

Krimpenerwaard Vooruit! - Aanpassing Organisatiestructuur

Organisatievisie

Samenvatting

Waarom Krimpenerwaard Vooruit?

De samenleving is volop in verandering. Als gevolg daarvan verandert de vraag van onze inwoners, instellingen en bedrijven¹. Daarmee verandert ons dagelijks werk. Automatisering, digitalisering en dataficering spelen een steeds grotere rol in de samenleving en daarmee ook in de relatie tussen inwoners en maatschappelijke netwerken. Inwoners zijn mondiger en hebben via internet en sociale media toegang tot een schat aan informatie. De gemeente heeft daardoor niet meer automatisch gezag. Inwoners nemen steeds meer zelf het initiatief en willen daarin gelijkwaardig optrekken met de gemeente. Wet- en regelgeving in het sociaal - en ruimtelijke domein gaat steeds meer uit van participatie(samenleving).

De inwoners vragen een gemeente die dichtbij hen staat en een bijdrage levert in de verbinding tussen inwoners en (maatschappelijke) netwerken. De gemeente is minder 'regent' (wat moet en mag) en meer 'ondersteuner' (wat kan, wat is mogelijk en goed). Dat maakt dat we ons werk op een andere manier moeten gaan uitvoeren; resultaat en proces worden leidend in plaats van standaardproducten, procedures en regels.

Dat vraagt een duidelijke koers en richting voor de organisatie; wat voor organisatie willen we zijn? In het voorjaar van 2020 heeft dit geleid tot een hernieuwde visie op onze organisatie uitgewerkt in vijf speerpunten; Krimpenerwaard Vooruit!

Waarom een aanpassing van de organisatie?

Het realiseren van de ambities van Krimpenerwaard Vooruit! vraagt om een organisatieverandering. Krimpenerwaard Vooruit! gaat vooral over organisatiecultuur; over onze manier van denken en werken. Die cultuurverandering is niet mogelijk zonder aanpassing van de organisatiestructuur, omdat:

- **De huidige inrichting van de organisatie is niet meer van deze tijd en staat de doorontwikkeling van de organisatie in de weg.**

De huidige inrichting en werkwijze van de organisatie gebaseerd is op een dienstverleningsconcept, besturingsfilosofie en organisatiestructuur die in 2014 zijn vastgesteld in het kader van de fusie. Inrichting en werkwijze staan nadrukkelijk in het teken van de start van een nieuwe organisatie. De nadruk ligt op het beheersen van de bedrijfsvoering; het op orde brengen en houden van de basis. De organisatie is de startfase voorbij en is toe aan een volgende stap in haar ontwikkeling. De nadruk op beheersing van de bedrijfsvoering staat de doorontwikkeling in de weg. De (hoeveelheid) regels, procedures en controlemechanismen maakt dat de organisatie stroperig werkt en dat we te vaak 'achter de muziek aan lopen'.

- **Het huidige aansturingsmodel werkt niet.**

De span of control is voor de afdelingsmanagers niet te behappen. De coördinatoren hebben onvoldoende mandaat om dit op te vangen. Dat maakt het voor de medewerkers niet altijd eenvoudig om hun weg te vinden. Uit de sessies in het kader van Krimpenerwaard Vooruit! blijkt dat de organisatie is toe aan een ander soort organisatie. Hierbij is eensgezindheid en draagvlak over waarom we willen veranderen. Dat heeft te maken met ruimte voor initiatief bij medewerkers, top down sturing, inzicht & prioritering van werkzaamheden, statisch functieboek, onduidelijke rollen en bevoegdheden bij de coördinatoren, geen rollen en formatie voor een gemeente 2.0 (data gedreven werken, coaching, gebiedsgericht werken en dienstverlening), afdelingen die weinig integraal werken, de span of control en attention bij afdelingsmanagers en de rol van de directie.

- **De huidige organisatiestructuur loopt voor een deel achter de feiten aan.**

De afgelopen jaren zijn er in de organisatie 'van onder op' veranderingen in gang gezet als antwoord op actuele maatschappelijke ontwikkelingen; de integratie SD en SZ, de doorontwikkeling van het KCC en de samenwerking tussen BOR en OW.

Inzichten over het functioneren van de lokale overheid en de maatschappelijke opgaven waar gemeenten voor staan, zijn gewijzigd. Bijvoorbeeld op het terrein van de veranderende samenleving, dienstverlening, participatie, burgerinitiatief en gebiedsgericht

¹ In het vervolg kortheidshalve aangeduid met inwoners.

& integraal werken. De omgevingswet is hiervan een actueel voorbeeld. Het is tijd om de organisatie formeel hierop aan te passen.

Conclusie: Cultuurverandering in de geest van Krimpenerwaard Vooruit! kan niet zonder het aanpassen van de organisatiestructuur.

Uitgangspunten structuuraanpassing

Het implementeren van de vijf speerpunten van Krimpenerwaard Vooruit! betekent dat een aantal zaken in de organisatie veranderen. De uitwerking van de speerpunten wordt samen met de organisatie opgepakt en geconcretiseerd. Hierbij zijn, aanvullend op het waarom van deze verandering, in het najaar 2020 door de nieuwe gemeentesecretaris/ algemeen directeur drie uitgangspunten geformuleerd voor de uitwerking: *Medewerker centraal, teams als basis en twee managementlagen*.

- Als professionals vormen de medewerkers het hart van onze organisatie. Zij moeten ruimte hebben om te ontwikkelen en initiatief te nemen.
- Iedere medewerker is verantwoordelijk voor de eigen werkzaamheden én de teamresultaten.
- Alle medewerkers zijn onderdeel van een team dat werkt aan een gezamenlijk doel (maatschappelijke opgave), dat elkaar professioneel 'verstaat' en versterkt en dat voldoende omvang heeft om flexibel en divers te zijn qua rollen en competenties.
- De teams zijn de belangrijkste schakels in de ontwikkeling van onze organisatie. De organisatie is een team van teams.
- Ieder team wordt aangestuurd door een teammanager.
- Iedere teammanager stuurt als leidinggevende op proces en resultaat, ontwikkeling en wendbaarheid. Hij/zij is aanspreekbaar en dichtbij, stuurt aan, coacht en zorgt voor doorontwikkeling van het team.
- De nieuwe managementstructuur bestaat naast de teammanagers uit een directie die zowel strategisch richting geeft als ruimte laat.

Inleiding

Voor je ligt de visie op de organisatie van de gemeente Krimpenerwaard. Deze is opgebouwd uit:

1. Waarom?: de aanleiding en noodzaak van de cultuur en structuurkant
2. Uitgangspunten organisatiewijziging - Speerpunten: de speerpunten opgesteld vanuit de organisatie
3. Uitgangspunten organisatiewijziging - Inrichting: de uitgangspunten bij de organisatiewijziging
4. Hoofddlijn aanpassing organisatie & hoofdstructuur: de visies op & keuzes voor de hoofdstructuur
5. Uitwerking hoofdstructuur: de uitwerking van de hoofdstructuur in teams
6. Dienstverlening, wendbaarheid & integraliteit

1. Waarom?

De samenleving is volop in verandering en als gevolg daarvan verandert de vraag van onze inwoners. Daarmee verandert ook ons dagelijks werk. Inwoners verwachten aan de ene kant dat de gemeente bedrijfsmatig werkt en gericht is op efficiëntie. Daarnaast is de samenleving meer divers geworden. Inwoners verwachten maatwerk, zijn mondiger geworden en beschikken over meer informatie. De gemeente heeft ook niet meer het automatische gezag. We zien de overgang naar een (participatie)samenleving waarin (groepen) inwoners zelf initiatieven willen ontplooiën en (op een andere manier) willen optrekken met de overheid. Dit vraagt van de gemeente een flexibele, open en adaptieve houding. In de samenleving zien we dat opvattingen meer uit elkaar gaan lopen en ook zorgen voor polarisatie tussen groepen en individuen. Dat vraagt een verbindende rol van de gemeente. Ook rond digitalisering en big data gaat er een veel veranderen.

Deze ontwikkelingen vragen een andere gemeente, meer empathisch en minder afstandelijk. De gemeente moet dichtbij zijn en een bijdrage leveren in de verbinding tussen inwoners en netwerken. In combinatie met de veranderingen in het sociale- en ruimtelijk domein maakt dit dat we ons werk op een andere manier moeten gaan uitvoeren.

De toegevoegde waarde van de gemeente wordt bepaald door de mate waarin het ons lukt om van een interne focus (wij checken of uw wens past binnen onze voorwaarden) naar een externe focus te komen (vanuit 'in contact zijn' waarde toevoegen). Bij die externe focus hoort dat we weten wat er in de samenleving speelt. De vraag of het initiatief van de klant centraal staat lijkt een open deur, maar is dat niet. Resultaat en proces worden leidend in plaats van standaardproducten, procedures en regels.

Het antwoord op deze vraagstukken en veranderingen vraagt een duidelijke koers en richting voor onze organisatie. De huidige organisatiestructuur is gebaseerd op het Dienstverleningsconcept en Besturingsfilosofie & Hoofdstructuur zoals deze in 2014 zijn vastgesteld vooruitlopend op de fusie. Die is toe aan vernieuwing.

De organisatie heeft afgelopen jaren hard gewerkt om de basis op orde te krijgen. We staan er goed voor en hebben veel in huis! Het is zaak om verder te bouwen en de goede elementen te gebruiken. Dit niet door nog harder te werken, maar door slimmer, doelgerichter en efficiënter te werken. Afgelopen jaren komt ook vanuit de organisatie de roep om een ander soort organisatie. Hierbij is eensgezindheid en draagvlak in waarom we willen veranderen. Dat heeft te maken met meer ruimte voor initiatief bij medewerkers, top down sturing, inzicht & prioritering van werkzaamheden, statisch functieboek, onduidelijke rollen en bevoegdheden bij de coördinatoren, geen rollen en formatie voor een gemeente 2.0 (data gedreven werken, coaching, gebiedsgericht werken en dienstverlening), afdelingen welke weinig integraal werken, de span of control en attention bij afdelingsmanagers en de rol van de directie.

In het voorjaar van 2020 hebben we dit gesprek breed gevoerd met een hernieuwde visie op onze organisatie; wat voor organisatie willen we zijn? Hierbij zijn zowel directie, afdelingsmanagers, coördinatoren en ondernemingsraad betrokken geweest. Dit heeft geresulteerd in Krimpenerwaard Vooruit! (zie hieronder de speerpunten).

Missie

De samenleving is volop in verandering, dat vraagt een andere overheid (organisatie). De samenleving, met onze inwoners & ondernemers, staat centraal in ons handelen. Met een helder doel voor ogen (maatschappelijke opgaven) zijn we als organisatie wendbaar in hoe we deze doelen bereiken. Dit samen met onze partners. Onze dienstverlening is betrokken en snel.

We denken in mogelijkheden, we functioneren als één team Krimpenerwaard en stellen het organisatiebelang voorop. Elke medewerker ontwikkelt zichzelf en benut de eigen kwaliteiten. Zorg jij goed voor de Krimpenerwaard? De Krimpenerwaard zorgt goed voor jou!

Als organisatie staan we voor 'publiek ondernemerschap' en opereren ondernemend, krachtig en met lef! De organisatie (structuur, hiërarchie, taken en verantwoordelijkheden) is ondersteunend.

Visie

Dienstverlening aan de inwoners, faciliteren van initiatieven in de samenleving en het werken aan maatschappelijke opgaven voor de lange termijn zijn de uitdaging voor de organisatie. Hierbij willen we toekomstbestendig zijn en bijdragen aan een stevige positie van de gemeente in de samenwerking met andere overheden en maatschappelijke partners. We willen voor en met de samenleving, raad en college acteren! Met ambitie samen verder bouwen!

Als gemeente staan we grofweg voor twee type taken:

1. Taken waar klantgerichtheid (dienstverlening) aan onze inwoners en bedrijven voorop staat. Hierbij staan de klant, het product/ dienst en het continue verbeteren centraal. We standaardiseren en digitaliseren om juist waar nodig maatwerk te kunnen verlenen (maatwerk in de zin van dichtbij, snel en verbindend).
2. Taken waar de maatschappelijke opgave leidend is. Opgavegericht werken vraagt niet om standaardiseren, maar om maatwerk. De maatschappelijke context en onze rol en werkwijze verschilt per opgave:
 - a. Als het gaat om maatschappelijke opgaven hebben we vaak een regisserende of trekkersrol. Onze professie is niet leidend, maar staat in dienst van de opgave.
 - b. Als we aansluiten bij initiatieven in de samenleving hebben we een faciliterende rol. Het gaat om de vraag achter de vraag en het goede gesprek te voeren.

Beide taken zijn belangrijk, maar verschillen qua rollen, competenties, houding en gedrag.

De ambtelijke organisatie heeft ruimte nodig om naar de samenleving te kunnen en mogen handelen. Een wendbare organisatie is nodig om oplossingen mogelijk te maken en 'dichtbij' inwoners en ondernemers te staan (leefwereld). Dat vraagt van de medewerkers politiek-bestuurlijke en organisatiesensitiviteit om de bestuurder in de juiste positie te brengen en de gemeenteraad haar rol te laten vervullen.

Inwoners en ondernemers kunnen bouwen op de gemeentelijke organisatie, maar ook het bestuur.

Hierbij verwacht het bestuur de volgende zaken van de organisatie:

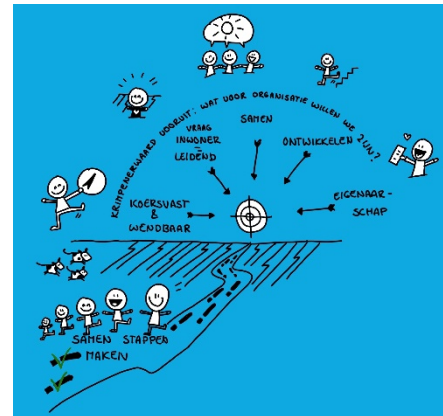
- We hebben daadkracht en zijn slagvaardig (ondernemend)
- We zijn dienstverlenend naar de inwoner, het bestuur en elkaar. Dit vanuit een betrokken en professionele positie.
- We focussen ons op de maatschappelijke opgaven (realiseren van coalitieakkoord en collegeprogramma)

2. Uitgangspunten organisatiewijziging - speerpunten

In 2020 is in de organisatie gewerkt aan een gezamenlijk beeld op wat voor organisatie we zijn en willen zijn. Dit heeft geresulteerd in vijf speerpunten voor de ambtelijke organisatie:

1. Koersvast & Wendbaar
2. Vraag van de inwoner staat centraal
3. Samen
4. Ontwikkelruimte
5. Eigenaarschap: krachtig & concreet

Deze speerpunten zijn niet allemaal nieuw. Want eerder stond (de vraag van) de inwoner al centraal, werkten we samen, legden we verantwoordelijkheden bij medewerkers en probeerden we zo flexibel mogelijk te reageren op ontwikkelingen. De speerpunten zijn wel anders, omdat het accent in onze manier van werken verschuift van wat “mag en moet” naar wat “kan, mogelijk en goed is”. Deze vijf speerpunten zijn gekozen omdat ze het best aansluiten bij ontwikkelingen en inzichten over het functioneren van de lokale overheid en de maatschappelijk opgaven waar de gemeenten voor staan (bijvoorbeeld op het terrein van de veranderende samenleving, dienstverlening, participatie, burgerinitiatief en gebiedsgericht en integraal werken). We bouwen uit wat er al is. Waar nodig gaan we aan de slag met nieuwe thema's.



1. Koersvast & Wendbaar

We werken volgens een koers die we vooraf samen vaststellen. Deze wordt bijgesteld op het collegeprogramma. Het doel is vastgesteld, maar we zijn wendbaar in de weg ernaar toe. We sturen op het “wat” en geven medewerkers ruimte om invulling te geven aan het “hoe”. Hierbij hebben we werkwijzen en afspraken, maar deze zijn ondersteunend en niet leidend. We willen wendbaar zijn om goed in te kunnen spelen op wat buiten speelt. Verticale aansturing is onvoldoende en haalt niet het maximale uit onze organisatie, (horizontale) interne en externe samenwerking is nodig. Hiervoor zijn wel afspraken en structuren nodig, maar wel met ‘doorlaatbare’ grenzen en flexibiliteit. Om flexibel te zijn reserveren we tijd en middelen (dit om onverwachte werkzaamheden goed op te vangen).

2. Vraag van de inwoner staat centraal

Het geeft ons werkplezier om te werken aan goede en snelle producten voor onze inwoners. Het gaat niet alleen om het product of dienst, maar veel meer over houding en gedrag. We staan in verbinding met inwoners en staan open voor initiatieven. We denken in mogelijkheden! We nemen vragen serieus, willen de vraag achter de vraag begrijpen, we denken mee en helpen verder. Als het kan, doen we meer en doen we het eerder dan is afgesproken. We gaan open en zonder oordeel het gesprek aan, dit doen we liever in een ontmoeting dan via correspondentie. We bellen voordat we schrijven, een inwoner wordt niet negatief verrast door een brief. We zijn eerlijk en zoeken op tijd contact als verwachtingen niet reëel blijken te zijn. We waarderen initiatieven en zoeken naar mogelijkheden zodat de inwoner of organisatie zijn initiatief mogelijk kan maken. We zijn ‘dichtbij’, wat betekent dat we denken van buiten naar binnen, we zijn persoonlijk & toegankelijk, snel en eenvoudig in onze dienstverlening, gericht op participatie, regelarm, nieuwsgierig, betrouwbaar en dienstverlenend.

3. Samen

We werken samen om resultaten te bereiken. Daar zijn we trots op. Voor onze inwoners maakt het niet uit met welke medewerker of afdeling er contact is geweest, we zijn één gemeente! Samenwerken zorgt voor integraliteit, het effectief bereiken van de doelen, een betere service en het benut elkaars kwaliteiten. Elke medewerker biedt hulp aan en durft om hulp te vragen. Over de afdelingen heen werken we in wendbare en slimme groepen met een heldere opdracht en een gezamenlijk doel. De gemeentelijke organisatie zoekt intern de verbinding. Dat betekent integraal werken en naar buiten toe professioneel, snel en met één mond acteren. De inzet is niet gericht op het ‘eigen’ werk, maar op de gezamenlijke opgaven (met daarbinnen je eigen rol en kwaliteiten). Het harkje, je functie of hoe we iets ‘altijd doen’ is niet leidend, het doel (de maatschappelijke opgave) is dat wel! De gemeente zoekt samenwerking met andere partijen of ondersteunt (maatschappelijk) initiatieven.

4. Ontwikkelruimte

Iedere medewerker heeft unieke kwaliteiten en deze zijn allemaal nodig. Iedereen doet waar hij goed in is. Daar zijn onze inwoners, collega's en bestuur bij gebaat. Zorg jij goed voor de Krimpenerwaard? De Krimpenerwaard zorgt goed voor jou! Medewerkers pakken zelf verantwoordelijkheid en laten zien wat ze kunnen. Als iets niet goed gaat, bespreken we dit met (en niet over) elkaar.

We herkennen, erkennen en benutten talenten. We faciliteren medewerkers om te doen waar ze goed in zijn, stimuleren hen om ruimte te nemen om "buiten de lijntjes te kleuren" en initiatieven te ontplooien. De professional krijgt ruimte om te kunnen handelen. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie en we stimuleren samenwerking en afstemming in en tussen teams. Iedereen krijgt de kans om mee te bewegen. We zetten een organisatie neer waarin medewerkers veel meer op competentie en interesse op klussen worden ingezet.

5. Eigenaarschap: krachtig & concreet

Ons bestaansrecht is de inwoner & de samenleving. We dragen er aan bij dat de inwoner er trots op is dat hij in de Krimpenerwaard woont. Trots op de gemeente en waardering voor het werk draagt bij aan ons werkplezier. We staan voor 'publiek ondernemerschap', zowel in contact met de samenleving als ook binnen de organisatie. Vanuit durf zoeken we naar maximale mogelijkheden binnen het speelveld en indien nodig stellen we het speelveld ter discussie. We hebben durf om onze sterke punten in dienst van anderen te stellen en hebben ook durf om onze zwakke punten te erkennen en mee aan de slag te gaan. Fouten maken mag!

3. Uitgangspunten organisatiewijziging - inrichting

Als organisatie willen we wendbaar, opgabegericht en ondernemend zijn met veel verantwoordelijkheid bij de medewerkers. Hierbij de kanttekening dat dit niet zwart-wit is. Een organisatie moet namelijk in balans zijn. Het gaat dan om balans tussen groot durven denken & de 'gewone' dienstverlening doen, basis op orde & vernieuwen, ambitie & realiteit, wendbaar zijn & een betrouwbare partner zijn.

Door een nieuwe beweging in onze organisatie, zijn er aanpassingen nodig om de speerpunten waar te maken. Hierbij gaat het o.a. om waarden van initiatief en professionaliteit, aandacht voor vaardigheden, toevoegen van nieuwe functies en het wijzigen van een structuur die dienend is aan de speerpunten.

De doorontwikkeling van de organisatie (het implementeren van de vijf speerpunten) betekent dat een aantal zaken in de organisatie veranderen. De uitwerking van de speerpunten wordt samen met de organisatie opgepakt en geconcretiseerd. Hierbij zijn, aanvullend op het waarom van deze verandering, in het najaar 2020 door de nieuwe gemeentesecretaris/ algemeen directeur drie uitgangspunten geformuleerd voor de uitwerking: Medewerker centraal, teams als basis en twee lagen.

Medewerker centraal

Als organisatie willen we wendbaar, opgabegericht en ondernemend zijn met veel verantwoordelijkheid bij de medewerkers. Zij zijn de professionals die het hart vormen van onze organisatie. Dat vraagt dat zij ruimte krijgen om te ontwikkelen en initiatief te nemen. Medewerkers zijn onderdeel van een team dat werkt aan een gezamenlijk doel (maatschappelijke opgave), dat elkaar professioneel 'verstaat' en versterkt en dat voldoende omvang heeft om flexibel en divers te zijn qua rollen en competenties. In deze context zijn medewerkers verantwoordelijk voor de eigen werkzaamheden én de teamresultaten. Wendbaarheid vraagt ook een compacte ambtelijke leiding.

Medewerkers kenmerken zich door de volgende eigenschappen: maatschappelijk betrokken, lef & ondernemerschap, eigenaarschap, flexibel & wendbaar, samenwerken en verbinding maken, nemen van verantwoordelijkheid en ruimte, slagvaardig/ krachtig en concreet (snel & simpel). Dit zijn heel veel eigenschappen/ cultuurwaarden, we gaan hier samen mee aan de slag!

Teams als basis

Alle medewerkers functioneren in een team (thuisbasis). De teams zijn de belangrijkste schakels in de ontwikkeling van onze organisatie. Een team bestaat uit medewerkers die werken aan een gezamenlijk doel en elkaar versterken. Een team is flexibel en divers. De medewerkers worden aangestuurd door teammanagers.

De basis zijn onze medewerkers die als professional ruimte krijgen om te ontwikkelen en initiatief te nemen. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor de eigen werkzaamheden, maar ook voor de teamresultaten. Alle medewerkers functioneren in een team (thuisbasis). Een team bestaat uit medewerkers welke:

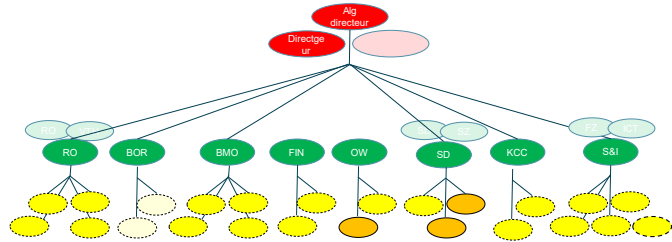
- werken aan een gezamenlijk doel (maatschappelijke opgave)
- elkaar professioneel 'verstaan' en kunnen versterken
- voldoende omvang heeft om flexibel en divers (niet alleen vakinhoudelijk) te zijn qua rollen en competenties

Elke professional heeft een teammanager die aanspreekbaar is en dichtbij hem staat. Elk team heeft een teammanager die de aansturing en doorontwikkeling vorm geeft.

Teammanagers sturen als leidinggevende op proces en resultaat, ontwikkeling en wendbaarheid. Hij/zij is aanspreekbaar en dichtbij, stuurt aan, coacht en zorgt voor doorontwikkeling van het team.

Twee lagen

Als gemeente zijn we begonnen als een platte organisatie met twee leidinggevende lagen (directeuren en afdelingsmanagers). Optisch zijn we dat nog steeds, maar in de praktijk is door toepassing van een coördinator als hulpstructuur een meer diffuus beeld te zien (zie plaatje).



Uit de gesprekken in het kader van Krimpenerwaard Vooruit! is gebleken dat de behoefte aan een leidinggevende rol op teamniveau (dichter bij de individuele medewerker) groot is. Daarom gaan we terug naar een organisatie met twee leidinggevende lagen, maar wel anders. Door verantwoordelijkheden meer bij de medewerker als professional te leggen zal ook de rol van het management veranderen. Het management wordt meer faciliterend. De medewerker werkt vanuit zijn/haar professionaliteit en expertise en neemt meer eigenaarschap over specifieke en team overschrijdende onderwerpen met als doel de inwoners zo goed mogelijk van dienst te zijn.

4. Hoofddlijn aanpassing organisatie

De ontwikkelingen in de samenleving en het benutten van mogelijkheden in de organisatie, vragen om een organisatieverandering. Dit besef heeft geleid tot een breed gesprek in de organisatie wat heeft geresulteerd in vijf speerpunten. De speerpunten gaan voor een groot deel over de onze cultuur, houding en gedrag. Om deze beweging te ondersteunen is een structuurwijziging noodzakelijk.

Hierbij is naast een verticale sturing een horizontale interne en externe samenwerking cruciaal. Dit geldt op medewerkersniveau, in teams, tussen teams en ook naar buiten richting de samenleving en ook richting professionele partners. Dit horizontaal werken gaat niet vanzelf. Dit moet worden georganiseerd, zonder dat het tot nieuwe vaste structuren leidt. Verkokering en vaststaande structuren helpen niet, wel 'doorlaatbare grenzen' en flexibiliteit.

De dynamiek en veranderingen in de samenleving, dienstverlening en bestuurlijke ambities vraagt een structuur waarmee wordt voorkomen dat iedere ontwikkeling/verandering leidt tot een reorganisatie. De hoofdstructuur ontleent zijn kracht aan de flexibiliteit die daarbinnen mogelijk is.

College

Het college is bestuurlijk opdrachtgever en stuurt op hoofdlijnen volgens de kaders van de raad. Het college geeft ruimte aan de organisatie om taken uit te voeren (over het "hoe?"). Ruimte geven aan organisatie en samenleving vereist een goed onderling samenspel en evenwicht. Dit samenspel vraagt om elkaar de ruimte te geven en elkaar te benutten. Dit vraagt ook van organisatie om politiek-bestuurlijke sensitiviteit om de bestuurder in de juiste positie te brengen, de gemeenteraad haar rol te kunnen laten vervullen en als organisatie transparant te zijn en verantwoording af te leggen. Hierbij is het college richting de organisatie duidelijk, motiverend en betrokken.

Directie

De directie is compact en bestaat naast de gemeentesecretaris/algemeen directeur (eindverantwoordelijk) uit 3 directeuren. Zij dragen concern brede verantwoordelijkheid, met eigen aandachtsvelden. De directeuren geven leiding aan teammanagers en sturen programma's aan die direct onder de directie vallen. Afhankelijk van de ontwikkeling op vakgebieden en organisatie-brede vraagstukken kan het aantal directeuren variëren. De taakverdeling en aandachtsgebieden kunnen binnen de directie anders worden verdeeld. Hierbij gaat het om continuïteit en herkenbaarheid naar bestuur en organisatie, maar ook om flexibiliteit.

De directie inspireert, faciliteert en is cultuurdrager. De directie geeft richting & ruimte tegelijk!

In de basis hebben de drie directeuren één van de primaire domeinen als aandachtsgebied. De directeuren en de algemeen directeur nemen elk verantwoordelijkheid voor een aantal bedrijfsvoeringsteams. Binnen het aandachtsgebied is de directeur de strategisch adviseur van het college.

Teams & teammanagers

De tweede managementlaag bestaat uit teammanagers. De omvang (span of control) van het team (of meerdere teams onder één teammanager) varieert. Dit kan variëren afhankelijk van de span of attention, aard van de teams en logische clustering van teams. De teammanager heeft affiniteit met de inhoud en de processen. De teammanager houdt voldoende afstand tot de inhoud om zaken in het juiste perspectief te brengen en is in staat om de ontwikkeling van individuele teamleden en het team te begeleiden. De teammanager is integraal manager, verantwoordelijk voor het sturen op resultaat, helpt de horizontale samenwerking en ondersteunend aan organisatie-brede ontwikkeling en programma's. De inhoud ligt bij de medewerkers in het team. De medewerker is op inhoud het belangrijkste aanspreekpunt voor de portefeuillehouder.

Een team is een herkenbare thuisbasis voor medewerkers waarbinnen de uitvoering van de taken plaatsvindt. Elk team is anders. Om de teamverantwoordelijkheid te bevorderen en alle kwaliteiten en energie in een team te benutten kunnen rollen aan teamleden worden toebedeeld. We hebben professionele medewerkers en medewerkers die samen verantwoordelijkheid nemen voor de teamresultaten. Flexibele rollen liggen niet vast in formatie of functies.

Hoofdstructuur

We kiezen voor een organisatie bestaande uit teams ("Team of teams"). Om samenhang tussen teams te krijgen, informatievoorziening te organiseren en de koppeling met de directie goed vorm te geven is, ondanks dat de focus ligt op teams en niet op de domeinen, gekozen voor hoofdstructuur bestaande uit domeinen.

Publiek Domein

Het publiek domein vormt een belangrijk gezicht van de organisatie naar de samenleving. In dit domein worden alle individuele producten/diensten ondergebracht die snel en eenvoudig kunnen worden verleend. Daarnaast vormt het publiek domein de centrale plek waar alle klantdata samen komen en voert ze regie op de opvolging rond dienstverlening.

Aan de hand van een actueel beeld over wat er leeft en speelt in de samenleving en de analyse over trends en ontwikkelingen, adviseert het publiek domein over organisatie brede strategische vraagstukken en voert de regie op gebiedsgericht werken en (integrale) beleidsontwikkeling.

Extern gerichte taken (denk aan openbare orde & veiligheid) welke niet specifiek binnen het Ruimtelijk of Sociaal domein plaatsvinden, worden ondergebracht in het Publiek domein.

Ruimtelijk Domein

Dit domein houdt zich bezig met strategieontwikkeling, ruimtelijk advies, de afweging van ruimtelijke belangen, projecten en inrichting en beheer van de openbare ruimte. Doel is verhogen van de leefbaarheid en vitaliteit voor inwoners, ondernemers en organisaties. Een gezamenlijke integrale benadering is nodig, zowel op inhoud (afweging van diverse belangen) als rol (beleid, realisatie en beheer). Het data- en gebiedsgericht werken is hierbij een belangrijke voorwaarde. Deze taken worden uitgevoerd in samenwerking met verbonden partijen waaraan uitvoering van taken zijn uitbesteed. Het uitgangspunt voor dit domein is deze werkzaamheden in goede samenwerking te doen met de samenleving (in lijn met Omgevingswet).

Sociaal Maatschappelijk Domein

In dit domein ligt het accent meer op dienst (in plaats van product) en op gesprek (in plaats van controle). De werkzaamheden zijn georganiseerd op werksoort (beleid, administratie en dienstverlening), daarbinnen werken de medewerkers ketengericht samen (beleid is volgend op en speelt in op de uitvoering). Het bevordert integraliteit om beleid, dienstverlening en administratie bij elkaar te hebben.

Het sociaal maatschappelijk domein werkt aan een gemeente waar iedereen mee kan doen aan het sociale en maatschappelijke verkeer en niemand buiten de boot valt. De beleidsterreinen vragen om een integrale benadering. Signalering en interventie vinden zo vroeg mogelijk plaats om zodoende als organisatie aan de voorkant van het dienstverleningsproces te komen.

Bedrijfsvoering:

Als inrichtingsprincipe gaan we uit van centrale bedrijfsvoeringsteams. Dit om integraliteit te bevorderen, kwetsbaarheid te voorkomen, eenheid van werken te bewerkstelligen en efficiency en professionalisering te stimuleren. De teams hebben een decentrale oriëntatie en zijn het aanspreekpunt voor de organisatie. Ondersteunende processen die dicht op het primaire proces zitten en hiermee verweven zijn, kunnen decentraal worden belegd. Hierbij zijn deze medewerkers en teams dienstbaar aan de primaire processen. Hierbij is dienstbaar niet zozeer volgend, maar veel meer inspirerend en vooruitstrevend.

Aanvullende uitgangspunten:

- A. De concerncontroller valt (voor wat betreft de rol) rechtstreeks onder de algemeen directeur en stuurt hiërarchisch de controllers aan. Een klein team concern control voegt vanuit een onafhankelijke positie waarde toe aan control, kwaliteit en risicobeheersing.
- B. Een beperkt aantal strategische adviseurs en programmamanagers is concernbreed actief. De strategische adviseurs zijn (indien team overstijgend) verantwoordelijk voor de regionale positionering en netwerken (lobby), formuleren en aansturen van de strategische opgaven en strategisch adviseren van directie en bestuur. Deze adviseurs bevorderen de organisatie om in verbinding te komen met de omgeving (netwerken) en intern het gesprek over lange termijn opgaven te bevorderen. Met enkele programma's pakken we organisatie breed een aantal (maatschappelijke) opgaven met prioriteit en focus op.
- C. Aanvullende focus en functies zijn nodig bij de doorontwikkeling:
 - o Dienstverlening: Alle (deel)producten en diensten die we als gemeente aanbieden en die vallen onder de serviceformule Smpel & Snel worden ingericht (minder regels, klantgericht, Lean en digitaal) om de beoogde klantervaring te realiseren. Daarna worden deze producten overgeheveld naar het publiek domein, tenzij uit de

inventarisatie zwaarwegende argumenten voortkomen om dit niet of niet volledig over te dragen. De beoogde klantervaring blijft ook dan het uitgangspunt.

- Gebiedsgericht werken: Op dit moment is informatie en afstemming verkokerd. Hierdoor worden kansen in de afstemming gemist en treden we naar buiten niet op als één organisatie. Gebiedsgerichte afstemming gaat niet vanzelf, dat vraagt om het organiseren van inzicht en samenhang.
- Datagestuurd werken: De gemeente beschikt over steeds meer en complexere data. Het is zaak deze data goed en transparant te ontsluiten en ook goed te benutten. We zullen stapsgewijs moeten leren en ontwikkelen (model Gartner).
- Teamcoaching: Teams zijn steeds meer samen verantwoordelijk voor de individuele en gezamenlijke ontwikkeling en prestaties. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid met de teammanager. Dit is niet eenvoudig en we zien de behoefte aan teamcoaching. Hierbij gaat het om het benutten van collega's, het organiseren van werk, het werken met rollen, onderlinge kwesties agenderen, het aanspreken van elkaar, etc. Deze zaken zijn nog geen vanzelfsprekendheid. Een teamcoach kan teamleden trainen in rollen, vraagbaak zijn voor teammanager, teamsessies begeleiden, etc.

Organisatiebreed zal formatie ingezet moeten worden op deze cruciale rollen.

5. Uitwerking in teams

Zie bijlage na hoofdstuk 6.

6. Dienstverlening, wendbaarheid & integraliteit

De structuurwijziging is geen doel op zich. Deze staat ten dienste aan de cultuur en positionering van de organisatie (richting dienstverlening en maatschappelijke opgaven). In de zomer 2021 stellen we een implementatieaanpak op voor zowel de structuur- als de cultuurverandering. Een paar thema's zijn cruciaal in de ontwikkeling van de organisatie en zitten op het snijvlak van structuur en cultuur. Het gaat dan om dienstverlening, wendbaarheid & integraliteit.

Dienstverlening

We willen alle (deel)producten en diensten waar dat kan inrichten op basis van de serviceformule Simpel & Snel (minder regels, klantgericht, Lean en digitaal). Na de zomer 2021 wordt gestart met het inventariseren welke producten en diensten dit zijn. Daarna wordt een herinrichtingsplan opgesteld. Het vraagt een stevige ontwikkeling op het gebied van klant centraal, eigenaarschap, integraal werken, wendbaarheid en ontwikkeling om de collega's die deze werkzaamheden uitvoeren te helpen om in deze nieuwe uitdaging te stappen en medeverantwoordelijk te zijn hiervoor.

Wendbaarheid

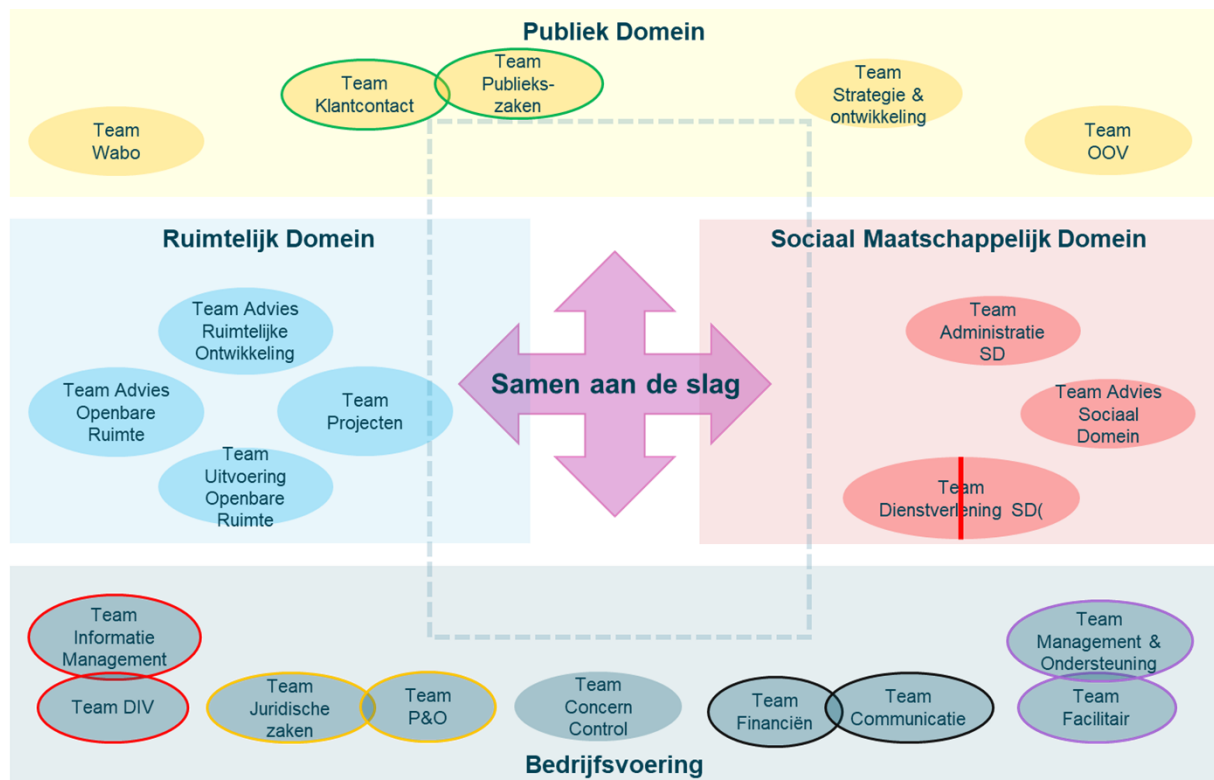
Zowel de samenleving, de bestuurlijke ambities als mogelijkheden rond dienstverlening veranderen snel. De organisatie past zich hierbij aan. Hierbij zijn een paar zaken van belang:

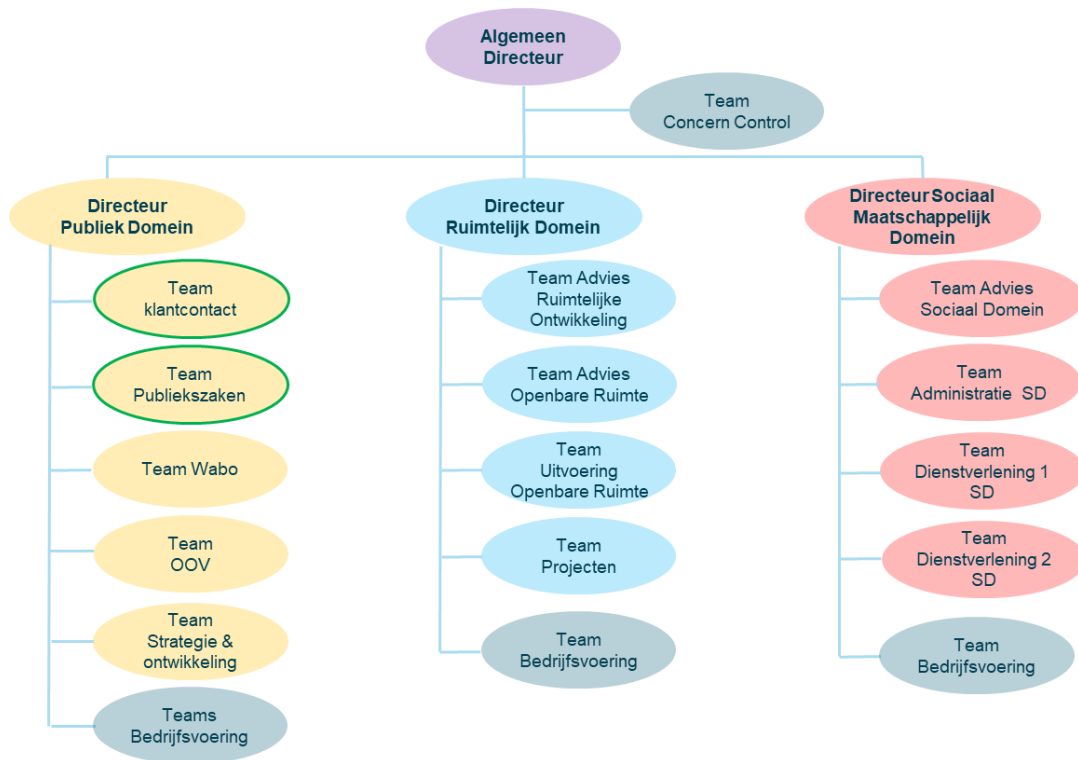
1. Vrije ruimte: de ambities zijn hoog en de medewerkers zijn loyaal. We zien dat een reële inschatting van beschikbare capaciteit en planning lastig is. Een betere sturing op 'vrije ruimte' en inzicht in taken en tijdsbesteding is cruciaal.
2. De competenties en houding worden belangrijker ten opzichte van inhoudelijke expertise. Dat maakt dat medewerkers breder/ flexibeler inzetbaar zijn.
3. Formatie is flexibel: Het huidige functieboek wordt statisch toegepast, dit terwijl maatschappelijke opgaven, bestuurlijke prioriteiten en werkwijzen ontwikkelen. Functieboek en organisatie moeten wendbaarder zijn. Jaarlijks zal vanuit de directie het gesprek worden gevoerd met de organisatie waar de prioriteiten liggen en hoe de formatie wordt ingezet. Bij een wendbare organisatie hoort dat, tenzij sprake is van nieuwe wettelijke taken of juist het afstoten van taken, continue kritisch wordt gekeken naar de formatie. De formatie is geen automatisme. Elk team heeft jaarlijks de opdracht om de formatie niet als gegeven te beschouwen, maar de ambitie te hebben om te kijken of dingen anders (efficiënter en goedkoper) kunnen. Zodoende kan formatie worden 'ingeleverd' ten behoeve van organisatiebrede prioriteiten en nieuwe eisen vanuit de samenleving?

Samen aan de slag/ integraliteit

Naast het eigen team (thuisbasis) zijn er tijdelijk teams gericht op programma's, projecten en kleine slimme groepjes voor afstemming en innovatie. Als we dit organisatiebreed organiseren is het mogelijk om (wisselende) werkdruk beter te verdelen, medewerkers kansen te geven en vanuit rollen en competenties de kwaliteiten van medewerkers beter benutten. We hebben de Krimpenerwaardse werkwijze van het projectmatig werken, maar niet alle samenwerking is een project!

Bijlage: Uitwerking in teams





Bijlage: Concept indeling in teams

Publiek domein

Team Klantcontact	
In Publiek Domein, vanwege:	Aard van het werk en directe link met publieke dienstverlening
Team samenstelling:	Huidig team 'KCC/Klantcontact' versterkt met alle communicatiekanalen en aangevuld met meldesk BOR . Werkzaamheden liggen in elkaars verlengde en vormen een belangrijke bron voor klantdata.
Impact	Overheveling van taken en formatie vanuit BOR. 1 medewerker gaat over naar dit team (mens volgt werk)

Team Publiekszaken	
In Publiek Domein, vanwege	Aard van het werk en directe link met publieke dienstverlening
Team samenstelling:	Huidig team 'KCC/Publiekszaken' .
Impact:	Geen wijzigingen. <i>Ontwikkelopgave: Door procesoptimalisatie binnen alle teams in de organisatie kunnen we meer producten, diensten en vergunningen snel en eenvoudig verlenen. De nieuwe teammanagers en betrokken directeur Publiek domein zullen een ambitiedocument opstellen. Uitgangspunt hierbij is "mens volgt werk".</i>

Team Strategie & Dienstverlening	
In Publiek Domein, vanwege	Verbinden van wat er in de samenleving (nu en in de toekomst) leeft/speelt, de maatschappelijke opgaven en met de mogelijkheden van de organisatie. Team heeft een aanjaagfunctie, elk domein houdt zijn eigen strategische vraagstukken. Het gaat ook over samenwerking met de samenleving (gebiedsgericht werken), samenwerking met professionele partners en andere overheden. Dit als ondersteuning en advisering van bestuur en directie. Naast de strategische kant op de maatschappelijke opgaven is dit team verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de dienstverlening.
Team samenstelling:	In de praktijk zal sprake zijn van 2 subteams, namelijk Strategie en Dienstverlening. Huidig team 'S&I/Strategie & Projecten' aangevuld enkele collega's van het huidige team Communicatie , de adviseur dienstverlening KCC en de klachten coördinator en in de toekomst (hier zal ook formatie voor moeten worden vrijgemaakt) functies gericht op gebiedsgericht samenwerken, participatie en ondersteunen van initiatieven in de samenleving. Dit team zal verder doorontwikkelen waar het gaat om de digitale dienstverlening, pre mediation, een stimulerende rol richting de organisatie op gebied van dienstverlening en het aanjagen van vernieuwing rond processen. Dit team zal nauw samenwerken met de overige teams in het publiek domein, dit om strategie en dienstverlening publiek domein in lijn te houden met organisatie brede doelen.
Impact:	Overheveling van taken en formatie vanuit team Communicatie en KCC. 4 medewerkers gaan over naar dit team (mens volgt werk). <i>Ontwikkelopgave: Het gebiedsgericht werken is nodig voor het bij elkaar brengen van informatie. Hierop moet samenwerking en regie georganiseerd. In de directie zal één van de directeuren deze opdracht integraal oppakken.</i> <i>Ontwikkelopgave: Overgang van het programma Dienstverlening in de lijn.</i> <i>Ontwikkelopgave ondersteunen initiatieven uit samenleving</i>

Team OOV	
In Publiek Domein, vanwege:	Aard van het werk en directe link met publieke dienstverlening
Team samenstelling:	Huidig team 'BMO/OOV' m.u.v. de juridisch medewerker. OOV is een eenduidig en zelfstandig team is, nauw verbonden met publieke dienstverlening.
Impact	In de praktijk blijft de juridisch medewerker gekoppeld aan het team OOV.

Team Wabo (vergunningverlening, toezicht & handhaving)	
In Publiek Domein, vanwege	Aard van het werk en directe link met publieke dienstverlening
Team samenstelling:	Huidig team 'RO/Wabo' aangevuld met het team RO/toezicht & handhaving (exclusief de juristen) . De betrokken medewerkers zijn in de kern bezig met de omgeving; het samenbrengen in één team van toepassing/uitvoeren regelgeving en toezicht & handhaving ligt voor de hand. Door het beleid los te koppelen van team RO & Wabo ontstaat een heldere rolverdeling. In de praktijk blijven de juridisch medewerkers betrokken bij dit team (en de andere teams in het Ruimtelijk domein).
Impact:	Samenvoegen van taken en formatie vanuit RO/Wabo en RO/toezicht & handhaving. Overheveling van taken en formatie naar Bedrijfsvoering/team juridische zaken. Twee medewerkers gaan over naar dat team (mens volgt werk) <i>Zie ontwikkelopgave bij Team Advies Ruimtelijke ontwikkeling</i>

Sociaal Domein

Team Advies Sociaal Domein	
In Sociaal Maatschappelijk Domein, vanwege:	Aard van het werk en directe link sociaal maatschappelijke dienstverlening
Team samenstelling:	Huidig team 'SD-Beleid en Advies' m.u.v. de 2 juristen. Er is recent voor deze indeling gekozen en een beweging in gang gezet. Die wordt voortgezet. Het bevordert integraliteit om beleid, dienstverlening en administratie bij elkaar te hebben. Juristen worden centraal georganiseerd bij team Juridische Zaken omdat de consultants zelf de beschikkingen opstellen.
Impact	Overheveling van taken en formatie naar Bedrijfsvoering/team juridische zaken. 2 medewerkers gaan over naar dat team (mens volgt werk).

Team Dienstverlening SD	
In Sociaal Maatschappelijk Domein, vanwege:	Aard van het werk en directe link sociaal maatschappelijke dienstverlening
Team samenstelling:	Huidig team 'SD-Dienstverlening' Er is recent voor deze indeling gekozen en een beweging in gang gezet. Die wordt voortgezet. Het bevordert integraliteit om beleid, dienstverlening en administratie bij elkaar te hebben.
Impact:	<i>Ontwikkelopgave: huidige omvang van het team is te groot. De nieuwe teammanager en betrokken directeur Sociaal domein komen voor 1 januari 2022 met uitwerking hoe het uitgangspunt voor teams (omvang) kunnen worden gewaarborgd. Uitgangspunt hierbij is "mens volgt werk".</i>

Team Administratie SD	
In Sociaal Maatschappelijk Domein, vanwege:	Aard van het werk en directe link sociaal maatschappelijke dienstverlening
Team samenstelling:	Huidig team 'SD-Administratie'. Er is recent voor deze indeling gekozen en een beweging in gang gezet. Die wordt voortgezet. Deze administratie is specialistisch en inhoudelijk verweven met het Sociaal Domein. Aandachtspunt: aansluiting met financiële administratie (journaalposten) blijven waarborgen.
Impact:	Geen wijzigingen Zie ontwikkelopgave bij Financiën

Ruimtelijk Domein

Team Advies Ruimtelijke Ontwikkeling	
In Ruimtelijk Domein, vanwege:	aard van het werk en directe link ruimtelijke dienstverlening
Team samenstelling:	Huidig team 'RO-Beleid' , aangevuld met: - de senior beleidsmedewerker en eventueel planeconoom vanuit RO-projecten omdat beiden in hoofdzaak bezig zijn met beleid ruimtelijke ontwikkeling - Beleidsmedewerkers RO uit het team Wabo & RO
Impact:	Overheveling van taken en formatie; betekent dat 8 medewerkers overgaan naar dit team (mens volgt werk) <i>Ontwikkelopgave: In het kader van de Omgevingswet zullen de rollen, van de huidige beleidsmedewerkers ruimtelijke ordening en de medewerkers in Team Wabo (vergunningverlening, toezicht & handhaving), veranderen. Hierbij gaat het om rollen van casemanager, omgevingsmanagement, etc. Dit zal van onderaf worden opgepakt (en kan betekenen dat er een verschuiving is tussen het ruimtelijk en het publiek domein).</i>

Team Advies Openbare Ruimte	
In Ruimtelijk Domein, vanwege:	aard van het werk en directe link ruimtelijke dienstverlening
Team samenstelling:	Huidig team 'OW' . Dit team is gevormd op basis van sterke samenhang van taken.
Impact:	Geen wijzigingen.

Team Uitvoering Openbare Ruimte	
In Ruimtelijk Domein, vanwege:	aard van het werk en directe link ruimtelijke dienstverlening
Team samenstelling:	Huidig teams 'BOR-uitvoering' , Het team bestaat uit alle uitvoerende medewerkers uit de verschillende huidige BOR teams en de beheerders . Dit bevordert een integrale aanpak beheer buitenruimte.
Impact:	Medewerker melddesk BOR gaat over naar team Klantcontact.

Team Projecten Ruimtelijk Domein	
In Ruimtelijk Domein, vanwege:	Aard van het werk en directe link ruimtelijke dienstverlening
Team samenstelling:	Huidig teams 'RO-Projecten' en 'projectleiders en projectmedewerkers OW' , Het nieuwe team is een samensmelting van medewerkers uit onder andere de huidige teams OW en RO Projecten. Door centreren van projecten in één team wordt de integraliteit bevorderd.
Impact:	Samensmelting van medewerkers uit RO-Projecten en deel huidige team OW.

Bedrijfsvoering

Team Management & Ondersteuning	
In Bedrijfsvoering, vanwege:	Aard van het werk is ondersteunend aan de gehele organisatie en de primaire processen
Team samenstelling:	Huidig team 'BMO-Bestuurssecretariaat' (waarin zowel bestuurssecretariaat als managementassistenten zitten) aangevuld met een aantal administratieve medewerkers uit verschillende afdelingen . Bij deze administratieve functies gaat het om functies welke wel een inhoudelijke component hebben, maar waarbij geen brede expertise of opleiding op het werktrein nodig is. Samenbrengen vanwege eenduidige aard van de werkzaamheden, het ondervangen van kwetsbaarheid (één is geen) en daarmee het ontzorgen van teams. Het samenbrengen in één team sluit aan bij de ontwikkeling van pool-vorming.
Impact:	Overheveling van taken en formatie vanuit BMO/M&O, S&I/M&O en RO/M&O. 5 medewerkers gaan over naar dit team (mens volgt werk)

Team Communicatie	
In Bedrijfsvoering, vanwege:	Aard van het werk is ondersteunend aan de gehele organisatie en de primaire processen
Team samenstelling:	Huidig team 'BMO-Communicatie' m.u.v. medewerkers webteam en organiseren van de digitale dienstverlening . Dit team is ondersteunend aan primaire processen en werkt in hetzelfde specifieke vakgebied. Er zal gewerkt worden met consultants.
Impact:	Overheveling van taken en formatie naar PD. 3 of 4 medewerkers gaan over naar ander team (mens volgt werk)

Team Concerncontrolling	
In Bedrijfsvoering, vanwege:	Aard van het werk is ondersteunend aan de gehele organisatie en de primaire processen
Team samenstelling:	Huidig team 'BMO-Concerncontrolling', inclusief de kwaliteitsmanager en de concerncontroller (teammanager) . Dit team is ondersteunend aan primaire processen en werkt in hetzelfde specifieke vakgebied.
Impact:	De functionele en hiërarchische aansturing van het team komt in handen van de concern controller.

Team DIV	
In Bedrijfsvoering, vanwege:	Aard van het werk is ondersteunend aan de gehele organisatie en de primaire processen
Team samenstelling:	Huidig team 'S&I-DIV' . Dit team is ondersteunend aan de primaire processen en werkt organisatiebreed. Dit team blijft ongewijzigd omdat alles omtrent het verzamelen, beheren, ordenen en beschikbaar houden van data/gegevens hiermee geconcentreerd blijft.
Impact:	Geen wijzigingen

Team Facilitair	
In Bedrijfsvoering, vanwege:	Aard van het werk is ondersteunend aan de gehele organisatie en de primaire processen
Team samenstelling:	Samensmelting van huidige teams 'S&I/bode', 'OW/gebouwen' en deel 'OW/ow' en deel 'S&I/beleid en advies' . Deze medewerkers zijn vooral facilitair en ondersteunend. Het team is samengesteld op basis van vergelijkbaar type facilitaire dienstverlening met focus op het beheer en gebruik van gemeentelijke gebouwen gecombineerd met gastheerschap. Deze samensmelting versterkt het 'team als thuisbasis' gevoel door de gelijkgestemden binnen het team.
Impact:	Overheveling van taken en formatie hiervoor genoemde teams. Ca. 25 medewerkers overgaan naar dit team (mens volgt werk)

Team Informatie Management	
In Bedrijfsvoering, vanwege:	aard van het werk is ondersteunend aan de gehele organisatie en de primaire processen
Team samenstelling:	Huidig team 'S&I/automatisering' en 'S&I/beleid en advies' (inclusief medewerkers administratie service & informatie). Dit team is ondersteunend aan de primaire processen en werkt organisatiebreed. Dit team wordt bij elkaar gehouden omdat alles omtrent het operationeel houden, onderhouden en beheren van de IT-systemen zo geconcentreerd blijft. Deze samensmelting versterkt het 'team als thuisbasis' gevoel door de gelijkgestemden binnen het team.
Impact:	Geen wijzigingen <i>Ontwikkelopgave: Er bestaat een toenemende vraag om verantwoordings- en sturingsinformatie. De mogelijkheden van de digitalisering en dataficering zorgt dat het beheren en ontsluiten van informatie een steeds belangrijker schakel worden voor de bedrijfsprocessen. De organisatie zal dit moeten faciliteren en ondersteunen. Voor 1 maart 2022 zal er een ambitiedocument en visie worden opgesteld (en vastgesteld in college). In de directie zal één van de directeurs deze opdracht integraal oppakken.</i>

Team Juridische zaken	
In Bedrijfsvoering, vanwege:	aard van het werk is ondersteunend aan de gehele organisatie en de primaire processen
Team samenstelling:	Samensmelting van juridische medewerkers uit huidige teams met 'BMO/BJZ ; Dit team is een samenvoeging van alle juridische medewerkers vanuit de organisatie m.u.v. de handhavings-juristen (functioneren dicht op de handhavingsteams) en inclusief de adviseurs inkoop en aanbesteding (vanwege de juridische aard van het werk). Deze samensmelting versterkt het 'team als thuisbasis' door de gelijkgestemden binnen het team. Vanuit het nieuwe team zal er met consultants worden gewerkt.
Impact:	Overheveling van taken en formatie; betekent dat 9 medewerkers overgaan naar dit team (mens volgt werk). In de praktijk blijft de juristen inhoudelijk gekoppeld aan de vakafdelingen.

Team Financiën	
In Bedrijfsvoering, vanwege:	aard van het werk is ondersteunend aan de gehele organisatie en de primaire processen
Team samenstelling:	Samensmelten van huidig teams 'Fin/beheer' en 'Fin/beleid & advies' (m.u.v. fiscalist en medewerker verzekeringen) op eenduidig/samenhangend vakgebied. Deze samensmelting versterkt het 'team als thuisbasis' gevoel door de gelijkgestemden binnen het team. Vanuit het nieuwe team zal er met consultants worden gewerkt.
Impact:	Overheveling van taken en formatie naar PD/team juridische zaken. 2 medewerkers gaan over naar dat team (mens volgt werk). <i>Ontwikkelopgave: samen met andere onderdelen in de organisatie waar sprake is van administratieve taken, een toekomstvisie opstellen (gericht op zowel werk als mens). In de directie zal één van de directeurs deze opdracht integraal oppakken.</i>

Team P&O	
In Bedrijfsvoering, vanwege:	aard van het werk is ondersteunend aan de gehele organisatie en de primaire processen
Team samenstelling:	Huidig team 'BMO-P&O. De salarisadministratie is specialistisch en inhoudelijk verweven met de personeelsadministratie in een pakket (Motion).
Impact:	Geen wijzigingen Zie ontwikkelopgave bij team Financiën