeversoverleg met de desbetreffende directeur. De afdelingsmanagers, programmamanagers en teamleiders hebben samen met de directie enkele keren per jaar managementdagen (niet zijnde een 'MT') en de afdelingsmanagers hebben onderling regelmatig bilateraal contact binnen en tussen de domeinen. Ook in al deze overleggen is een bewuste agendasetting uiteraard van belang, wat komt tot op welk niveau op tafel.

Daarnaast vraagt leiderschapsontwikkeling om separate dagen, gezamenlijke momenten en tussen en op verschillende niveaus in de organisatie. De sturing van de Deventer organisatie vindt immers plaats door het leidinggevend kader als geheel. In dat kader adviseren we ook dat de afdelingsmanagers elkaar bijvoorbeeld 1x per kwartaal persoonlijk ontmoeten als groep, in de sfeer van intervisie en inspiratie (geen MT/MO).

Ten slotte is het ook van belang het opdrachtgeverschap verder uit te werken en toe te delen. Het ambtelijk opdrachtgeverschap voor de programma's is zoals aangegeven belegd bij de directie. Voor een aantal strategisch-tactische, ontwikkelgerichte dossiers en projecten, niet zijnde programma's, wordt het opdrachtgeverschap door de directie gedelegeerd aan de afdelingsmanagers. Veel opdrachten vallen samen met de reikwijdte van een afdeling of team, dus via de lijn. Daarnaast is opdrachtgeverschap van projecten op diverse plekken belegd, afhankelijk van het type project.

d) Betekenis functies in de praktijk

De bedoeling van iedere functie is uiteengezet in dit hoofdstuk en op hoofdlijnen getypeerd in de profielen (zie bijlage). Dit geeft een inzicht in wat ieders rol is bij de sturing van de Deventer organisatie. Uiteraard zijn er daarbinnen verschillen in de precieze wijze van invulling en inkleuring, afhankelijk van onder andere het karakter van iedere afdeling en team. Er zitten ook in de praktijk 'grijze gebieden' qua taakverdeling tussen de beschreven leidinggevende/sturende functies waar ze in verbinding staan tot elkaar en elkaar zo goed mogelijk aanvullen. De kracht zit in de samenwerking!

Essentieel is aandacht voor de rolinvulling. Dat zit niet in 'de hark' en is ook moeilijk te vangen in een profiel. Het gaat over opereren vanuit de gewenste cultuur, vanuit de organisatievisie, in het samenspel, met een bijpassende leiderschapsstijl. In Deventer dienen de hiërarchische lagen de ruimte voor professie niet te beknellen. Anderzijds helpt het ook om in het gedrag elkaar meer aan te spreken en scherp te in verantwoordelijkheden aan te brengen dan nu soms het geval is. Daarin ligt ook een voorbeeldrol voor deze functies. Om daadwerkelijk een antwoord te bieden op de gestelde organisatiediagnose is een heldere structuur immers slechts een randvoorwaarde.

Het helpt als er in leiderschaps- en organisatieontwikkeling aandacht wordt besteed aan de bedoeling en de uitwerking van ieders rol en samenspel, waarbij deze profielen als vertrekpunt dienen. Het fundament van elkaar leren kennen en samen leren is daarbij minstens zo essentieel. Zo wordt het een gezamenlijk, ontwikkelend en doorleefd kader in de praktijk.

e) Wijzigingen in functies ten opzichte van de huidige situatie

De directiefunctie wijzigt inhoudelijk qua functieprofiel ten opzichte van het huidige profiel, dat sterk gericht is op 'het besturen van de eigen eenheid'. De functie wijzigt met name doordat de inhoudelijke verantwoordelijk is toegevoegd. De sturing van de organisatie wordt verdeeld over 3 in plaats van 2 directeuren + gemeentesecretaris / algemeen directeur.

De functie van regiemanager komt te vervallen. Deze valt uiteen in een zuivere adviesrol als strategisch adviseur, via verstevigde programmasturing door programmamanagers, via de lijnorganisatie in de

strategische sturing door de directie en door de afdelingsmanagers (op overstijgende vraagstukken) en voor een deel ook in de taken die behoren bij beleidsadviseurs in de organisatie. Opgavemanagement als sturingsvorm wordt bewust niet in één functie geconcentreerd. Als het goed is wordt er vanuit de organisatie gewerkt aan de overstijgende opgaven (van buiten naar binnen) en wordt daarbij prioriteit vanuit het lijnmanagement aangebracht (zit ook in profiel afdelingsmanager).

Ook de huidige functie van programmamanager komt te vervallen. Sturing op de begrotingsprogramma's, budgetten, uitvoering P&C-cyclus en beleidscyclus vindt plaats via de lijnorganisatie van directie, afdelingsmanager en teamleider en inhoudelijk met de betrokken beleidsadviseurs en projectmanagers. Zo veel mogelijk daar waar het werk zit/waar het wordt uitgegeven, het budget beleggen. Daarnaast wordt voor een aantal opgaven waaronder ook in de gebieden de nieuwe functie programmamanager gericht ingezet, stevig gepositioneerd naast de afdelingsmanagers. De capaciteit voor de programma's wordt vooraf en tussentijds afgestemd met de afdelingsmanagers en de directie. Alle capaciteit zit in de lijnorganisatie.

De taken van programmaondersteuning en programmaonderdeelmanager blijven nodig, maar worden belegd binnen de teamstructuur in de (beleids)teams waar de functie meeste past qua inhoud.

De huidige teammanagersfunctie wordt gesplitst in een afdelingsmanager (strategisch-tactisch) en een teamleider (tactisch-operationeel). Hierbij worden de taken op het niveau van de functiegroep van integrale managers de facto verdeeld over afdelingsmanager en teamleider. De huidige groepsmanagersfunctie wordt geïntegreerd in de teamleidersfunctie, met uitzondering van team Toezicht en Handhaving.

De personele aansturing van huidige coördinatoren komt te vervallen omdat hiervoor de nieuwe functie van hiërarchisch leidinggevende teamleider in de plaats komt.

Ten slotte, met het voorgaande doen we geen uitspraak over de uitwisselbaarheid. Dit is aan de plaatsingscommissie. De indelingen in HR21 worden bovendien nog getoetst door adviesbureau Leeuwendaal.

Hoofdstuk 4 | Organisatie-inrichting

In dit hoofdstuk wordt de organisatie-inrichting beschreven, te weten Bestuur/Directie en de domeinen Dienstverlening, Samenleving en Ruimte. Bij de inrichting geldt als algemeen uitgangspunt dat wat logisch bij elkaar hoort in het werk bij elkaar wordt gezet (met oog op eenvoudig organiseren), er niet nodeloos (teams) overhoop wordt gehaald wat nu goed werkt maar tegelijkertijd dat het organisatieontwerp als geheel wel logisch en samenhangend wordt neergezet. Daarbij rekening houdend met een passende span of control/attention per leidinggevende.

We gaan in dit advies slechts in op de domein-, afdeling- en teamstructuur. Naast (en binnen) de teamstructuur wordt er natuurlijk op verschillende manieren samengewerkt en overlegd, bijvoorbeeld op vakgroepniveau.

Waar in dit document afdelings- en/of teamnamen zijn benoemd, zijn dit vooralsnog 'werknamen'. Definitieve naamgeving volgt op een later moment.

In sommige gevallen is inrichting op verschillende manieren verdedigbaar en is in die gevallen dan ook mede gekeken naar een goede spreiding qua aantal medewerkers over de leidinggevendens. Niet alles wat samenhangt past in één afdeling of in één team.

Hoewel bewuste keuzes zijn gemaakt voor het indelen van alle functies naar een bepaald team of afdeling, is het niet uit te sluiten dat er op enkele plekken gedurende het komend jaar toch nog een aanpassing plaatsvindt, binnen de gekozen structuur. Omdat de functie toch elders beter past of zich meer naar een ander team doorontwikkeld. Dit is een rol voor 'kwartiermakende' leidinggevendens onder regie van directie. Daarnaast verandert de gemeentelijke organisatie continue. Zo vraagt het dus permanent onderhoud zonder dat dit een reorganisatie hoeft te betekenen.

In een separaat document heeft de directie een was-woordt overzicht opgesteld zodat medewerkers kunnen zien waar hun functie landt in het nieuwe model. Daarbij geven de figuren in de bijlage een visuele weergave van de organisatie-inrichting.

a) Bestuur/Directie

De gemeentesecretaris / algemeen directeur heeft een verantwoordelijkheid als 1^e adviseur voor het college (ondersteund door de adjunct-secretaris) en een eindverantwoordelijkheid als algemeen directeur voor de ambtelijke organisatie. Daarnaast heeft de functie ook een rol naar buiten toe. Vanuit deze span of attention en onafhankelijke positie is het verstandig dat er niet teveel functies rechtstreeks onder de gemeentesecretaris / algemeen directeur vallen. Gelet op het doel, inhoud en aard van de portefeuilles is het wel logisch dat de Concerncontroller, de CIO, Manager Mens en Organisatie en Manager Concernstaf (tevens ondersteunend adjunct-secretaris) aan de gemeentesecretaris / algemeen directeur worden gekoppeld. Daarmee ontstaat een evenwichtig pakket voor de functie van gemeentesecretaris / algemeen directeur en binnen het directieteam.

Gelet op de strategische positie en organisatiebrede rol in de sturing van de organisatie zijn de verbijzonderde profielen van Concerncontroller, CIO en Manager Mens en Organisatie in de bijlage met profielen van sturende functies uitgewerkt.

De Concerncontroller is gericht op brede concerncontrol (vooral 3^e lijn) en heeft naast een eigen compacte control-unit een functionele lijn naar de ontwikkeling van de control in de organisatie en op de andere bedrijfsvoeringsdisciplines, waaronder financiën. Financieel advies (Finance & Control) was tijdelijk aan de Concerncontroller gevoegd, in afwachting van dit ontwerpproces. Financiën wordt (weer) structureel losgekoppeld van de control-kant, zodat beide disciplines en functies zich goed

kunnen ontwikkelen, er zuiverheid in de structuur is en ook in de functie van de Concerncontroller. De huidige business controllers worden bij Financiën geplaatst en er komt een transitieplan waarin de Concerncontroller in afstemming met de directie uitwerkt hoe de scheiding verloopt.

Binnen Concerncontrol valt het control framework, tax control framework en normenkader, inclusief audits, met aandachtsgebieden risicomangement, fraude risicoanalyse, beoordeling van kwetsbaarheid/ weerbaarheid van de organisatie, uitvoeren onderzoek naar doelmatigheid en doeltreffendheid (inclusief 213a-onderzoek) en enkele zuivere, onafhankelijke en brede controllers die strategisch kijken naar de doelen, prestaties en inzet van middelen van de gemeente (meer 3^e lijns).

Strategisch financieel advies, financieel beleid en de business partner rol wordt belegd bij Financiën en gaat van werken aan de cijfers naar werken met de cijfers. Een integrale advisering (meer 2^e lijns) aan het management is een belangrijk fundament. Dit is extra van belang doordat de begrotingsprogrammamanager vervalt en de lijnmanager hierop integraal moet sturen.

Met een brede, gedegen financiële adviesfunctie komt Concerncontrol ook beter in positie. Het zijn in die zin communicerende vaten tussen Concerncontrol en Financiën en vraagt een ontwikkelproces. Wij adviseren het accent vooral te leggen op het aanbrenge van een goede basis bij Financiën en Concerncontrol als groeimodel te zien en deze als richtpunt ook relatief compact te houden. Wel zodanig dat Concerncontrol als unit voldoende armslag heeft om haar rol en toegevoegde waarde waar te maken, in verbinding met de organisatie.

Digitalisering en Data is een steeds belangrijker integraal onderdeel van alles wat we doen en is meer van strategisch belang voor organisaties. De concernpositionering van deze afdeling past bij een toekomstgerichte organisatie. Digitalisering en Data geeft ook advies en richting daar waar de ICT-organisatie op de realisatie van dienstverlening is gericht, in DOWR-verband. Onder de CIO valt gezien de inhoudelijke strategische rol van deze manager en de omvang van de afdeling Digitalisering en Data één teamleider. Daarbij stuurt de CIO zelf ook een aantal medewerkers aan. Er zijn een aantal taken die vanuit DOWR-ICT ook bij Digitalisering en Data zouden kunnen passen, maar er is voor gekozen de huidige afspraken in DOWR-verband leidend te laten zijn bij de inrichting van deze afdelingen. Uiteraard is er veel afstemming tussen beide afdelingen.

In de afdeling Digitalisering en Data is ook de onafhankelijke advisering en centrale, organisatiebrede regie op informatieveiligheid en gegevensbescherming/privacy (AVG) geborgd als 2^e/3^e lijn.

P&O of HR noemen we "Mens en Organisatie". Mens en Organisatie raakt inhoudelijk aan de directieverantwoordelijkheid op de organisatieontwikkeling en leiderschap(ontwikkeling), alsmede in brede zin het medewerkersperspectief aan de directietafel. De functie is in het verlengde van de inhoud van deze discipline trusted advisor van de algemeen directeur en ook adviserend aan de WOR-bestuurder. Daarnaast heeft deze manager een concernverantwoordelijkheid op gebied van personele zaken. Mens en Organisatie is uiteraard ook sterk verbonden met het domein Dienstverlening en schuift daar regelmatig bij aan.

Onder de afdeling Concernstaf vallen bestuursadviseurs-bestuurscommunicatie-bestuursondersteuning. Tevens wordt Public Affairs toegevoegd en de beschreven strategische adviseurs, adviserend aan directie en bestuur. Ten slotte worden de directieondersteuners in deze afdeling geplaatst. Zo wordt deze afdeling gericht op advisering en ondersteuning van bestuur én directie. De programmamanagers en gebiedsmanagers worden hier niet geplaatst omdat de afdeling Concernstaf geen sturende rol heeft, maar adviserend en ondersteunend van aard is.

b) Domein Dienstverlening

De directeur Dienstverlening heeft een portefeuille van zowel in- als externe dienstverlening. De bedrijfsvoering vraagt om strategische aandacht de komende jaren en het is belangrijk dat daar een portefeuille op is in de balans tussen de directeuren. En vanuit dit domein de goede verbinding wordt gezocht met de primaire processen, in advisering en in ondersteuning. Ook kan deze directeur de dienstverlening organisatiebreed gaan (laten) ontwikkelen. Het klant- en burgerperspectief is zo vertegenwoordigd en krijgt de juiste aandacht. In dit domein vallen ook de DOWR-percelen die hier integraal onderdeel van uitmaken en tegelijkertijd ook een DVO hebben met de drie gemeenten en een aparte verantwoordingslijn naar deze gemeenten hebben en houden.

De afdeling Publieke en Interne Dienstverlening kent vier teams en teamleiders (zie tabel 1). Binnen team Participatie en Communicatie valt het voormalige programma Burger en Bestuur. Bij Juridische Zaken gaat het vooral om centrale rollen en rechtsbescherming (passend bij dienstverlening) en niet om vakjuridische adviseurs, die dichtbij de primaire processen georganiseerd blijft.

Tabel 1: Afdeling Publieke en Interne Dienstverlening

Team Juridische Zaken
Team Participatie en Communicatie
Team Publiekscontacten Frontoffice
Team Publiekscontacten Backoffice

Tabel 2: Afdeling ICT en Facilitaire Dienstverlening (DOWR)

Team Functioneel Beheer
Team Technisch Beheer
Team Facilitaire Zaken

De afdeling ICT en Facilitaire Dienstverlening kent drie teams en teamleiders (zie tabel 2). Gelet op de aard van de functies en span of control van de afdelingsmanager stuurt de afdelingsmanagers rechtstreeks een aantal functies aan, in DOWR-verband, die niet vallen onder functioneel en technisch beheer. Inhoudelijke regie en advisering voor wat betreft gemeente Deventer vindt plaats vanuit de CIO.

De drie teams en teamleiders bij Financiën worden niet gekoppeld aan een afdelingsmanager (zie tabel 3). Kijkend naar het geheel van dit domein Dienstverlening, de totale inhoudelijke portefeuille van deze directeur (span of attention), de relatieve zelfstandigheid van de drie genoemde teams, is ervoor gekozen om de directeur Dienstverlening deze drie teams zelf aan te sturen. Een afdelingsmanager zou in dit geval een overbodige extra laag zijn. Dat betekent dat de directeur Dienstverlening als escalatieniveau fungeert en ook een horizontale rol heeft, in aanvulling op de teamleiders, richting de afdelingsmanagers.

Tabel 3: Teams Financiën

Team Financiën en Inkoop (DOWR)
Team Financiële Administratie (DOWR)
Team Belastingen (DOWR)

De directeur Dienstverlening heeft hiermee ook een logische, zware portefeuille Financiën aan de directietafel, welke niet bij de Concerncontroller ligt. De directeur Dienstverlening is dan ook voorzitter van het portefeuillehoudersoverleg Financiën en neemt zitting in de auditcommissie (neemt een aantal huidige taken over van de gemeentesecretaris / algemeen directeur).

Hiermee laten we zien dat het organisatiemodel met 3 lagen niet als theoretisch principe automatisch blind wordt toegepast, als dit zou leiden tot een onwerkbaar, onlogische en onevenwichtige situatie.

Het belang van een extra directeur en het domein Dienstverlening hebben we beschreven in het derde hoofdstuk over de sturende functies. Zou er geen derde directeur zijn, dan valt er teveel (in)direct onder de gemeentesecretaris / algemeen directeur of wordt de span of attention van de directeuren echt te groot, in de rol die ze in de nieuwe situatie krijgen.

Ten slotte worden de programmamanagers als groep onder de HR-verantwoordelijkheid van de directeur Dienstverlening geplaatst. Zoals aangegeven valt het opdrachtgeverschap onder de directeur waar het programma het meeste inhoudelijk raakvlak mee heeft.

c) Domein Samenleving

De directeur Samenleving heeft zowel beleid als uitvoering van het maatschappelijke en sociaal domein in portefeuille. Samen met de afdelingsmanagers zorgt de directeur dat beleid en uitvoering aan elkaar verbonden zijn. Dit domein kent een fors deel van de gemeentelijke begroting. Ook Veiligheid wordt in dit domein geplaatst, gezien de maatschappelijke kant en de (beleidsmatige) koppeling Zorg en Veiligheid.

Tabel 4: Afdeling Beleid Samenleving

Team Bestaanszekerheid
Team Kansengelijkheid
Team Gezond en Veilig Samenleven

Al het beleid wordt gebundeld onder één afdelingsmanager met oog voor de integraliteit (tabel 4). Onder deze afdeling worden drie teams onderscheiden. Het beleid is zo logisch mogelijk geclusterd in drie teams (gekoppeld aan het Verbindend kader). Er zijn natuurlijk verschillende dwarsverbanden tussen de teams binnen deze afdeling.

Tabel 5: Afdeling Inkomensondersteuning

Team Participatiewet
Team Inburgering, Sociale Recherche en Administratie
Team Schuldhulpverlening en Budgetbeheer
Team Preventie, Vroegsignalering en Kredietbank

De uitvoering bevat meer dan 200 medewerkers. Dit is niet aan te sturen onder één afdelingsmanager en dan voegt slechts één afdelingsmanager weinig toe ten opzichte van een directeur. Daarom is gekozen voor twee afdelingen. De afdeling Inkomensondersteuning bevat vier teams (zie tabel 5).

Tabel 6: Afdeling Maatschappelijke Ondersteuning

Team Jeugd
Team WMO en BWMO
Team Jongeren

In de afdeling Maatschappelijke Ondersteuning zijn drie teams ondergebracht (zie tabel 6). Daarnaast is een kleine groep bedrijfsbureau/staf dat als uitzondering rechtstreeks onder de afdelingsmanager Maatschappelijke Ondersteuning wordt geplaatst waarbij de afdelingsmanager verantwoordelijk wordt voor de processen rondom deze zaken voor het hele domein. Het gaat om de kwaliteitsmedewerkers die hier worden gebundeld en qua aard past dit bij de aansturing door een afdelingsmanager en overige teams zijn te groot om het daaraan toe te voegen. De vakjuridisch adviseurs blijven direct gekoppeld aan het betreffende team.

d) Domein Ruimte

De directeur Ruimte heeft zowel beleid als uitvoering van het fysieke domein in portefeuille. Het is qua aantal medewerkers het grootste domein maar vormt wel een logisch en herkenbaar geheel (de hele keten bij elkaar). Daarbij is ook het onderscheidend vermogen van directie-afdelingsmanagers goed geborgd in deze hoofdstructuur, alsmede leidt dit tot een meest evenwichtige portefeuillevordering in de directie. Er is daarmee dus niet gekozen voor twee directeuren op het ruimtelijk domein.

Het domein kent vier afdelingen, waarbij rekening is gehouden met de verschillende werksoorten en aandachtsvelden in dit domein. Veel teams hebben met elkaar te maken. Voor de behapbaarheid (qua aantal en diversiteit van beleidsvelden) zijn deze in verschillende afdelingen ingedeeld maar vraagt dit uiteraard ook nadrukkelijk samenwerking tussen de afdelingen. Er is een zo logisch en werkbaar mogelijke indeling gekozen. Onder meer door de samenwerking in het afdelings-MT vindt er continue afstemming plaats, als ook tussen de professionals in het werkproces. Aanvullend op deze teamstructuur vindt vakgroep afstemming en uitwisseling plaats.

Tabel 7: Afdeling Fysieke Leefomgeving en Economie

Team Duurzame Leefomgeving
Team Economie en Cultuur
Team Vastgoed en Grondzaken
Team Toezicht en Handhaving

Vastgoed en Grondzaken is een nieuwe samenvoeging van functies, ten opzichte van de bestaande situatie (zie tabel 7). Er is voor gekozen om de senior-functies stedenbouw/landbouw/verkeer bij één logisch beleidsteam RO te positioneren en – net als in huidige situatie – de realisatiekant te verbinden aan de raakvlakken met beheer en projecten. Vergunningverlening blijft bij elkaar onder één afdeling (zie tabel 8) en daaraan wordt Ruimtelijke Ontwikkeling toegevoegd.

Tabel 8: Afdeling Ruimtelijke Ordening

Team Ruimtelijke Ontwikkeling
Team Vergunningen Omgevingswet
Team Vergunningen, APV, Horeca, Evenementen

Als logisch, uitlegbare, uitzondering op de regel van 3 leidinggevende niveaus in de organisatie is voor Toezicht en Handhaving de huidige extra laag in operationele aansturing behouden. Hiermee blijft dit als logisch team bij elkaar en wordt ook de continuïteit geborgd 24/7 en in de weekenden. Dit is een voorbeeld waarbij het organisatiemodel niet blind wordt toegepast, maar gekeken is naar werkbaarheid.

De afdeling Projecten bestaat uit vier teams (zie tabel 9). Hier ontstaat dus een afdeling waar projectmanagement bij elkaar is gebracht, bewust gescheiden van beleid. Zodat beide onderdelen goed uit de verf komen. Deze afdeling kan ook een bijdrage leveren aan het stimuleren van de professionele ontwikkeling van projectmanagement en projectbeheersing in de organisatie.

Tabel 9: Afdeling Projecten

Team Projectmanagement Duurzame Leefomgeving
Team Projectmanagement Wonen en Gebiedsontwikkeling
Team Projectadvies en Beheersing
Team Projectondersteuning

In de afdeling Realisatie en Beheer zijn drie teams onderscheiden (zie tabel 10). Wijkmanagement werkt op dit moment praktisch goed samen met Wijkbeheer, waarbij er ook een relatie moet worden gelegd met de sociaal-maatschappelijke kant. Directietoezicht is in de afdeling Projecten gepositioneerd, maar maakt daarnaast ook verbinding met Beheer aan de voorkant. Realisatie en Beheer dient ook de benodigde budgetten en mandaten mee te krijgen die de slagkracht van deze afdelingen bevorderen.

Tabel 10: Afdeling Realisatie en Beheer

Team Fysiek en Technisch Beheer
Team Inrichting en Advies
Team Wijkbeheer en Wijkmanagement

e) Overzicht ontwerpkaders > oplossingen

In onderstaande tabel geven we de oplossingsrichtingen per ontwerpkader weer.

Ontwerpkader	Oplossingsrichting
Meer eenvoud in aansturing	<ul style="list-style-type: none"> • Sturingslijn regie- en (begrotings)programmamanager komt te vervallen. Integrale verantwoordelijkheid afdelingsmanager, teamleider eerste aanspreekpunt voor medewerkers.
Onderscheidende sturingsfuncties	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische directie, integrale afdelingsmanagers en teamleiders dichtbij medewerkers en de dienstverlening. • Programmamanagers daar waar ontwikkelgerichte programma's met programmasturing benodigd is (waaronder de gebieden).
Versterken strategisch vermogen en opgavenregie	<ul style="list-style-type: none"> • Programmamanagers. • Strategische directie, strategisch managementfunctie afdelingsmanagers. • Strategische advisering Concerncontroller, CIO en Manager Mens en Organisatie aan de directie. • Strategisch adviseurs in Concernstaf.
Gangbare/werkbare span of attention/control	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiding directie, drie leidinggevende lagen die zorgen dat sturingstaken goed verdeeld worden. • Teamleiders nabij de medewerkers met een span of control van ca.20 - ca.35 medewerkers afhankelijk aard van team en logische knips tussen teams. • Coördinatie op inhoud (senioren) mogelijk, geen extra (informele) vierde laag, geen personele aansturing.
Verantwoordelijkheden laag in de organisatie, ruimte binnen heldere kaders	<ul style="list-style-type: none"> • (Beleids)adviseurs en projectmanagers blijven inhoudelijk verantwoordelijk richting portefeuillehouders. • In profielen leiding (zie bijlage) aandacht voor gepaste rolname van iedere laag, met oog voor de verantwoordelijkheden laag in de organisatie. • Vervolgproces: van belang bij de cultuur, in leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Balans tussen kaders/scherpte en ruimte daarbinnen.

<p>Beleid en uitvoering intern beter op elkaar afstemmen, waar van toepassing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beleid Samenleving onder dezelfde directeur als uitvoering. Idem voor Ruimtelijk beleid en uitvoering. Bij bedrijfsvoering per discipline beleid en uitvoering zo veel mogelijk bij elkaar (geen aparte adviesafdeling). • Afdelingsmanagers zijn verbindende schakels.
<p>Directie die strategisch in positie is om te kunnen sturen op de lange lijnen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiding directie. • Strategische advisering aan de directie. • Eenvoudiger sturingsconcept waarin lijnen bij directie samenkomen. • Stevig afdelingsmanagement zodat de directie op strategisch niveau opereert.
<p>Nieuwbouw, organiek gewenst, geen pleisters plakken en kijken naar ervaringen andere gemeenten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brede verkenning in ontwerpproces. • Onafhankelijke advisering Rijnconsult. • Inschalingen ook geobjectiveerd, gebaseerd op logisch plaatje, over de hele linie.

Hoofdstuk 5 | Vervolproces

Op 29 november neemt de directie een voorgenomen besluit en op 3 december het college. Op 3 december wordt dit tezamen met de OR adviesaanvraag en deze adviesrapportage op intranet gepubliceerd. Op 10 december is er een extra actualiteitencollege. Na advies van de OR neemt de directie en het college het definitieve besluit, naar verwachting halverwege januari '25.

Direct aansluitend vindt het plaatsingsproces plaats, inclusief brede belangstellingsregistratie, binnen de zorgvuldigheidsregels van het sociaal statuut 2022-2025. Waar formatieplaatsen vacant blijven, kan direct het werving en selectieproces worden opgestart. De uitlijning van dit proces valt buiten het bestek van dit adviesrapport. De planning gaat uit dat vóór 1 april 2025 de plaatsingsbesluiten afgerond zijn en dat per 1 juni 2025 het nieuwe organisatie-model in werking treedt.

Gedurende 2025 dienen nog vele zaken worden uitgewerkt en aangepast naar aanleiding van het nieuwe organisatie-model. Dat sluit aan bij een van de uitgangspunten van dit traject, waarin we niet voor een allesomvattend organisatieplan zijn gegaan. Het is wel een eerste stap naar een organisatie met meer helderheid, zonder de illusie te hebben dat we er nu zijn. De komende periode richt zich met name op de uitwerking van veel onderwerpen die in dit adviesrapport naar voren komen. Denk bijvoorbeeld aan het specifiek beleggen van taken en verantwoordelijkheden binnen de functies, mandateringen (waaronder paraferen van nota's), inrichting van (doel en werking van) overlegstructuren, herbeleggen van de begrotingsprogramma's in de lijn en transitie-afspraken in het lopende jaar, verdeling van portefeuillehoudersoverleggen inclusief voorbereiding en stukkenstroom, praktijk toewijzing opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, etc. Ook de overdracht van dossiers van de ene naar de andere functie dient in de transitiefase in de 1^e helft van 2025 plaats te vinden met oog voor de continuïteit. De geplaatste/geselecteerde leidinggevenden vormen hierin een kwartiermakende rol, onder overall regie van de directeuren.

Naast deze formeel-inhoudelijke kant is er een proces nodig van leiderschaps-, organisatie- en teamontwikkeling. Een structuur is immers ingebed in een (gewenste) cultuur en wordt gedragen door mensen, die samen werken en hun (nieuwe) rol in het geheel zo goed mogelijk invullen. Dit is natuurlijk een continue proces maar vraagt in 2025 wel een bewuste, gezamenlijke start. Ook de organisatievisie wordt daarin geladen en geconcretiseerd in de praktijk van de gemeentelijke organisatie.

Bijlage 1 | Profielen sturende functies

Directeur (indicatief schaal 16)

- Is als lid van het directieteam verantwoordelijk voor het op strategisch niveau ontwikkelen en realiseren van de organisatiedoelen. Brengt prioritering en focus aan in de organisatie in de koers en strategische agenda.
- Stuurt op strategisch niveau op het realiseren van de bestuurlijke doelen. Is strategisch gesprekspartner voor het college. Ziet toe op het overall proces ten behoeve van een goed bestuurlijk-ambtelijk samenspel in de organisatie en in het aandachtsveld. Vormt hierin een klankbord voor het management.
- Stuurt op een programma('s) als ambtelijk opdrachtgever van de programmamanager(s). Vormt hierin een klankbord voor de programmamanager en het college.
- Is verantwoordelijk voor het (laten) ontwikkelen, uitdragen en uitvoering geven aan de strategische bedrijfsvoering(skaders). Ziet toe op de integrale verantwoordelijkheid van de afdelingsmanagers hierin.
- Stuurt en coacht op organisatieontwikkeling en -veranderingsprocessen op strategisch niveau. Draagt de organisatievisie, gewenste cultuur en kernwaarden van Deventer persoonlijk uit.
- Stuurt en coacht op de integraliteit in het domein en op domeinoverstijgend werken ten behoeve van de vraagstukken in de samenleving en de organisatie als geheel.
- Geeft leiding aan de afdelingsmanagers in het domein. Begeleidt en coacht hen.
- Structureert en richt het domein in, samen met de afdelingsmanagers.
- Kan fungeren als stuurgroeplid en/of sponsor voor overwegend strategische projecten en thema's. Belegt opdrachtgeverschap, waaronder bij afdelingsmanagers.
- Ontwikkelt relevante externe netwerken, op directieniveau. Vertegenwoordigt de gemeente en stuurt op samenwerkingsprocessen.
- Neemt tijd en aandacht voor de eigen ontwikkeling en reflectie als leider.
- Kan een directeur horizontaal vervangen. Is loco-secretaris.

Functie-eisen:

- Brede en ruime directie- of managementervaring. Ruime ervaring met overall regie voeren op processen in de organisatie. Voldoende kennis, ervaring en affiniteit met het begeleiden of aansturen van de overwegende aard en inhoud van de processen van de domein, zonder specialist te zijn en inhoud over te nemen.
- Competenties: Strategisch niveau van sturen. Coachend en verbindend. Ontwikkel- en veranderingsgericht. Omgevingsbewust, politiek-bestuurlijk en organisatie sensitief. Conflicthantering, tegengestelde belangen. Samenwerkingsgericht. Voorbeeldfunctie integriteit en inclusiviteit.
- Opleiding: WO-niveau.

Afdelingsmanager (indicatief schaal 14, 1 functieniveau)

- Is als lid van het managementteam van het domein en onderdeel van het brede leidinggevend kader mede verantwoordelijk voor de organisatieontwikkeling en realiseren van het geheel aan organisatiedoelen binnen de door de directie gestelde kaders.

- Stuurt op het ontwikkelen en realiseren van de dienstverlening van de afdeling, in samenhang met de bestuurlijke, organisatorische doelen en verbinding met andere afdelingen en afdelingsmanagers.
- Zorgt voor prioritering en effectieve capaciteitsinzet voor de programma's en heeft hierover een goede afstemming met programmamanagers.
- Geeft leiding aan de teamleiders in de afdeling. Begeleidt en coacht hen.
- Structureert en richt de afdeling in, samen met de teamleiders. Is zichtbaar en benaderbaar op de afdeling en weet op hoofdlijn wat er speelt.
- Is verantwoordelijk voor het bestuurlijk-ambtelijk samenspel op de afdeling. Fungeert als (technisch) voorzitter van het portefeuillehoudersoverleg en laat (beleids)adviseurs (e.a.) op inhoud aansluiten en waar nodig een teamleider. Voert op hoofdlijnen regie, neemt de inhoud niet over en stemt af met de teamleiders ten aanzien van de realisatie door het team. Vormt een klankbord op inhoud, proces en context voor teamleiders en (beleids)adviseurs en escalatieniveau. Spiegelt, bevraagt en neemt een ander perspectief in. Ziet toe op de kwaliteit van advisering, de college- en raadsvoorstellen.
- Stuurt en coacht op organisatieontwikkeling en -veranderingsprocessen op tactisch niveau. Draagt de organisatievisie, gewenste cultuur en kernwaarden van Deventer persoonlijk uit.
- Ziet toe op de integrale uitvoering van de bedrijfsvoeringskaders. Stimuleert het professionele samenspel en geeft behoefte aan advies en ondersteuning aan (vraagarticulatie).
- Waarborgt de P&C-cyclus.
- Stuurt en coacht mede op de integraliteit in het domein en op afdelings- en domeinoverstijgend werken ten behoeve van de vraagstukken in de samenleving en de organisatie als geheel.
- Kan fungeren als (gedelegeerd) ambtelijk opdrachtgever voor projecten en thema's op overwegend strategisch-tactisch niveau.
- Ontwikkelt relevante externe netwerken, op managementniveau. Vertegenwoordigt de gemeente en stuurt op samenwerkingsprocessen.
- Neemt tijd en aandacht voor de eigen ontwikkeling en reflectie als leider.
- Kan binnen het domein een afdelingsmanager horizontaal vervangen.

Functie-eisen:

- Voldoende kennis, ervaring en affiniteit met het begeleiden of aansturen van de overwegende aard en inhoud van de processen van de afdeling, zonder specialist te zijn en inhoud over te nemen.
- Competenties: Structurerend en verbindend leiderschap. Strategisch en tactisch kunnen sturen, met overstijgende blik (in- en overzicht). Durf en lef om veranderingen te begeleiden. Omgevingsbewust, politiek-bestuurlijk en organisatie sensitief. Coachende en regisserende kwaliteiten.
- Opleiding: WO niveau.

Teamleider (indicatief schaal 13, 12 en op een enkele plek 11)

- Laat het team en de medewerkers optimaal functioneren. Geeft (situationeel) leiding aan de medewerkers in het team. Begeleidt en coacht hen. Enthousiasmeert, moedigt aan, motiveert, stimuleert en spreekt aan op eigen verantwoordelijkheid en de ontwikkeling in de functie. Bevordert samenwerking en de teamontwikkeling. Bewaakt een professionele en plezierige werkomgeving.
- Is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en realiseren van de dienstverlening van het team, samen met de medewerkers van het team, gericht op klanttevredenheid.

- Vertaalt en formuleert doelen, opdrachten en/of resultaatafspraken, belegt verantwoordelijkheden, bewaakt de afstemming en schept daarbinnen professionele ruimte. Biedt duidelijkheid en brengt focus en prioritering aan waar nodig, rekening houdend met wat de omgeving van het team vraagt.
- Geeft uitvoering aan de bedrijfsvoeringskaders, inclusief 1e lijns controle en verantwoording.
- Stimuleert integraal, teamoverstijgend/ 'teamontkennend' (leren) denken en doen. Draagt bij aan de samenwerking binnen de afdeling, het domein en de organisatie.
- Draagt zorg voor de verbetering van de processen in het team en stimuleert de continue professionalisering en lerend vermogen, in relatie tot de omgeving(sbewustzijn).
- Stuurt en coacht op organisatieontwikkeling en -veranderingsprocessen in de operationele praktijk. Draagt de organisatievisie, gewenste cultuur en kernwaarden van Deventer persoonlijk uit.
- Kan voor het team relevante externe netwerken ontwikkelen, indien van toepassing. Vertegenwoordigt de gemeente en stuurt op samenwerkingsprocessen.
- Neemt tijd en aandacht voor de eigen ontwikkeling en reflectie als leider.
- Kan binnen de afdeling een teamleider horizontaal vervangen.

Functie-eisen:

- Voldoende kennis, ervaring en affiniteit van de overwegende aard en inhoud van de processen van het team, zonder specialist te zijn en inhoud over te nemen.
- Competenties: coachings- en leiderschapskwaliteiten. Dienend. Communicatief (helder communiceren, luisteren en presenteren). Sociale vaardigheden zoals inlevingsvermogen en empathie. Resultaatgericht en daadkrachtig waar nodig. Durf en lef om veranderingen te begeleiden. Omgevingsbewust, politiek-bestuurlijk en organisatie sensitief.
- Opleiding: HBO/WO, afhankelijk team.

Programmamanager (indicatief schaal 14)

- Leidt een geprioriteerd programma dat complex, strategisch, politiek-bestuurlijk en maatschappelijk relevant is, veelal meerjarig en domeinoverstijgend. Is verantwoordelijk voor het resultaat, de sturing, middelen, rolverdeling, taken, bevoegdheden, evaluatie en rapportage hierover.
- Treedt op als eigenaar en ambassadeur van het programma.
- Formuleert in afstemming met het college en de directie de programmadoelen en daaraan gekoppelde, samenhangende initiatieven en projecten.
- Bewaakt en stemt in goede samenspraak met de directie en de afdelingsmanagers de afbakening van programma af in relatie tot overige werkzaamheden in de organisatie en de wijze waarop dit op elkaar aansluit en elkaar versterkt.
- Ontwikkelt en stuurt op de programmadoelen en -prioriteiten. Bewaakt het overzicht over de (voortgang van) initiatieven en projecten. Stimuleert innovatie, kansen, wensen en behoeften die spelen op de inhoud van het programma.
- Belegt verantwoordelijkheden in het programma en richt een overlegstructuur in. Stuurt functioneel (beleids)medewerkers aan in het programma. Stemt de benodigde capaciteit vooraf en tijdens het programma af in goede samenspraak met afdelingsmanagers (horizontaal), en waar nodig met de directie (verticaal).
- Betreft de omgeving, externe partners en belanghebbenden bij het programma en managet in- en externe afstemming. Voert regie op het participatieproces van inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties en ambtelijke organisatie. Legt verantwoording af van de directie en

het college en vertaalt inhoudelijke en financiële kaders naar bijstelling van het programma. Houdt op verzoek raadspresentaties/themasessies met de raad. Beoordeelt en evalueert de maatschappelijke effecten van het programma.

Functie-eisen:

- Ruime ervaring met programma- en projectmanagement. Kennis, ervaring en affiniteit met het betreffende programma('s), zonder specialist te zijn en inhoud over te nemen. Ervaring met veranderingsprocessen.
- Competenties: strategisch en tactisch kunnen sturen (schakelen op verschillende niveaus), met overstijgende blik (in- en overzicht). Innovatie- en samenwerkingsgericht. Coachende en regisserende kwaliteiten. Omgevingsbewust, politiek-bestuurlijk en organisatie sensitief. Conflicthantering, tegengestelde belangen, onderhandelen en netwerken.
- Opleiding: WO-niveau.

Concerncontroller (indicatief schaal 15)

- Fungeert als onafhankelijke sparringpartner en adviseur van de gemeentesecretaris / algemeen directeur, de directie en het college en geeft gevraagd en ongevraagd advies.
- Geeft leiding aan de afdeling Concerncontrol.
- Ziet toe op het effectief, efficiënt en rechtmatig handelen van de organisatie. Zorgt voor de strategische kaderstelling van de sturing en beheersing inclusief zorgdragen voor de ontwikkeling en uitvoering van de controlfunctie in de organisatie en professionalisering daarvan.
- Daagt vanuit diens functie zorg voor de werking en (door)ontwikkeling van het controlframework van eerste-, tweede- en derdelijns control vanuit de optiek dat de gemeente in control is en blijft en daarover rapporteert. Draagt actief bij aan het in control zijn of komen van de organisatie en doet dat vanuit een onderzoekende en helpende attitude zodat het leren en ontwikkelen van de gemeente wordt bevorderd. De concerncontroller heeft daarbij de volgende taken:
 - Het beoordelen van de kwaliteit en effectiviteit van administratie, interne controle, middelen systemen en gemeentelijke werkwijzen;
 - Het signaleren van interne en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de gemeentelijke bedrijfsvoering/ middelenbeheer en het vertalen hiervan naar consequenties in de vorm van beslissingsondersteunende informatie en advies;
 - Het geven van ondersteuning en advies aan directie en management over haalbaarheid, risico's, realisatie, bijsturing;
 - Het versterken van het in control zijn (beheersen) van de organisatie;
 - Het ondersteunen en faciliteren van teams bij het optimaliseren van de bedrijfsprocessen;
 - Het zorgdragen voor de uitvoering van de organisatiebrede control;
 - Het toezichthouden op de uitvoering van de financiële en niet-financiële controltaken.
- Is strategische adviseur / sparring partner voor directie(team) en afdelingsmanagement bij het stimuleren van de (door)ontwikkeling van het gehele organisatiesysteem. Met een betrokken en brede strategische blik. Stuurt en spiegelt op een verbindende wijze, gericht op versterken van de integraal management verantwoordelijkheid, het concerndenken en veranderkracht van de organisatie. Levert een bijdrage aan de strategische ontwikkeling van de organisatie en het strategisch vermogen in de organisatie.
- Is systeemverantwoordelijk voor de opzet, het onderhoud en verbetering van de planning en controlcyclus, als motor van de control, gemeentelijke planning en beheersing.
- Onderhoudt de contacten met de accountant en is diens eerste aanspreekpunt.

- Rapporteert over de uitvoering van diens taken aan de gemeentesecretaris / algemeen directeur. Indien de Concerncontroller bij de uitoefening van diens (advies-)taken een ten opzichte van de gemeentesecretaris / algemeen directeur afwijkend standpunt heeft, doet de Concerncontroller daarvan, na overleg met de gemeentesecretaris / algemeen directeur mededeling aan het College van Burgemeester en Wethouders. Bij afwezigheid van de Concerncontroller wordt deze taak waargenomen door de gemeentesecretaris / algemeen directeur. Bij langdurige afwezigheid van de concerncontroller wijst de gemeentesecretaris / algemeen directeur een vervanger aan.

Functie-eisen:

- Ruime kennis en ervaring op gebied van auditing, onderzoek, risicomanagement, openbare financiën en gemeentelijke bedrijfsvoerings- en beleidsprocessen. Inzicht in politieke, bestuurlijke, organisatorische en veranderkundige processen.
- Competenties: sterk analytisch vermogen, strategische advieskwaliteit, onderhandelings- en rapportagevaardigheid. Stevig, onafhankelijk en verbindend (kritische vriend).
- Opleiding: WO niveau, met ruime opleiding en ervaring bij voorkeur in de richting van bedrijfseconomie of bestuurskunde met aanvullende vakopleidingen.

CIO (indicatief schaal 14)

- Vervult de taken van een afdelingsmanager voor de afdeling Digitalisering en Data. Is strategische adviseur / sparringpartner voor directie(team) en afdelingsmanagement voor de informatievoorziening.
- Is de drijvende kracht achter het ontwikkelen en uitvoeren van een strategische visie op de digitale transformatie en stuurt vanuit strategisch niveau op het informatiemanagement van de gemeente;
- Is verantwoordelijk voor de sturing en beheersing van het informatielandschap op concernniveau. Dit omvat kaderstelling en beleid op het gebied van informatiemanagement, compliancy en een aanjagende rol voor digitalisering binnen de gemeente.
- De functionaris is verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van de digitale strategie, architectuur en standaarden.
- Zorgt dat de informatiesystemen en de informatievoorziening op een efficiënte manier worden gebruikt en dat ze aan de behoeften van de organisatie voldoen. Dit betekent dat de functionaris moet werken aan de planning en prioritering van organisatiebehoeften en daarvoor benodigde informatiesystemen en informatievoorziening.
- Neemt deel aan het CIO-overleg van de DOWR en is daarin opdrachtgevend vanuit gemeente Deventer voor afdeling ICT en Facilitaire Dienstverlening.
- Is verantwoordelijk voor de disciplines enterprise architectuur, informatiemanagement, informatiebeheer, privacy, security, digitale toegankelijkheid, ethiek, geodata en kennis en verkenning.
- Geeft rechtstreeks leiding aan de functies enterprise architect, de strategisch informatiemanager, de senior informatiemanagement adviseur, de Functionaris Gegevensbescherming (FG), de Chief Information Security Officer (CISO) en Coördinator vakgroep Geodata. Geeft functioneel/inhoudelijk sturing aan de informatiemanagementadviseurs.
- Geeft leiding aan de teamleider Geodata, Kennis en verkenning.
- Vervult de rol van opdrachtgever voor datagedreven werken en voor de (DOWR-brede) PodiumD implementatie (ter vervanging zaaksystemen en applicaties in de Publieksdienstverlening).
- Vertegenwoordigt Deventer in de S3Hsamenwerking met Zutphen en Apeldoorn op het vlak van informatievoorziening.

- Neemt deel aan het CIO-beraad van de IMG100K gemeenten.

Functie-eisen:

- Kennis en ervaring met de werking van diverse informatiesystemen en digitale transformatieprocessen. Ruime leidinggevende en projectmanagement ervaring in complexe omgeving. Inzicht in organisatorische en veranderkundige processen.
- Competenties: strategische advieskwaliteit en strategische gesprekspartner voor directie en afdelingsmanagement. Regievoeren op de verandering. Kunnen schakelen tussen strategie en operatie. Stevig, verbindend, aanjagend en motiverend. Omgaan met verschillende belangen, perspectieven en posities.
- Opleiding: WO-niveau, met ruime opleiding en ervaring in informatiemanagement.

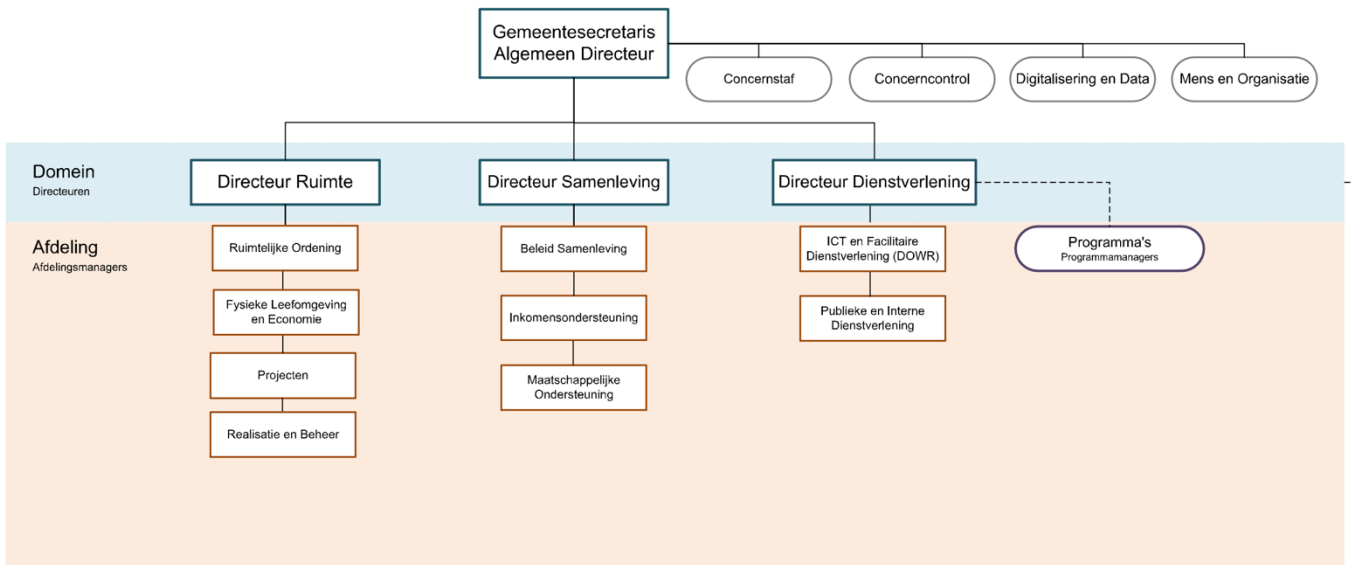
Manager Mens en Organisatie (indicatief schaal 14)

- Vervult de taken van een afdelingsmanager.
- Adviseert als strategisch partner de directie op gebied van onder meer organisatieontwikkeling/-verandering, leiderschaps- en talentontwikkeling, strategische personeelsplanning, duurzaam personeels(ontwikkelings)beleid, diversiteit en inclusie en HR analytics. Fungeert tevens als 'trusted advisor' voor de gemeentesecretaris / algemeen directeur in diens eindverantwoordelijke rol op de organisatieontwikkeling.
- Draagt in goede afstemming met directie en management, zorg voor het ontwikkelen, vormgeven en implementeren van het strategisch Mens en Organisatie beleid dat de organisatiedoelen ondersteunt en zorgt voor een positieve en productieve werkomgeving.
- Adviseert, initieert, stimuleert, begeleidt en/of regisseert bij de organisatievisie, organisatieveranderingen, cultuur en innovatieontwikkeling. Treedt op als een strategische business partner voor directie en afdelingsmanagement. (Laat) adviseren over juridische aspecten en conflictmanagement.
- Draagt zorg voor het signaleren en sturen op de naleving van beleid, wetgeving en personeelsgerelateerde risico's in de organisatie.
- Adviseert de WOR-bestuurder. Onderhoudt sterke werkrelaties met OR en Lokaal Overleg, en heeft een schakelfunctie hierin.
- Zorgt voor verbinding met de andere bedrijfsvoeringsdisciplines vanuit Dienstverlening en daarmee integrale advies en ondersteuning van het management.

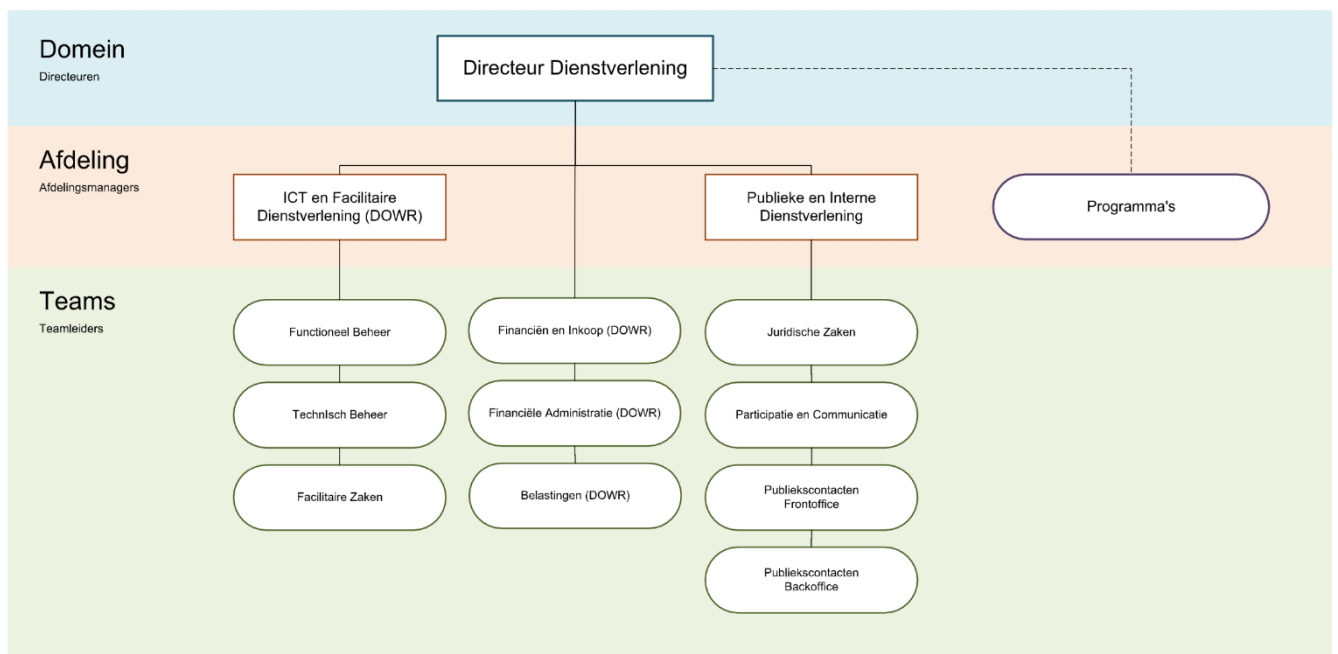
Functie-eisen:

- Ruime ervaring in een strategische HR-positie, bij een gemeentelijke of publieke organisatie, aantoonbare ervaring met strategisch personeelsbeleid, organisatieontwikkeling, veranderingsmanagement en leidinggeven aan teams.
- Grondige kennis van HR-beleid, arbeidsrecht en relevante wet- en regelgeving.
- Competenties: sterke schriftelijke en mondelinge communicatieve vaardigheden en leiderschapskwaliteiten. Stevige persoonlijkheid. Strategische en analytisch denken met een pragmatische benadering van de uitvoering. Overtuigingskracht, organisatiesensitiviteit, flexibiliteit in schakelen tussen strategische en operationele vraagstukken en integriteit en betrouwbaarheid.
- Opleiding: WO-niveau; bij voorkeur in richting HRM, personeelwetenschappen of bedrijfskunde.

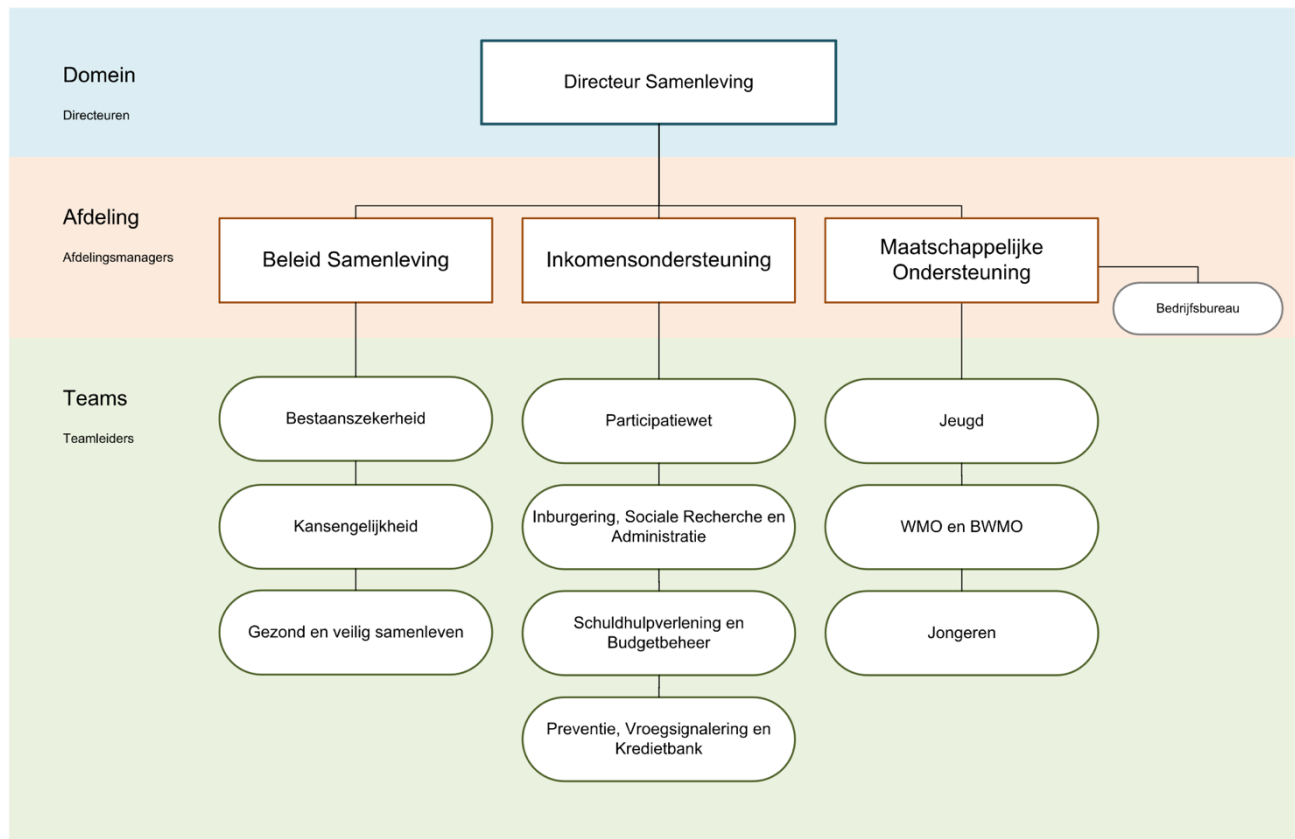
b) Gehele organisatie op domein- en afdelingsniveau



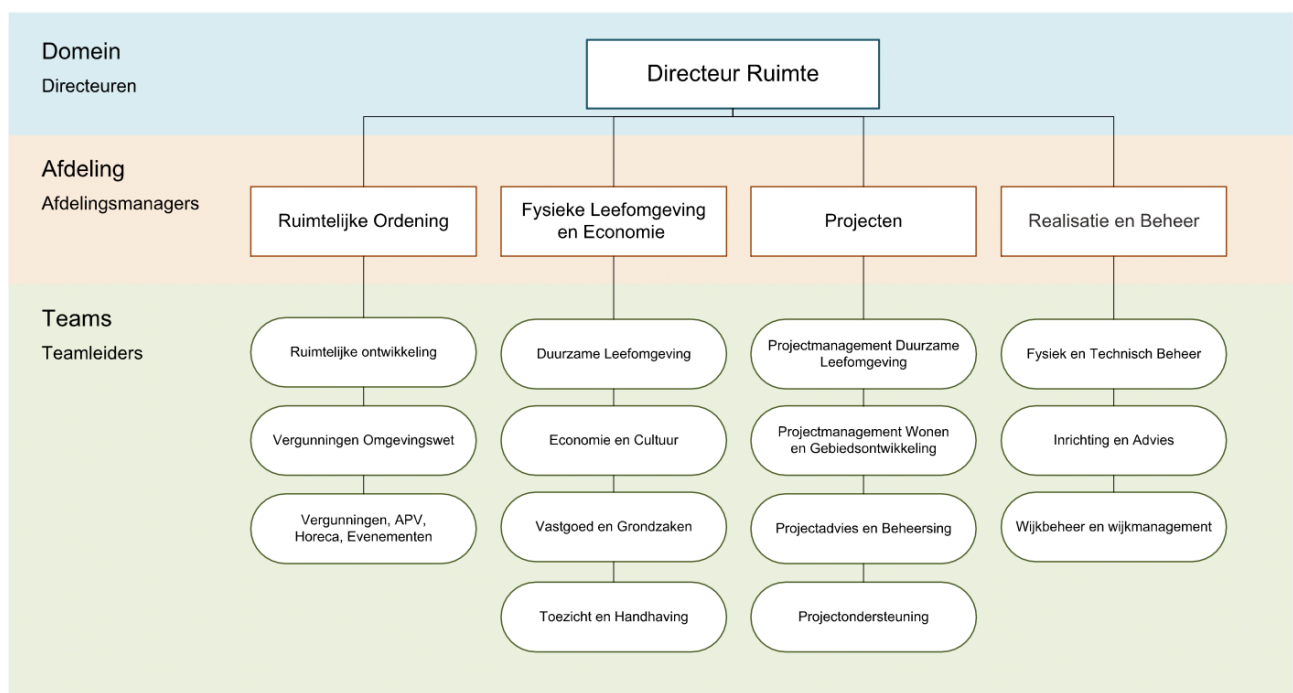
c) Domein Dienstverlening

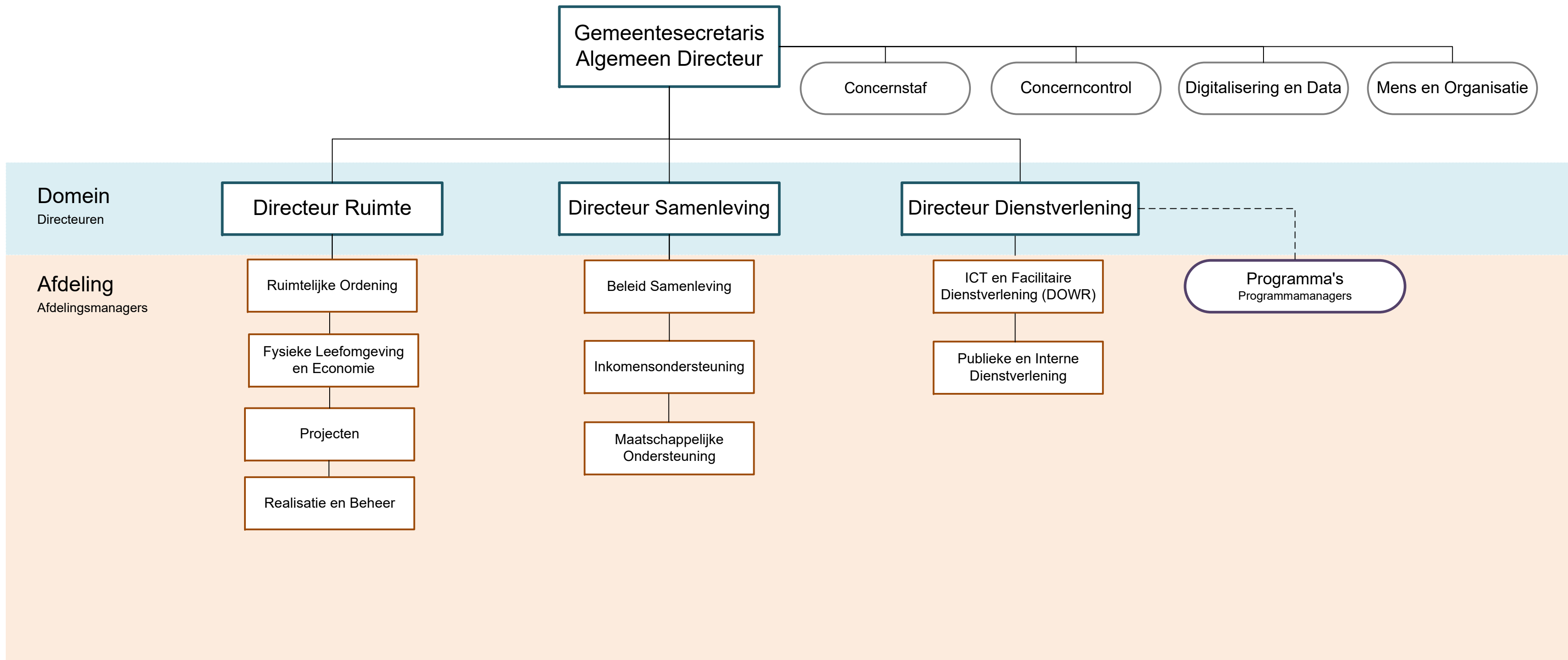


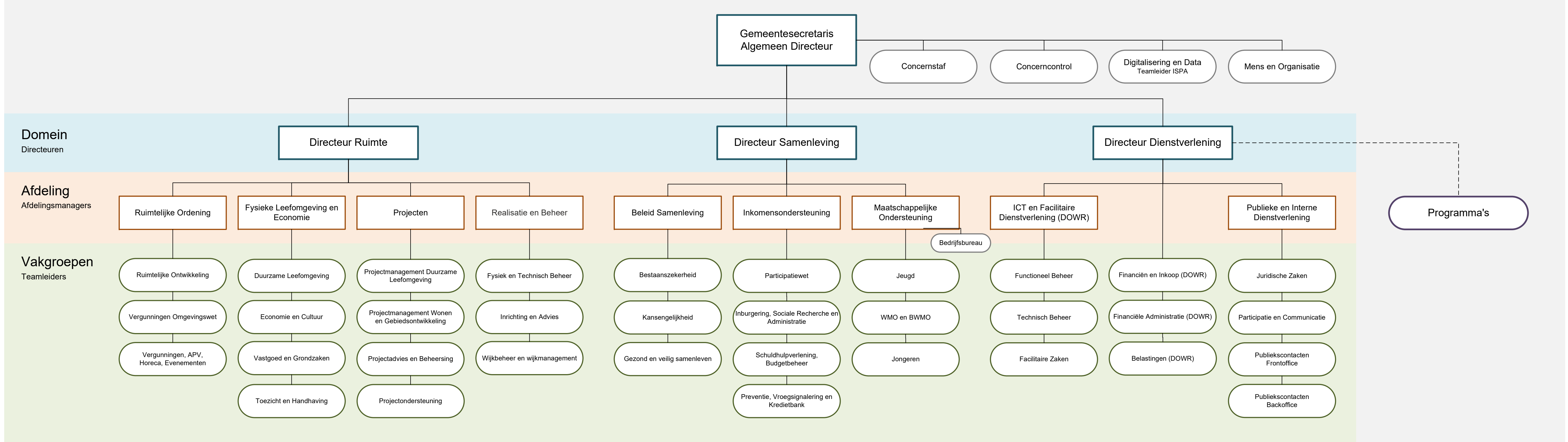
d) Domein Samenleving



e) Domein Ruimte







Domein

Directeuren

Directeur Dienstverlening

Afdeling

Afdelingsmanagers

ICT en Facilitaire
Dienstverlening (DOWR)

Publieke en Interne
Dienstverlening

Programma's

Teams

Teamleiders

Functioneel Beheer

Financiën en Inkoop (DOWR)

Juridische Zaken

Technisch Beheer

Financiële Administratie (DOWR)

Participatie en Communicatie

Facilitaire Zaken

Belastingen (DOWR)

Publiekscontacten
Frontoffice

Publiekscontacten
Backoffice

Domein

Directeuren

Directeur Samenleving

Afdeling

Afdelingsmanagers

Beleid Samenleving

Inkomensondersteuning

Maatschappelijke
Ondersteuning

Bedrijfsbureau

Teams

Teamleiders

Bestaanszekerheid

Participatiewet

Jeugd

Kansengelijkheid

Inburgering, Sociale Recherche en
Administratie

WMO en BWMO

Gezond en veilig samenleven

Schuldhelpverlening en
Budgetbeheer

Jongeren

Preventie, Vroegsignalering en
Kredietbank

Domein
Directeuren

Directeur Ruimte

Afdeling
Afdelingsmanagers

Ruimtelijke Ordening

Fysieke Leefomgeving
en Economie

Projecten

Realisatie en Beheer

Teams
Teamleiders

Ruimtelijke ontwikkeling

Duurzame Leefomgeving

Projectmanagement Duurzame
Leefomgeving

Fysiek en Technisch Beheer

Vergunningen Omgevingswet

Economie en Cultuur

Projectmanagement Wonen
en Gebiedsontwikkeling

Inrichting en Advies

Vergunningen, APV,
Horeca, Evenementen

Vastgoed en Grondzaken

Projectadvies en Beheersing

Wijkbeheer en wijkmanagement

Toezicht en Handhaving

Projectondersteuning

