



Organisatiefilosofie Altena 2019

Gemeenten Aalburg, Werkendam en Woudrichem

Versie na voorgenomen besluit stuurgroep

28 juni 2017

Werkgroep Organisatiefilosofie en Hoofdstructuur

Samenvatting

Organisatiefilosofie

De organisatiefilosofie is opgebouwd uit zes bouwstenen die nauw met elkaar samenhangen. Deze organisatiefilosofie bouwt voort op de *Besturingsfilosofie* en het *Dienstverleningsconcept* voor de nieuwe gemeente Altena. Voor het vullen van de zes bouwstenen is input gegeven door medewerkers, bestuurders en leidinggevenden. De werkgroep Organisatiefilosofie en Hoofdstructuur heeft dit samengebracht tot één geheel, met voorliggend document als resultaat.

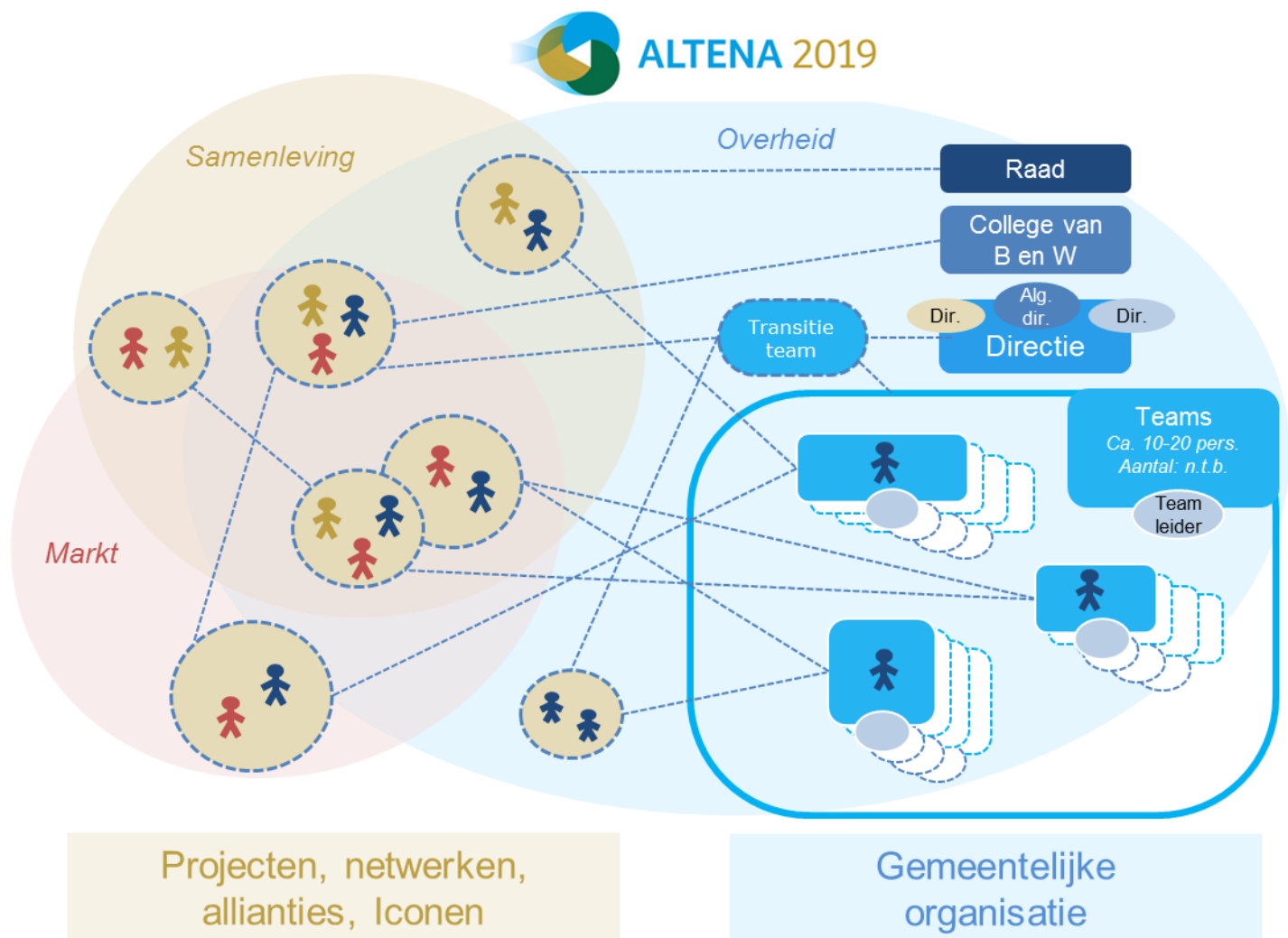
De volgende figuur geeft de essenties weer van de bouwstenen die in de organisatiefilosofie worden uitgewerkt en zijn mede gebaseerd op de input uit de bijeenkomsten met medewerkers, management, BOR, colleges en RWG.



Hoofdstructuur

Onze organisatiestructuur is flexibel en wendbaar ingericht om de samenwerking met de omgeving mogelijk te maken en om in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen. De uitvoering van de gemeentelijke taken en het werken in netwerken en projecten gebeurt binnen en/of vanuit *teams*. De invulling van teams qua taakvelden en benodigde capaciteit gebeurt in de vervolgstappen bij de uitwerking van de fijnstructuur en het formatieplan. Er is een driehoofdige *directie* die verantwoordelijk is voor de organisatie als geheel en die wordt ondersteund door een *transitieteam*.

Onderstaande figuur visualiseert de hoofdstructuur van de gemeentelijke organisatie (blauw) en geeft tegelijk de relatie met het samenwerken in netwerken en projecten met samenleving en marktpartijen weer.



Inhoudsopgave

Samenvatting

1. Inleiding	1
1.1 Doel en afbakening	1
1.2 Opbouw van de organisatiefilosofie	2
1.3 Leeswijzer	2
2. Richten: onze visie en doelen	3
2.1 Visie en missie	3
2.2 Bestuurlijke doelen en organisatiedoelen	4
3. Inrichten: onze organisatie	5
3.1 Strategie	5
3.2 Cultuur	6
3.3 Personeel	7
3.4 Systemen	8
3.5 Structuur	9
3.5.1 Teams voor het werken aan taken en opgaven	10
3.5.2 Directie verantwoordelijk voor de organisatie als geheel	11
3.5.3 Sturing en afstemming	13
3.5.4 Overzicht van verantwoordelijkheden en bevoegdheden	14
3.5.5 Structuur in ontwikkeling	14
3.6 Managementstijl	16
4. Verrichten: onze ontwikkelagenda	18
Bijlage I - Sleutelfuncties	19

1. Inleiding

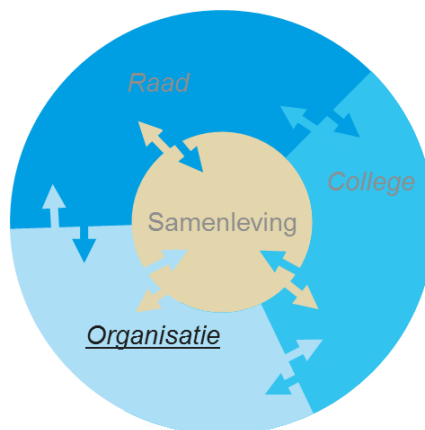
1.1 Doel en afbakening

Deze organisatiefilosofie is een samenhangend geheel van uitgangspunten en keuzes voor de wijze waarop de organisatie – in lijn met het dienstverleningsconcept en de besturingsfilosofie – ondersteunend is aan het bestuur en bijdraagt aan het bereiken van de (organisatie)doelen. De organisatiefilosofie geeft richting aan de wijze waarop de organisatie haar werk doet en samenwerkt.



Figuur 1.1 – Samenhang tussen organisatiefilosofie en andere bouwstenen

Dit document richt zich op de ambtelijke organisatie en het samenspel met de samenleving, het college van B en W en de raad. De organisatiefilosofie is nadrukkelijk bedoeld om de ambitie en het perspectief voor de nieuwe organisatie te schetsen. We werken daar niet alleen richting de herindelingsdatum aan, maar ontwikkelen ook daarna continu door.



Figuur 1.2 – Positie ambtelijke organisatie in samenspel

In de organisatiefilosofie staan de volgende kernvragen centraal:

- wat betekenen de uitgangspunten in de besturingsfilosofie en het dienstverleningsconcept voor de gemeentelijke organisatie?
- wat zijn de kernwaarden voor onze organisatie?
- op welke wijze worden de verschillende taakvelden geordend en geclusterd?
- op welke wijze worden organisatie, processen en mensen aangestuurd?

Deze organisatiefilosofie is opgesteld door de werkgroep Organisatiefilosofie en Hoofdstructuur. Voor de inhoudelijke vulling van de verschillende bouwstenen zijn werkbijeenkomsten georganiseerd met medewerkers, leidinggevenden en bestuurders van de gemeenten Aalburg, Werkendam en Woudrichem.

1.2 Opbouw van de organisatiefilosofie

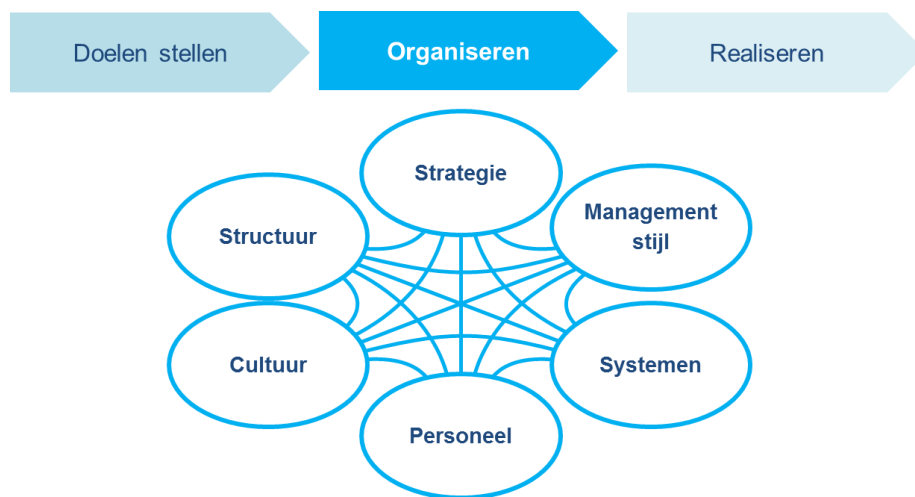
Voor de opbouw en ordening van deze organisatiefilosofie maken we gebruik van het DOR-model van Kor, Wijnen en Weggeman (uit hun boek *Meesterlijk Organiseren*). Volgens het DOR-model zijn organisaties in essentie terug te brengen in drie kernprocessen:

- **Doelen stellen:** het *richten* van de organisatie
- **Organiseren:** het *inrichten* van de organisatie
- **Realiseren:** het *verrichten* van werkzaamheden en het leveren van producten en diensten.

Het accent van dit document ligt op het organiseren ofwel het inrichten van de nieuwe organisatie voor Altena, natuurlijk in nauwe samenhang met het richten (doelen stellen) en het verrichten (uitvoering, realisatie). In het DOR-model worden zes bouwstenen gebruikt:

- **Strategie:** de manier waarop (en het geheel van middelen waarmee) vooraf gestelde doelen bereikt (kunnen) worden
- **Structuur:** de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de coördinatie daarvan
- **Cultuur:** de gemeenschappelijke waarden en normen en de daaruit voortvloeiende manieren van doen
- **Systemen:** de regels, procedures en faciliteiten waarmee het dagelijks functioneren gestuurd en ondersteund wordt
- **Managementstijl:** de kenmerkende gedragspatronen van het management op elk niveau
- **Personeel:** de karakteristieken en vaardigheden van de medewerkers.

De zes bouwstenen zijn **even(ge)wichtig** (even belangrijk), **samenhangend** (wederzijds afhankelijk) en **heterogeen** (zowel formeel als informeel).



Figuur 1.3 Het DOR-model (Kor, Wijnen en Weggeman) als opbouw van de organisatiefilosofie

1.3 Leeswijzer

De hoofdstukindeling van de organisatiefilosofie volgt de opbouw van het hiervoor beschreven DOR-model:

- hoofdstuk 2 beschrijft de hoofdlijnen van het *Richten*
- hoofdstuk 3 beschrijft het *Inrichten* met de zes ontwerpvariabelen
- hoofdstuk 4 beschrijft de ontwikkelagenda waarin de activiteiten zijn benoemd die na 1 januari 2019 worden opgepakt om de volgende stap te kunnen zetten in de ontwikkeling van de organisatie (*Ver-richten*)
- bijlage I bevat een beschrijving van sleutelfuncties die uit de hoofdstructuur volgen.

2. Richten: onze visie en doelen

Deze organisatiefilosofie focust op het *inrichten* van de nieuwe organisatie. Daarvoor is het van belang om eerst beknopt de kern van het *richten* te beschrijven.

2.1 Visie en missie

Begin 2017 hebben de raden van de drie gemeenten ingestemd met de *Toekomstvisie Altena 2019*. De kern van de toekomstvisie is visueel samengevat in een kompas.



Figuur 2.1 Kompas uit Toekomstvisie Altena 2019

Deze toekomstvisie is in de *Besturingsfilosofie Altena 2019* vertaald naar de volgende vier kernwaarden:

1. we doen het **samen**, waarbij wij als gemeente een **slagvaardige samenwerkingspartner** zijn
2. we stellen onze **samenleving centraal** en schatten haar op waarde
3. we werken '**van buiten naar binnen**'
4. we zijn een **wendbare** organisatie.

Dit betekent een verandering in het samenspel tussen samenleving, raad, college en ambtelijke organisatie. Deze verandering is in onderstaande tabel samengevat.

Nieuw samenspel		
Samenleving	<i>Interactief</i> <i>Initiërend</i> <i>Agenderend</i> <i>Vertrouwend</i> - <i>Oplossingsgericht</i>	Zelfredzaam, Verantwoordelijk, Participerend
Raad		Vertegenwoordigend, Kaderstellend, Budgetterend, Controlerend
College		Besturend, Opdrachtgevend, Uitnodigend, Aansprekend
Organisatie		Faciliterend, Uitvoerend, Vakmanschap, Wendbaar, Flexibel, Extern gericht

Dit mondt uit in de volgende missie voor onze ambtelijke organisatie.

***Wij zijn een wendbare en flexibele organisatie.
 Wij werken met vakmanschap en lef voor onze samenleving
 en voor en met ons bestuur.***

2.2 Bestuurlijke doelen en organisatiedoelen

Wat de organisatie doet, waar ze aan werkt en hoe ze dat doet wordt bepaald door de doelen die voor de organisatie gesteld worden. Hierin is onderscheid te maken tussen bestuurlijke doelen en organisatiedoelen.

Bestuurlijke doelen

De bestuurlijke doelen betreffen ambities, plannen en prioriteiten voor de nieuwe gemeente Altena. Deze doelen worden gesteld in een coalitieakkoord en een collegeprogramma na, vorming van de nieuwe gemeente Altena per 1 januari 2019.

Organisatiedoelen

De organisatiedoelen zijn bedoeld om de ambtelijke organisatie in staat te stellen haar taken uit te voeren, om haar diensten te verlenen en de bestuurlijke doelen te realiseren.

Voor de organisatie van Altena 2019 zijn de volgende doelen gesteld:

- onze organisatie is krachtig en wendbaar om te anticiperen op veranderingen in de bestuurlijke en maatschappelijke omgeving
- we zijn een aantrekkelijke werkgever en creëren een vitale organisatie waarin het prettig werken is
- we zijn en werken eigentijds, effectief en efficiënt
- onze dienstverlening is verbindend, modern en op maat
- we dragen zorg voor het bereiken van de bestuurlijke doelen
- we voeren onze taken als lokale overheid uit.

Input voor ontwikkelagenda

- Bij de vorming van het nieuwe coalitie-/collegeprogramma komen tot heldere en concrete bestuurlijke doelen en deze vertalen naar de organisatie.
- Bepalen of de door het gemeentebestuur van Altena te stellen doelen moeten leiden tot een aanpassing van de strategie en richting van en voor onze organisatie.

3. Inrichten: onze organisatie

Organiseren is een ontwikkelproces dat nooit af is omdat organisaties in een dynamische omgeving opereren en hierin meebewegen. Toch zijn er enkele bouwstenen van een organisatie die, ondanks continue ontwikkeling, de basis blijven vormen. In de volgende paragrafen worden de uitgangspunten beschreven voor strategie, cultuur, personeel, systemen, managementstijl en structuur.

3.1 Strategie

De manier waarop (en het geheel aan middelen waarmee) vooraf gestelde doelen bereikt (kunnen) worden

De *vooraf gestelde doelen* betreffen de bestuurlijke en organisatorische doelen zoals in paragraaf 2.2 omschreven. De organisatorische doelen geven voor een groot deel al invulling aan de *manier waarop* de bestuurlijke doelen bereikt kunnen worden.

Zelf, samen of laten doen

Onze nieuwe gemeente heeft de blik naar buiten gericht en werkt van daaruit naar binnen. Wij realiseren ons dat samenwerken met anderen nodig is om onze doelen te realiseren. Niet elke situatie vraagt om dezelfde werkwijze, aanpak of strategie en in onze nieuwe gemeente gaan we dan ook situationeel te werk en kiezen we voor maatwerk waar dat zinvol is. Deze strategie past bij de diversiteit van onze gemeente. We zijn Altena, we werken op onze manier en benutten daarvoor onze eigen kracht en die van de samenleving. Dit betekent dat we per domein en/of taakveld, op basis van de inhoud, samen met bestuur en omgeving, de meest effectieve en best passende strategie bepalen: *zelf doen* als gemeentelijke organisatie, *laten doen* door professionele bedrijven of *samen doen* met samenleving en anderen.

Meer ruimte en meer contact

We werken samen voor de publieke zaak en we weten waarom we dat doen. We voegen waarde toe aan de gemeenschap(en) en de kwaliteiten van het grondgebied. We werken 'van buiten naar binnen' en we maken minder regels en minder papier. Tegelijkertijd hebben we als overheidsorganisatie bepaalde verantwoordelijkheden en bevoegdheden wat betreft regelgeving en handhaving. Deze instrumenten zullen we inzetten als dat duidelijkheid en 'structurende ruimte' biedt aan onze samenleving. We leggen digitaal vast wat noodzakelijk is want we gaan primair voor persoonlijke interactie, zowel binnen onze organisatie als met onze omgeving. Daarom zijn we aanwezig en zichtbaar in de kernen en zijn we in onze houding uitnodigend en aanspreekbaar voor elkaar en onze omgeving. De vragen, knelpunten en ambities die daar spelen zijn leidend voor ons werk; de samenleving en de opgaven (maatschappelijk en ruimtelijk) staan centraal. Hierdoor weten we 'waarom' we doen wat we doen, kijken we vooruit en anticiperen we op nieuwe en veranderende ontwikkelingen om ons heen.

Verschillende waarden en belangen verbinden

Een gemeente kent per definitie verschillende waarden en belangen. De samenleving verwacht van een lokale overheid dat zij loslaat en flexibel is, maar tegelijk beschermt wat kwetsbaar is en zorgvuldig met publieke middelen omgaat. Binnen de organisatie wordt gewerkt aan ontwikkeling en vernieuwing, maar ook aan uitvoering en handhaving. Ook staan veel medewerkers met één 'been' binnen de organisatie (rol, functie, team) en met het andere 'been' buiten de organisatie (netwerk, projecten, gesprekken). Voor ons als organisatie is het de kunst om deze verschillende belangen te verbinden. Door de verschillende waarden te herkennen, wederzijds te begrijpen en te waarderen kunnen deze elkaar versterken. We gaan niet voor óf-óf maar voor én-èn. Op die manier richten we onze organisatie ook in, om zo de beoogde wendbare organisatie te zijn die inspeelt op vraagstukken vanuit de samen-

leving en het bestuur. Dit willen we wel in de tijd uitzetten: bij de start beginnen met 'de basis op orde', om vervolgens ruimte te creëren voor vernieuwing en innovatie.



Figuur 3.1 – Verschillende waarden verbinden: èn-èn

3.2 Cultuur

De gemeenschappelijke waarden en normen en de daaruit voortvloeiende manieren van doen

De cultuur van de organisatie is ongrijpbaar, maar toch is die er. Uiteindelijk wordt de cultuur gevormd door de mensen, hun onderlinge interactie en het totale collectief. En in het geval van deze fusie komen er drie organisatieculturen samen in één organisatie. Toch willen we hier enkele cultuuraspecten schetsen die logisch volgen uit de ambities in de besturingsfilosofie. Om het concreet te houden, richten we ons op de houding en het gedrag.

Flexibele en wendbare organisatie

Onze organisatie is flexibel (we anticiperen en spelen snel in op ontwikkelingen) en wendbaar (we kunnen onze koers continu bijstellen). Dat betekent dat ook onze mensen (bestuurder, leidinggevende, medewerker) dat moeten zijn. Zij krijgen en nemen verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden 'laag' in de organisatie betekent dat onze mensen dat aan moeten kunnen. Soms gaan zaken wel eens anders dan bedacht, verwacht, gewenst, gepland en/of begroot. Daar moeten onze mensen mee kunnen omgaan, of ze nou manager Toezicht en Handhaving, financieel controller, inkomensconsulent of medewerker Buitendienst zijn. Dit is inherent aan de ambitie om 'van buiten naar binnen' te werken en de samenleving centraal te stellen. Onze mensen zullen dan ook 'buiten' moeten werken, zowel mentaal, virtueel als fysiek, om te weten wat er speelt en om in verbinding te komen met de mensen en locaties waarmee en waarvoor we werken.

Lerende en reflecterende werkomgeving

Om een flexibele en wendbare organisatie te zijn, moeten we continu ontwikkelen en leren. Fouten maken mag en is soms 'nodig'. Dat maken we altijd bespreekbaar want om te leren zijn feedback en reflectie nodig, in een veilige omgeving met een collegiale sfeer. We stimuleren elkaar om het beste uit onszelf te halen door feedback en reflectie te organiseren en te accepteren. Dit gebeurt met lef en duidelijkheid en tegelijk met respect, openheid, vertrouwen en veiligheid. Daarom zoeken we elkaar op en zijn er open en korte communicatielijnen. We praten *met* elkaar en niet *over* elkaar, ook als het bestuurders, inwoners of ondernemers betreft. We zijn zakelijk èn menselijk, altijd gericht op onze doelen en op oplossingen voor problemen en knelpunten.

Ondernemende en oplossingsgerichte instelling

We pakken aan, zijn ondernemend, creatief en hebben lef. We gaan op zoek naar de vraag achter de vraag, zijn goed in staat om te luisteren en gaan dan op zoek naar een oplossing voor de vraag van onze inwoners. Dit betekent ook dat de nodige verbindingen worden gelegd met anderen (intern en extern) èn dat *out of the box* wordt gedacht bij het zoeken naar die oplossingen. Dit betekent ook dat teams en medewerkers de bevoegdheden krijgen die horen bij hun verantwoordelijkheden.

Input voor ontwikkelagenda

- Eén geïntegreerde en gezamenlijke cultuur ontwikkelen voor de nieuwe organisatie.
- Flexibiliteit, wendbaarheid, leren, reflecteren, ondernemen en oplossingsgerichtheid nog meer onderdeel laten worden van de gezamenlijke organisatiecultuur.

3.3 Personeel

De karakteristieken en vaardigheden van de medewerkers

“Onze mensen zijn ons sociale kapitaal”, “organiseren is mensenwerk” en “mensen maken de organisatie” zijn geveugelde uitspraken die zeker ook gelden voor de nieuwe gemeente Altena. We realiseren ons dat we zonder de kwaliteiten van onze mensen geen invulling kunnen geven aan onze ambities. De overgang naar een nieuwe en grotere organisatie schept voor ons allemaal onzekerheid als het gaat om onze plek, rol(len) en dagelijkse werkzaamheden. Daarom is het van belang om te (blijven) investeren in ons sociale kapitaal.

Professioneel en oplossingsgericht

Ongeacht functie, rol of taak gedragen we ons als vakmensen en professionals. Wij ontwikkelen ons in ons vakgebied om de best mogelijke bijdrage aan onze doelen te leveren. Wij werken voor de samenleving van Altena, niet voor één portefeuillehouder, één eigen cliënt of het eigen team. Wij zijn loyaal en kritisch. Het werken aan oplossingen, ambities en vernieuwing is voor ons leidend. We beoordelen niet op aanwezigheid, maar vanuit onze rol en functie werken we resultaat- en oplossingsgericht: we gaan voor oplossingen en resultaten die impact hebben en bijdragen aan het realiseren van ambities of gewenste ontwikkelingen. In het werken staan onze doelen en de belangen van de samenleving voorop. Dit vraagt van ons allemaal omgevingsbewustzijn, ondernemerschap, lef en creativiteit. Ook zijn verbinding en persoonlijk contact met de samenleving noodzakelijk.

Vitale en veilige werkomgeving

We creëren een werkomgeving die ons optimaal faciliteert in ons werk. Zowel materieel (ICT, huisvesting, vervoer) als sociaal (aansturing, verwachtingen) moet er veilig, met plezier en vitaal gewerkt kunnen worden. Dit vraagt, vanwege de diversiteit aan rollen en werkzaamheden, om maatwerk. Waar directe aansturing en instructie nodig zijn, worden die gegeven. Waar professionele autonomie nodig is, wordt dat mogelijk gemaakt. Hierop worden ook de materiële faciliteiten afgestemd: voor de één flexibel en voor een ander vast, met bijzondere aandacht voor onze fysieke en sociale veiligheid. In alle gevallen worden verwachtingen en afspraken expliciet gemaakt, tussen bestuurders, managers en medewerkers, onderling en met de samenleving. Belangrijk is dat iedereen een duidelijke plek binnen de organisatie heeft, vanwaar uit wij bewegen en onze rol (of meerdere rollen) vervullen. We zijn onderdeel van teams waarbinnen gezorgd wordt voor het opvangen van kwetsbaarheid en onderlinge vervangbaarheid.

Input voor ontwikkelagenda

- Talentontwikkeling van medewerkers.
- Aandacht voor evenwichtige personeelsopbouw.

3.4 Systemen

De regels, procedures en faciliteiten waarmee het dagelijks functioneren gestuurd en ondersteund wordt

Betrouwbaar en flexibel

Onze systemen en faciliteiten worden flexibel ingericht, om te voldoen aan de steeds veranderende eisen en aan de diversiteit aan werkzaamheden. De 'bedrijfsvoering' moet ondersteunend zijn aan het primaire proces, waarin onze mensen oplossingsgericht werken. We moeten overal kunnen werken aan onze doelen: in de kernen, thuis en op onze gemeentelijke locatie(s). Daarom wordt alle informatie digitaal beschikbaar gesteld en verspreid. Tegelijkertijd moeten onze systemen en faciliteiten gebruiksvriendelijk en betrouwbaar zijn. De basis moet 'op orde' zijn zodat we op elk moment over de juiste informatie beschikken om de juiste beslissingen te kunnen nemen en actie te ondernemen. Wij zijn en blijven in de nieuwe gemeente *in control*. Voor eenduidigheid over de verantwoordelijkheden en aansturing en voor efficiënte ondersteuning, worden de bedrijfsvoeringstaken centraal belegd (zie paragraaf 3.5).

Samenwerking en ontmoeting

Onze systemen, en dus ook onze huisvesting, faciliteren onze medewerkers in hun rol in onze nieuwe gemeente. Dat betekent meer dan flexibiliteit en plaats- en tijdonafhankelijk werken. Dat betekent ook dat samenwerking, ontmoeting en gevoel van eenheid worden bevorderd (te meer omdat er nu nog sprake is van drie organisaties); niet alleen tussen bestuur, medewerkers en samenleving, maar ook tussen medewerkers onderling. Dit is nodig, niet alleen om te kunnen doorontwikkelen naar één moderne en flexibele organisatie, maar ook om integraal, effectief en efficiënt te kunnen werken en om te kunnen voldoen aan de verwachtingen die het zijn van een 50.000⁺-gemeente met zich meebrengt. Samenwerken en ontmoeten kenmerken ook de relatie met de samenleving: we zijn zichtbaar en aanwezig in die samenleving en in de kernen, als de inhoud daarom vraagt. Dit betekent niet dat er permanente werkplekken zijn in de kernen, maar dat er situationeel wordt bepaald wie wanneer op welke locatie aanwezig is. Hiermee kunnen de informatieveiligheid, de veiligheid van onze medewerkers en de efficiëntie in werkprocessen beter worden geborgd.

Input voor ontwikkelagenda

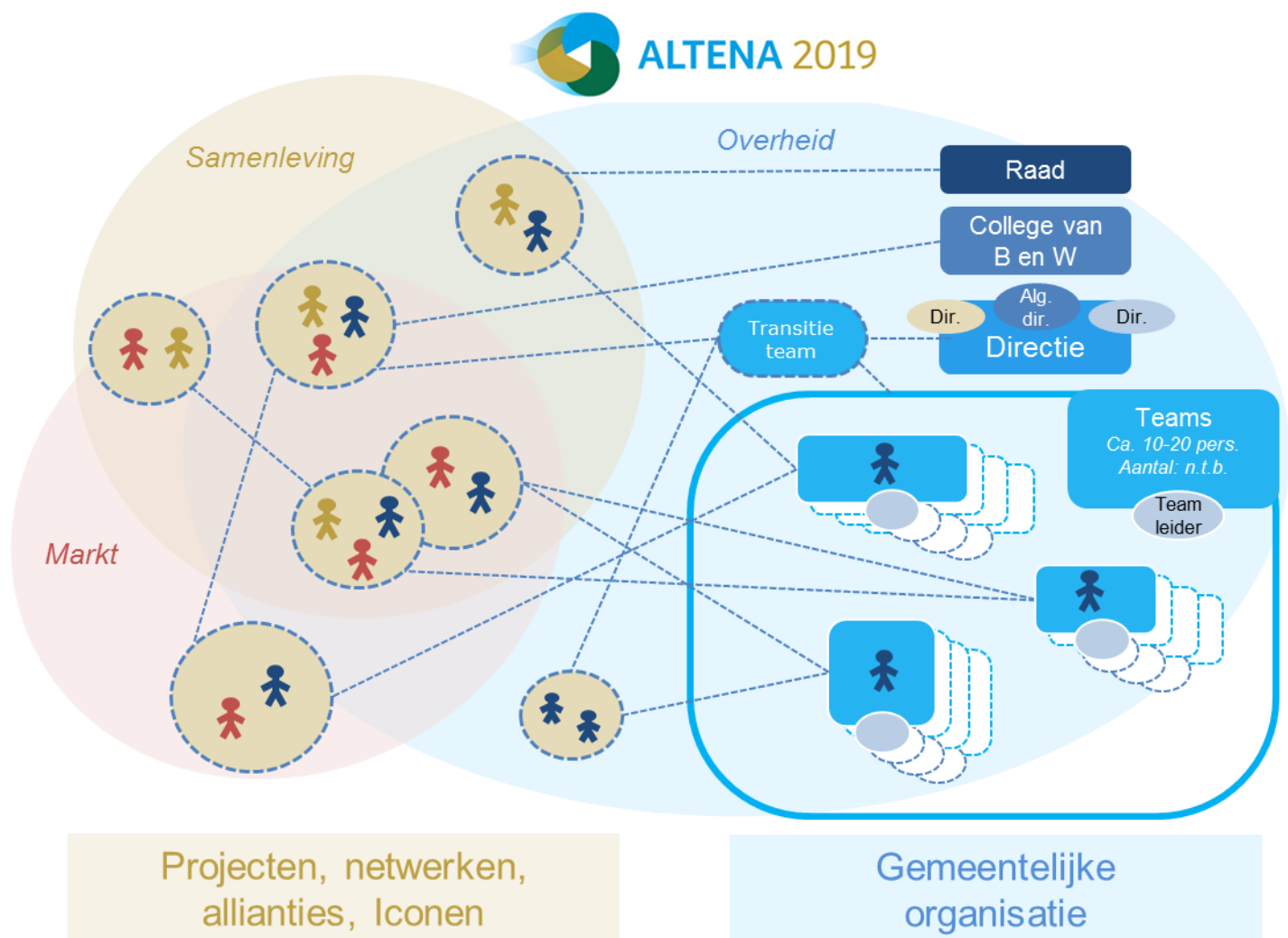
- Doorontwikkeling van systemen om de gewenste ambities en werkwijze te blijven ondersteunen.
- Ontwikkeling van juiste en adequate sturingsinformatie.

3.5 Structuur

De verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de coördinatie daarvan

Hiërarchie én netwerken

In Altena zijn maatwerk en samenwerken belangrijke begrippen. We zijn ons terdege bewust van het feit dat wij als gemeente een balans moeten vinden tussen de roep om loslaten, participatie en co-creatie enerzijds en verantwoording, resultaatgerichtheid en *control* anderzijds. De structuur van onze organisatie dient dan ook aan te sluiten bij deze veelzijdigheid. We hebben onze eigen organisatie met een interne structuur en bijbehorende werkwijzen, maar het werk gebeurt op allerlei manieren (netwerken, projecten) en met verschillende samenwerkingspartners (overheid, bedrijfsleven, maatschappelijk). Deze manier van organiseren is hieronder visueel uitgewerkt.



Figuur 3.2 – Visualisatie hoofdstructuur Altena 2019

3.5.1 Teams voor het werken aan taken en opgaven

De diverse taken en werkzaamheden worden in de vormgeving van de fijnstructuur op een logische en samenhangende wijze geordend en geclusterd in teams. Het algemene uitgangspunt voor de omvang van een team is een bandbreedte van tien tot twintig personen, afhankelijk van de aard en de omvang van de werkzaamheden (maatwerk). Elk team kent een teamleider die integraal verantwoordelijk is voor het team en ervoor zorgt dat zijn leden het juiste werk goed kunnen doen. De teamleiders geven uitvoering aan de strategie, doorvertaald naar het onderdeel van de organisatie waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Zij zijn verantwoordelijk voor het bijdragen aan de organisatiedoelen en zijn 'integraal verantwoordelijk' voor onder meer personeel en budgetten. Daarnaast zijn teamleiders in staat om over de grenzen van zijn of haar eigen team te kijken en bij te dragen aan integrale oplossingen voor vraagstukken. De teamleiders zijn verantwoordelijk voor doelen, resultaten en taken van hun team, de dienstverlening aan de inwoners en voor de advisering van het college van B en W. Medewerkers hebben vergaand mandaat om te handelen in de dienstverlening aan en samenwerking met de samenleving. Ook schakelen medewerkers primair zelf met een portefeuillehouder, indien nodig samen met een teamleider en/of directeur.

Fijnstructuur en dienstverlening

De uitwerking van de teams vindt plaats in de volgende stap waarin de fijnstructuur wordt vormgegeven. In de uitwerking van het dienstverleningsconcept wordt nader ingegaan op de wijze waarop overige klantcontacten (rondom concrete producten en diensten) vorm worden gegeven in onze organisatie.

In de ontwikkeling van de fijnstructuur en in de verdere doorontwikkeling van de organisatie zal (continu) wordt bepaald op welke wijze de specifieke gemeentelijke taakvelden in teams worden belegd. Hoe je ook structureert, gemeenten hebben enkele domeinen die inhoudelijk en functioneel logisch samenhangend zijn, zoals ruimtelijk-economisch, sociaal-maatschappelijk, publiekszaken en bedrijfsvoering. Deze inhoudelijke samenhang komt naar verwachting tot uitdrukking in de samenstelling van de teams, maar is niet vooraf dwingend. Bij de vorming van fijnstructuur zullen nadrukkelijk de principes uit de Besturingsfilosofie en het Dienstverleningsconcept het vertrekpunt zijn. Als we in de vorming van teams voor maatwerk gaan omdat we 'van buiten naar binnen' werken, dan kan dat onderlinge verschillen tussen teams tot gevolg hebben. Het ene team is het andere niet als het gaat om interactie met omgeving, dienstverlening en type taakvelden. Dit betekent variatie in clustering, werkwijze, aansturing, en teamgrootte.

Voor de samenstelling van de teams worden de volgende kaders meegegeven:

- beleid en uitvoering (dicht) bij elkaar
- werken in kernen en netwerken leidend
- integraal management
- bedrijfsvoering centraal en ondersteunend aan primaire processen.

Buitendienst

Voor de buitendiensten wordt vooralsnog uitgegaan van de huidige huisvestingslocaties. De wijze waarop het werk georganiseerd gaat worden, wordt meegenomen in de ontwikkeling van de fijnstructuur.

Beleid en uitvoering (dicht) bij elkaar

Om de verschillende teams in staat te stellen hun werk adequaat te doen, dienen zij daar de mogelijkheden en verantwoordelijkheden voor te hebben. Daarom gaan we beleid (inhoudelijke deskundigheid, bestuurlijke advisering) en uitvoering (publiekszaken, klantcontact, beheer, onderhoud, regie op taken door derden) dicht bij elkaar organiseren. Dit draagt bij aan de kwaliteit, snelheid en efficiëntie van onze werkwijze en dienstverlening.

Werken in netwerken en kernen

Onze ambitie om ‘van buiten naar binnen’ te werken, wordt ook door onze organisatiestructuur ondersteund. Een deel van ons werk vindt plaats in tijdelijke verbanden, netwerken en projecten. Om dat te kunnen doen, hebben alle medewerkers een basis in een team binnen de ambtelijke organisatie. Van daaruit werken zij aan oplossingen ‘buiten’, met collega’s van andere teams en partners van ‘buiten’. Deze netwerken en projecten kunnen ook worden benut om te werken aan teamoverschrijdende bestuurlijke thema’s en programma’s. Rollen en verantwoordelijkheden binnen projecten en programma’s worden beschreven in projectplannen.

Om de verbinding met de samenleving in de kernen verder te bevorderen, roepen we de functie van *kernregisseur* in het leven. Deze kernregisseur draagt zorg voor de verbinding tussen de kern waar hij/zij verantwoordelijk voor is en de gemeentelijke organisatie als het gaat om maatschappelijke initiatieven en taak- en domeinoverschrijdende zaken die niet direct bij een van de teams belegd kunnen worden. Daarvoor houdt hij/zij contact met inwoners, ondernemers en hun verenigingen. Binnen de organisatie zorgt hij/zij voor de onderlinge verbinding van taakvelden en personen. Dit vraagt des te meer om een organisatie waar de basis op orde is. Het heeft de voorkeur dat de kernregisseurs ook een andere functie vervullen (dubbelfunctie) en daardoor verspreid zijn over meerdere teams en goed ingebed zijn in de lijnorganisatie. De wijze waarop de verbinding met de rest van de organisatie wordt belegd heeft zeker ook met cultuur (houding en gedrag) te maken. Binnen de nieuwe organisatie wordt dit verder doorontwikkeld (zie paragraaf 3.2, Cultuur). In de directie wordt de externe oriëntatie op de omgeving expliciet belegd bij een directeur.

Integraal management

Teamleiders zijn integraal verantwoordelijk voor het functioneren van het team. Dit wil zeggen: zowel voor de inhoud (realisatie van doelen, werkwijze, verbinding met omgeving) als voor de bedrijfsvoering (financiën, personeelszaken, systemen).

Bedrijfsvoering centraal en ondersteunend aan primaire processen

Om het werken aan doelen en resultaten in de teams en het integraal management door teamleiders mogelijk te maken, is het essentieel dat personeelszaken, financiën, ICT-systemen en faciliteiten goed verzorgd zijn. Deze zogenaamde ‘bedrijfsvoeringstaken’ worden daarom centraal belegd bij enkele teams. Van daaruit kan de rest van de organisatie optimaal worden ondersteund en wordt zorggedragen voor het *in control* zijn van teams (juridisch, financieel, ICT, inclusief applicatiebeheer), conform de door de directie gestelde kaders. Om de ondersteuning en advisering van de teams optimaal vorm te geven, zullen er in ieder geval op het gebied van personeel, communicatie en financiën consulenten/adviseurs zijn.

3.5.2 Directie verantwoordelijk voor de organisatie als geheel

Waar de teams verantwoordelijk zijn voor de verschillende gemeentelijke taakvelden, is de directie verantwoordelijk voor de organisatie als geheel (concern). Dit uiteraard binnen de kaders die het eindverantwoordelijke gemeentebestuur – college en raad – stelt, met het bestuursakkoord c.q. collegeprogramma als uitgangspunt. Denk hierbij aan:

- eerste adviseur van het college van B en W
- strategie en kaders voor de organisatie
- sturing van de organisatie
- samenhang tussen deelbelangen en tussen teams
- doorontwikkeling en vernieuwing van de organisatie
- positie en rol van de gemeente in de regio
- vertegenwoordiging van de gemeente op ambtelijk strategisch niveau.

Het directieteam bestaat uit drie leden, met de volgende aandachtsgebieden:

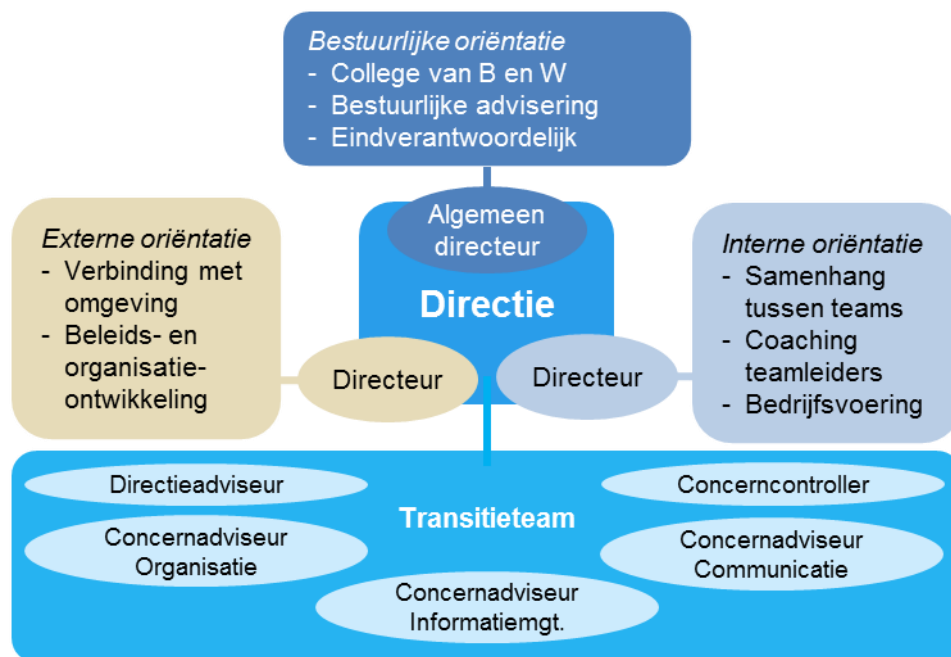
- algemeen directeur en tevens gemeentesecretaris met *bestuurlijke oriëntatie*: bestuurlijke advisering, eindverantwoordelijke voor de directie

- directeur met *externe oriëntatie*: verbinding met samenleving, samenwerking met partners, (interactieve) beleidsontwikkeling, de ontwikkeling van de externe gerichtheid van de organisatie en de bijbehorende organisatieontwikkeling en- vernieuwing
- directeur met *interne oriëntatie*: samenhang tussen teams, coaching teamleiders, bedrijfsvoering.

De directie neemt besluiten op basis van gezamenlijkheid en collegialiteit. Indien nodig neemt de gemeentesecretaris als eindverantwoordelijke besluiten. De directie stelt kaders voor en stuurt op zaken die de hele organisatie aangaan, zoals strategie, organisatieontwikkeling, financiën, systemen en personeel. De directie stelt jaarlijks de doelstellingen en bijbehorende middelen van de teams vast, op basis van eigen voorstellen vanuit de teams (uitgaande van bestuurlijke doelen en kaders). Ook organisatiebrede projecten en processen (die alle teams aangaan), zoals huisvesting en ICT, vallen onder verantwoordelijkheid van de directie.

Om de directie in staat te stellen haar verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie in te vullen, zeker in een periode van verandering, ontwikkeling en integratie, wordt zij ondersteund door een *transitieteam*. Dit team adviseert de directie en richt zich, evenals de directie, op de organisatie als geheel en bestaat uit de volgende sleutelfuncties (zie beschrijving van sleutelfuncties hierna en in bijlage I):

- directieadviseur
- concerncontroller
- concernadviseur organisatie
- concernadviseur informatiemanagement
- concernadviseur communicatie.



Figuur 3.3 – Samenstelling en ondersteuning van directie

3.5.3 Sturing en afstemming

Het ordenen en clusteren van taakvelden en werkzaamheden in teams en het nauw samenwerken met de omgeving heeft tot gevolg dat er op diverse manieren gestuurd en afgestemd moet worden om de samenhang te borgen.

Meervoudige sturing: verticaal en horizontaal

Het werken in externe netwerken, projecten samenwerkingsverbanden heeft tot gevolg dat medewerkers met twee vormen van sturing te maken hebben: hiërarchisch (verticaal) en binnen de netwerken (horizontaal).

Voor *verticale sturing* is onderscheid te maken tussen concern- en teamniveau. Dit betekent:

- de teamleiders zijn integraal verantwoordelijk voor hun eigen team. Dit geldt zowel voor hun inhoudelijke werkzaamheden als voor bijbehorende bedrijfsvoeringsaspecten (zie paragraaf 3.5.1)
- de directie is verantwoordelijk voor de organisatie als geheel (concern). Ook stellen zij de kaders voor de teams vast (zie paragraaf 3.5.2)
- teamleiders zijn verantwoordelijk voor het *in control* zijn van het team op het gebied van financiën, juridische zaken, informatieveiligheid etc., ondersteund door de betreffende adviseurs
- de directie is verantwoordelijk voor de concerncontrol, ondersteund door de concerncontroller.

Voor *horizontale sturing* (externe netwerken, projecten en samenwerkingsverbanden) gelden de volgende uitgangspunten:

- de teamleiders zijn verantwoordelijk voor het leveren van de benodigde capaciteit en kwaliteit aan de projecten en netwerken
- daar waar opgaven de teams en de organisatiegrenzen overstijgen en/of een zodanige complexiteit of bestuurlijke prioriteit in zich hebben dat er meer moet worden gestuurd (op samenhang en voortgang), heeft de directie de rol van ambtelijk opdrachtgever
- daar waar projecten en netwerken binnen het taakveld van een team vallen, vervult de teamleider de rol van ambtelijk opdrachtgever
- de ambtelijk opdrachtgever (directie of teamleider) benoemt de verwachte eindresultaten
- de opdrachtnemer (projectleider, beleidsadviseur) is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de voortgang binnen het netwerk of project en legt hierover verantwoording af aan de opdrachtgever
- de wijze van opschalen bij dilemma's tussen de sturingslijnen moet helder zijn: opschaling vindt plaats naar de directie die daar snel en daadkrachtig een besluit over neemt.

Afstemming en overleg

Het werken in netwerken en projecten bevordert in grote mate al de integrale aanpak van vraagstukken en de nodige afstemming en samenwerking. Ook binnen de organisatie moeten afstemming en samenwerking plaatsvinden. De wijze waarop dat gebeurt kan door de betrokkenen zelf worden ingevuld. Om de start van de nieuwe organisatie zo soepel mogelijk te laten verlopen, kan op voorhand aan de volgende vormen en momenten worden gedacht.

Wie	Waarover	Hoe vaak
Directieoverleg	Terugkoppeling B en W, strategische vraagstukken, organisatieontwikkeling, concernzaken	Eens per week
Overleg directie – college	Strategie, collegeprogramma, organisatieontwikkeling	Eens per kwartaal
Overleg directie – teamleiders	B en W-zaken, organisatieontwikkeling, projecten en netwerken, strategische kaders	Eens per maand
Overleg meerdere teamleiders	Teamoverschrijdende vraagstukken, samenwerking, inhoudelijke afstemming tussen teams	Situationeel
Overleg portefeuillehouder – medewerker (- teamleider)	Inhoudelijke afstemming over beleid, dossiers, projecten	Situationeel en periodiek eens per twee weken

Teamoverleg	Afstemming over werk(verdeling), kennisuitwisseling en teamgerelateerde onderwerpen.	Eens per twee weken (of zo vaak als binnen team wordt afgesproken)
-------------	--	--

3.5.4 Overzicht van verantwoordelijkheden en bevoegdheden

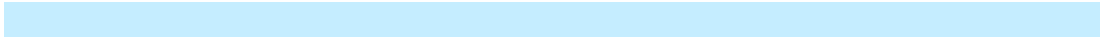
	College	Directie	Teamleider	Medewerker
<i>Doelen</i>	Bestuurlijke doelen	Organisatiedoelen	Teamdoelen	Professionele doelen
<i>Besluitvorming</i>	Collectief	Collegiaal, secretaris bepalend	In overleg met team, teamleider bepalend	Binnen eigen taakveld en opdracht
<i>Verantwoordelijkheid</i>	Bestuurlijk eindverantwoordelijk	Ambtelijk eindverantwoordelijk Leidinggevende van teamleiders	Verantwoordelijk voor resultaat, doelbereik, financiële middelen, personele capaciteit en kwaliteit van team	Medeverantwoordelijk voor resultaten, oplossingen en kwaliteit van het project-team
<i>Sturing</i>	Bestuurlijke doelen en kaders (beleid)	Organisatiedoelen en inzet van middelen, bedrijfsvoering, organisatiebrede zaken en samenhang	Teamdoelen en –resultaten: prioriteit, kwaliteit, capaciteit Samenwerking met andere teams	Werkzaamheden, projecten, resultaten, samenwerking met collega's
<i>Opdrachten en projecten</i>	Bestuurlijk opdrachtgever	Ambtelijk opdrachtgever van organisatiebrede, teamoverschrijdende, gecompliceerde en bestuurlijk geprioriteerde projecten	Ambtelijk opdrachtgever voor projecten binnen taakveld van team	Opdrachtnemer als projectleider en/of lid van projectteam
<i>Bedrijfsvoering</i>	Kaderstellend	Organisatiebreed: strategie, kaderstelling en sturing	Integraal verantwoordelijk voor team	Eigen werk en processen
<i>Verbinding met omgeving</i>	Als portefeuillehouder	Strategische profilering	Verbinden op dossiers	In hun functies, kernregisseur

3.5.5 Structuur in ontwikkeling

De hiervoor beschreven structuur wordt ingericht om bij de start van de nieuwe organisatie een stevige basis te hebben, met een duidelijke verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De organisatie, en dus ook de structuur, zal zich echter blijven ontwikkelen. Wat we nastreven is verdere versterking van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, dicht bij de professionals in de uitvoering. Ook dit gebeurt situationeel en met maatwerk, passend bij het taakveld en de medewerker(s). Een concept als zelfsturing kan op termijn toegepast en verder uitgewerkt worden, maar is geen doel op zich.

Input voor ontwikkelagenda

- Continue reflectie op verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden daadwerkelijk en concreet dicht bij de uitvoering beleggen.
- Werkwijze kerngericht werken en rol kernregisseur doorontwikkelen.
- Ontwikkeling zelfstandigheid teams.



3.6 Managementstijl

De kenmerkende gedragspatronen van het management op elk niveau

Het management fungeert als schakel tussen de doelen en de in te zetten middelen. Daarbij is de directie verantwoordelijk voor de organisatie als geheel. De teamleiders geven uitvoering aan de strategie, doorvertaald naar het onderdeel van de organisatie waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Zij zijn 'integraal verantwoordelijk' en geeft invulling aan de bouwstenen Cultuur, Personeel en Systemen, binnen de hiervoor door de directie meegegeven kaders.

Management = leiderschap

Onze leidinggevenden, directeuren en teamleiders, vervullen een voorbeeldfunctie en faciliteren de ontwikkeling van onze medewerkers als het gaat om eigenaarschap, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Leiderschap betekent ook sturen op resultaten, de koers uitzetten, motiveren, inspireren en medewerkers uitdagen tot innovatieve ideeën en creatieve oplossingen.

Directie

Richting het bestuur stellen de directeuren zich op als sparringpartner, om mee te denken en te spiegelen. Zij zijn integer, politiek-sensitief en dragen zorg voor een deskundige advisering van het bestuur. De directie fungeert richting het bestuur als filter voor de organisatie als geheel waar het gaat om capaciteit, werkdruk en prioritering. De directie geeft sturing aan de organisatie als geheel, zet de koers uit, stelt kaders en is in staat om knopen door te hakken. Daarnaast is de directie verantwoordelijk voor de coaching, begeleiding en ontwikkeling van de teamleiders. Als er op het niveau van teamleiders noodzaak is om 'op te schalen', dan vervult de directie deze rol. Ook bevordert de directie actief de ontwikkeling van teams en de samenhang en samenwerking tussen teams.

Competenties van de directie:

- politiek-bestuurlijk sensitief
- strategisch
- daadkracht
- vernieuwend
- verbindend vermogen
- omgevingssensitief.

Teamleiders

De teamleiders geven sturing aan hun team. Onze teamleiders zijn *peoplemanagers* die daadkracht tonen, prioriteren en keuzes durven te maken. Zij moeten in staat zijn om in teamverband en bij individuele medewerkers te sturen op zowel doelen en resultaten als werkwijze en gedrag. Zij werken vanuit het principe van situationeel leiderschap: zij zijn coachend en geven ruimte, en zijn waar nodig directief. Teamleiders beschikken over de hiervoor benodigde verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit betekent dat zij integraal verantwoordelijk zijn voor alle bedrijfsvoeringsaspecten van hun team (personeel, financiën etc.). Tegelijkertijd hechten we er aan dat onze medewerkers inhoudelijk kunnen sparren met hun leidinggevenden. Dit betekent dat teamleiders minimaal affiniteit hebben met de 'inhoud' van het team en de vraagstukken die daar spelen. Per team zal worden bekeken wat er aan aansturing nodig is en wat dat betekent voor het profiel van de betreffende teamleider. Onze teamleiders stellen hun medewerkers in staat om direct met portefeuillehouders te schakelen over opgaven en dossiers. Daarbij fungeren teamleiders voor hun team als filter waar het gaat om capaciteit, werkdruk en prioritering.

Competenties van teamleiders:

- politiek-bestuurlijk sensitief
- mens- en ontwikkelgericht
- resultaat- en oplossingsgericht.

Input voor ontwikkelagenda

- Doorontwikkeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden beleggen in de teams.
- Management- en leiderschapsontwikkeling om directie en teamleiders toe te rusten op nieuwe manieren van werken en aansturen.

4. Verrichten: onze ontwikkelagenda

Deze organisatiefilosofie bevat hoge ambities voor de vorming van de nieuwe organisatie van Altena. Dit betekent dat er genoeg te ontwikkelen valt om de gemeente te worden die we willen zijn. Dit doen we dan ook in een groeimodel: we nemen de tijd en maken bewuste keuzes over nieuwe stappen. Per 1 januari 2019 dient in elk geval 'de basis op orde' te zijn.

In dit hoofdstuk worden de ontwikkelpunten vanuit de bouwstenen in hoofdstuk 3 doorvertaald naar een ontwikkelagenda voor de nieuwe organisatie van Altena en voor de verdere voorbereidingen op de herindeling. Dit is een agenda waarmee de nieuwe directie, ondersteund door het transitieteam, op concernniveau aan de slag gaat. Teamleiders stellen voor hun team een eigen ontwikkelagenda op, gericht op de eigen opgaven en ontwikkelingen (in het ruimtelijke domein bijvoorbeeld inspeland op de Omgevingswet, in het sociale domein bijvoorbeeld het werken met wijkteams).

Richten: doelen stellen

1. Bij de vorming van het nieuwe coalitie-/collegeprogramma komen tot heldere en concrete bestuurlijke doelen en deze vertalen naar de organisatie.
2. Bepalen of de door het bestuur van Altena te stellen doelen moeten leiden tot een aanpassing van de strategie en richting van en voor onze organisatie.

Cultuur

3. Eén geïntegreerde en gezamenlijke cultuur ontwikkelen voor de nieuwe organisatie.
4. Flexibiliteit, wendbaarheid, leren, reflecteren, ondernemen en oplossingsgerichtheid nog meer onderdeel laten worden van de gezamenlijke organisatiecultuur.

Personeel

5. Talentontwikkeling medewerkers.
6. Aandacht voor evenwichtige personeelsopbouw.

Systemen

7. Doorontwikkeling van systemen om de gewenste ambities en werkwijze te blijven ondersteunen.
8. Ontwikkeling van juiste en adequate sturingsinformatie.

Structuur

9. Continue reflectie op verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
10. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden daadwerkelijk en concreet dicht bij de uitvoering beleggen.
11. Werkwijze kerngericht werken en rol kernregisseur doorontwikkelen.
12. Ontwikkeling zelfstandigheid teams.

Managementstijl

13. Doorontwikkeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden lager beleggen in de teams.
14. Management- en leiderschapontwikkeling om directie en teamleiders toe te rusten op nieuwe manieren van werken en aansturen.

Bijlage I - Sleutelfuncties

Directie

De directie is een team bestaande uit drie directeuren. Hierbinnen vervult de *gemeentesecretaris* de rol van directievoorzitter. Hij/zij is daarmee eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie en voor besluiten van de directie.

Beide andere directeuren zijn medeverantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie als geheel. Zij richten zich op concernzaken (organisatiebreed, team- en domeinoverstijgend), ieder met een ander aandachtsgebied:

- *externe oriëntatie*: verbinding met samenleving, samenwerking met partners, (interactieve) beleidsontwikkeling en de ontwikkeling van de externe gerichtheid van de organisatie. Hij/zij is een aanjager van samenwerking extern, vernieuwing en co-creatie
- *interne oriëntatie*: samenhang tussen teams, coaching teamleiders, bedrijfsvoering. Hij/zij is een aanjager van samenwerking intern, effectiviteit en efficiëntie.

Teamleiders

De *teamleider* is verantwoordelijk voor de doelen, resultaten, middelen, personele capaciteit en het functioneren van zijn/haar team. Hij/zij heeft minimaal affiniteit met de inhoud van de teamtaken en stelt medewerkers in staat te werken aan resultaten en oplossingen. Ook fungeert de teamleider als ambtelijk opdrachtgever voor projecten binnen zijn/haar team en als filter richting het bestuur als het gaat om prioritering van tijd en capaciteit.

Directieadviseur

De *directieadviseur* is eerste adviseur van de directie in haar dagelijks functioneren. Hij/zij draagt zorg voor de kwaliteit van de directieagenda, zet acties uit en volgt de voortgang en ontwikkelingen. De directieadviseur is een belangrijk schakelpunt tussen directie en teamleiders, medewerkers en omgeving.

Concerncontroller

De *concerncontroller* is de eerste adviseur die ervoor zorgt dat de directie *in control* is, in de zin dat gestelde kaders en gemaakte afspraken worden nagekomen in de organisatie. Dit betreft *control* in brede zin: financiën, juridisch, ICT, kwaliteits- en risicomanagement (auditrol). De concerncontroller heeft daarvoor een onafhankelijke positie en bijbehorende escalatiebevoegdheid richting directie en college. Hij/zij draagt zorg voor de door de directie gevraagde (periodieke en geïntegreerde) voortgangs- en sturingsinformatie vanuit de teams over de realisatie van doelen, de besteding van middelen en de kwaliteit van werkprocessen. De concerncontroller is nauw betrokken bij onder meer de planning- & controlcyclus, het HR-instrumentarium en de informatieveiligheid. Hiervoor dient hij/zij nauw samen te werken met diverse functies, zoals businesscontrol, financiën, personeel, ICT en ook de concernadviseur informatieveiligheid.

Concernadviseur organisatie

De *concernadviseur organisatie* ondersteunt en adviseert de directie bij organisatievraagstukken op concernniveau (organisatie breed, team- en domeinoverstijgend). Hij/zij werkt in opdracht van de directie aan organisatieontwikkeling, nieuwe in- en externe ontwikkelingen en samenwerkingsopgaven. Hij/zij werkt nauw samen met adviseurs op het gebied van P&O, financiën en ICT en met teamleiders om de verbinding tussen concernfuncties en teams te bevorderen.

Concernadviseur informatiemanagement

De *concernadviseur informatiemanagement* ondersteunt en adviseert de directie bij alle zaken die raken aan de vele data en bijbehorende (met name digitale) informatiestromen in de organisatie. Dit gaat verder dan het taakgebied ICT (applicaties en apparatuur). De concernadviseur werkt, namens de directie, juist aan de verbinding tussen ICT en de primaire processen waarin allerlei (digitale) informatie stroomt. Denk hierbij aan vraagstukken rond databeheer en -verwerking, informatieveiligheid, externe en interne toegankelijkheid en privacy. De concernadviseur informatiemanagement richt zich enerzijds op het inspelen op nieuwe technologische ontwikkelingen en anderzijds op het volgen van wet- en regelgeving. Hij/zij werkt hiervoor nauw samen met teamleiders, ICT-adviseurs en concerncontroller.

Concernadviseur communicatie

De *concernadviseur communicatie* ondersteunt en adviseert de directie bij strategische communicatievraagstukken op concernniveau (organisatie breed, team- en domeinoverstijgend). Hij/zij werkt in opdracht voor de directie aan kaderstelling voor communicatie, profilering en *branding* van de nieuwe gemeente, *public affairs* en bestuurlijke woordvoering. Hij/zij werkt nauw samen met teamleiders en communicatiemedewerkers uit de rest van de organisatie om de verbinding tussen concernfuncties en teams te bevorderen.