

# Organisatieplan 2025 Gemeente Geertruidenberg



**November 2024**

## Inhoud

1.	Aanleiding.....	3
1.1	Organisatie gemeente Geertruidenberg .....	5
1.2	Pilot programmatisch werken .....	6
1.2.1	Rollen en verantwoordelijkheden in programmatisch werken.....	7
1.2.2	Sturingsdriehoeken binnen programma .....	7
2.	Waarom we onze organisatiestructuur aanpassen.....	9
2.1	Leidende principes .....	9
2.2	Focus op ontwikkelvraagstukken .....	9
3.	Naar 3 domeinen: Fysiek, Sociaal en Dienstverlening.....	10
3.1	Directie (DT) .....	11
3.2	Fysiek domein.....	11
3.3	Sociaal Domein.....	12
3.4	Domein Dienstverlening.....	13
3.5	Domeinmanagers (DM) .....	13
3.6	Concernstaf onafhankelijk adviseurs.....	14
3.7	Programma's en Projecten .....	14
4.	Gevolgen voor de medewerkers .....	15
5	Communicatie .....	16

## 1. Aanleiding

Al sinds 2020 bouwen we samen aan onze organisatieontwikkeling. Dat doen we niet zomaar. Onze omgeving is in ontwikkeling, er liggen flinke opgaven. Dat vraagt wat van onze gemeentelijke organisatie. Het vraagt om wendbaar mee te kunnen bewegen én om met focus de juiste prioriteiten te stellen. Ook vraagt het van ons om kwaliteit te leveren en om continu te leren.

Een concrete stap die we de afgelopen jaren zetten, was een andere manier van werken; het programmatisch werken. Het college gaf vervolgens de opdracht hiermee door te gaan en onze organisatiestructuur hiernaar in te richten. Daarnaast is de span of control voor managers een aandachtspunt en het verder ontwikkelen naar integraal management en projectmatig werken. Een recentere stap die we op 1 juni jl. hebben gezet, is de pilot Sociaal Domein. In deze pilot doen we ervaring op met een integralere manier van werken door als beleid en uitvoering samen te werken aan onze doelen met een andere manier van aansturing.

De eerstvolgende stap is om onze organisatie zo in te richten, dat de structuur en sturing helpen om:

- recht te doen aan het gegroeide aantal medewerkers in onze organisatie;
- het programmatisch werken te borgen;
- en wendbaar, lerend en kwalitatief te werken aan de opgaven van gemeente Geertruidenberg.

Dit organisatieplan voor de structuuraanpassing van Gemeente Geertruidenberg is tot stand gekomen met input van clustermanagers, programmamanagers en collegeleden. Ook de OR heeft aandachtspunten meegegeven. Deze input hebben we gebruikt om een weloverwogen keuze te maken over de aanpassingen in de structuur in onze organisatie. We kijken daarbij naar de verbindingen die er tussen de verschillende taakvelden in onze organisatie zijn waardoor de nieuwe inrichting ook een natuurlijke uitkomst vormt van de ontwikkeling die we doormaken.

Aanpassing van de structuur is één element dat bijdraagt aan de focus die we hebben in onze organisatieontwikkeling. Maar met alleen een structuur zijn we er niet. Deze eerste stap is nodig om een stevig fundament te leggen, om stabiel en sterk te kunnen bouwen. Dan volgt het samen werkend maken. Dit samen bouwen aan het werkend maken, wordt vormgegeven in een ontwikkelagenda. De domeinen gaan hiermee aan de slag bij de start van de nieuwe organisatiestructuur.

### **Besluitvormingsproces**

- 5 november voorgenomen besluit College sociaal statuut
- 12 november 2024 wordt het sociaal statuut ter overeenstemming voorgelegd aan het LO
- 26 november 2024 neemt het college een voorgenomen besluit over de aanpassing van de organisatiestructuur
- 27 november wordt het voorgenomen besluit naar de OR gestuurd met een verzoek om advies
- De OR brengt op uiterlijk 8 januari 2025 advies uit
- We hebben op 15 januari 2025 een definitief besluit over de aanpassing van de organisatiestructuur

Na het besluitvormingsproces start het wervings- en selectieproces van managers en het plaatsingsproces. Doel is om op 1 april 2025 functioneel te zijn met de nieuwe organisatiestructuur, waarbij het kan zijn dat niet alle functies zijn ingevuld.

## Leeswijzer

We gaan allereerst kort in op de geschiedenis, vervolgens op het waarom van de aanpassing van de organisatiestructuur en staan stil bij de leidende principes. Daarna is een overzicht van de nieuwe organisatiestructuur opgenomen. Vervolgens beschrijven we per domein de teamindeling en het management. Vervolgens beschrijven we de gevolgen van de organisatieaanpassingen voor de medewerkers.

### 1.1 Organisatie gemeente Geertruidenberg

Een stukje historie:

In 2015 maakte de gemeente samen met inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners de toekomstvisie G-kracht. In 2019 zette de gemeentelijke organisatie met het koersdocument OOG (Organisatie Ontwikkeling Geertruidenberg) een nieuwe richting in. De kern van dit koersdocument is:

- Als gemeentelijke organisatie willen we continu in verbinding staan met onze samenleving.
- Diezelfde samenleving verandert snel door allerlei ontwikkelingen op het gebied van innovatie, technologie, economie en politiek. Dat vraagt om een wendbare, flexibele organisatie.
- Als gemeente staan we voor een aantal maatschappelijke opgaven. Deze opgaven overstijgen de grenzen van beleidsgebieden en onze organisatie.

Het koersdocument OOG uit 2019 beschrijft het opgavegericht werken en werken in zelforganiserende teams als de twee belangrijke pijlers om wendbaar te kunnen zijn als organisatie. De overtuiging van het college en het management is nog steeds dat opgavegericht werken de juiste koers is, maar dat het werken in zelforganiserende teams nu niet passend is bij onze organisatie. Het accent ligt namelijk op het programmatisch werken vanuit maatschappelijke opgaven, wat een andere aansturing vraagt dan die als basis dient voor zelforganiserende teams.

In 2021 startte een traject om te gaan werken vanuit de maatschappelijke opgaven voor onze gemeente voor de komende jaren. De beleidsverkenning en het coalitieakkoord 2022-2026 zijn hierop gebaseerd. Dit biedt de kans en vraagt ook van de organisatie om een omslag te maken, waarbij programmatisch werken één van de bouwstenen is. Maar er is meer nodig om de organisatie te laten veranderen. Medewerkers moeten willen meebewegen. We willen de juiste medewerkers aantrekken en behouden, hen goed begeleiden en trainen en zorgen dat de medewerkers met plezier kunnen werken. Hierbij hebben we oog voor de veranderende arbeidsmarkt.

Op dit moment is er al veel kennis en kunde in de organisatie. Maar hoe zetten we deze goed in en waar hebben we nog hulp of inspiratie nodig? Wat is er nodig om mensen mee te kunnen laten bewegen in de ontwikkeling van de organisatie? Zij moeten zich goed voelen, fijn kunnen werken, er toe doen.

Al eerder is besloten dat wij onze eigen 'Geertruidenbergse koers' gaan bepalen en varen. De huidige organisatieontwikkeling past bij die organisatie. Een koers die ons niet alleen een kwalitatieve verbeterslag oplevert, maar ons ook tot een flexibele wendbare organisatie maakt. Een organisatie waarin een goede combinatie van jong talent en jarenlange ervaring de ruimte krijgt om zich samen te ontwikkelen. Alle medewerkers hebben hierin een rol, dragen bij aan het succes en krijgen de

ruimte en middelen om zich hierin te ontwikkelen. Ook zetten we in op 'goed werkgeverschap' en meer 'werkplezier'.

Onze kernwaarden zijn: betrokken, ondernemend en professioneel. We hebben zeker betrokken en loyale medewerkers, hardwerkend ook. De kernwaarden professioneel en ondernemend zien we minder terug. Er is veel kennis en kunde, maar deze komen niet altijd voldoende tot uiting. We merken dat medewerkers soms te weinig weten van hoe een gemeente werkt, hoe processen lopen, wie waarvan is en digitaal is niet iedereen vaardig genoeg. Het wordt steeds lastiger om gekwalificeerd personeel te werven én te behouden. Onder de krappe arbeidsmarkt, de ontgroening en vergrijzing, de concurrentie van grotere gemeenten als werkgever in de omgeving maken dat er ook veel kennis en ervaring verdwenen. Het personeelsverloop en de werkdruk maken dat er niet altijd voldoende aandacht is voor goed inwerken en begeleiden van huidige en nieuwe medewerkers.

Een hoofdoorzaak van bovenstaande beschreven knelpunten, is de span of control van managers binnen de huidige organisatiestructuur. Een clustermanager geeft leiding aan tot wel 60 medewerkers. Hierdoor is er te weinig ruimte voor integraal management: sturen op kwaliteit, inhoud, proces, resultaat en aandacht voor persoonlijke- en teamontwikkeling.

## 1.2 Pilot programmatisch werken

We zien als overheid dat de complexiteit van de samenleving en de opgaven toeneemt. Dit wordt veroorzaakt doordat doelen die we parallel willen bereiken, in de praktijk weerbarstig en soms zelfs tegenstrijdig zijn. We zien dat de beschikbare (des)informatie aanzienlijk is toegenomen en dat vraagstukken en uitdagingen vaak intensere vormen van dilemma's kennen. Elke keuze die we maken, is een keuze voor de beste maatschappelijke resultaten en/of effecten. Zelden kunnen alle belangen tegelijkertijd worden bediend of ingevuld. Dit vraagt dat de overheid meer regie neemt en ervoor zorgt dat zij meer samenwerking en betrokkenheid van inwoners, bedrijven, organisaties, maatschappelijke instellingen en overige belanghebbenden bewerkstelligt.

Deze regierol is noodzakelijk omdat het aanpakken van uitdagingen binnen de bestaande organisatorische structuren niet meer als vanzelfsprekend werkt. Tegelijkertijd zijn er tal van initiatieven om te werken aan een maatschappelijke opgave. Maar deze initiatieven zijn niet geborgd binnen een structuur. Hier is juist behoefte aan. Complexiteit, integraliteit, noodzaak tot betrokkenheid, afstemming, co-creatie en samenwerking leiden ertoe dat doelbereiking moeilijker gerealiseerd kan worden door lijnsturing en eenvoudige samenwerking. Programmamanagement is een geschikt middel om alles te borgen wat zich niet binnen de traditionele organisatiegrenzen laat schikken. Denk vooral aan domeinoverstijgende thema's met politiek-bestuurlijke prioriteit.

In de afgelopen periode is in de pilot programmatisch werken onderzocht wat opgavegericht werken precies inhoudt en wat de toegevoegde waarde van het werken aan maatschappelijke opgaven is. De pilot programmatisch werken die in 2023 plaatsvond is afgerond. Evaluatie hiervan heeft geresulteerd in een opdracht vanuit het college aan de directie om het programmatisch werken te implementeren in onze organisatie en daarbij een passende hoofdstructuur te organiseren.

Doelen van programmatisch werken bij gemeente Geertruidenberg:

- Snel inspelen op een ontwikkeling of verandering
- Het versnellen van het behalen van bepaalde, complexe doelen
- Behoeft aan overzicht, samenhang, en focus
- Hulpmiddel voor het borgen van integraliteit
- Scherper sturen op inzet van middelen
- Meer regie kunnen voeren op samenhangende projecten
- Doelgericht samenwerken met andere partijen

Vanuit de pilot programmatisch werken en het werken aan de bouwstenen Samen Werken, Samen Groeien en Verduurzamen en Samen Vernieuwen zijn evaluatiepunten gekomen die voor wat betreft het programmatisch werken zijn samengevat in het collegevoorstel van 23 januari 2024. Hierin staat beschreven:

1. Verbeteren van het samenspel tussen de lijn en de programma's (afstemming tussen clustermanagers en programmamanagers);
2. Verbeteren van de samenwerking en afstemming in de driehoek Bestuurlijk Opdrachtgever (BOG), Ambtelijk Opdrachtgever (AOG) en Programmamanager (PM) en tussen de BOG's, AOG's en PM-ers onderling;
3. Beter in positie brengen en betrekken van de gemeenteraad bij de ontwikkelingen van programmatisch werken;
4. Realiseren van de randvoorwaarden voor het werkend krijgen van programmatisch werken, inclusief doorvertaling van de competentieprofielen in het werving- en selectieproces;
5. Vergroten van de betrokkenheid bij en de zichtbaarheid van de programma's in de ambtelijke organisatie;
6. Verbeteren van de afstemming van programmatisch werken met de P&C cyclus.

#### 1.2.1 Rollen en verantwoordelijkheden in programmatisch werken

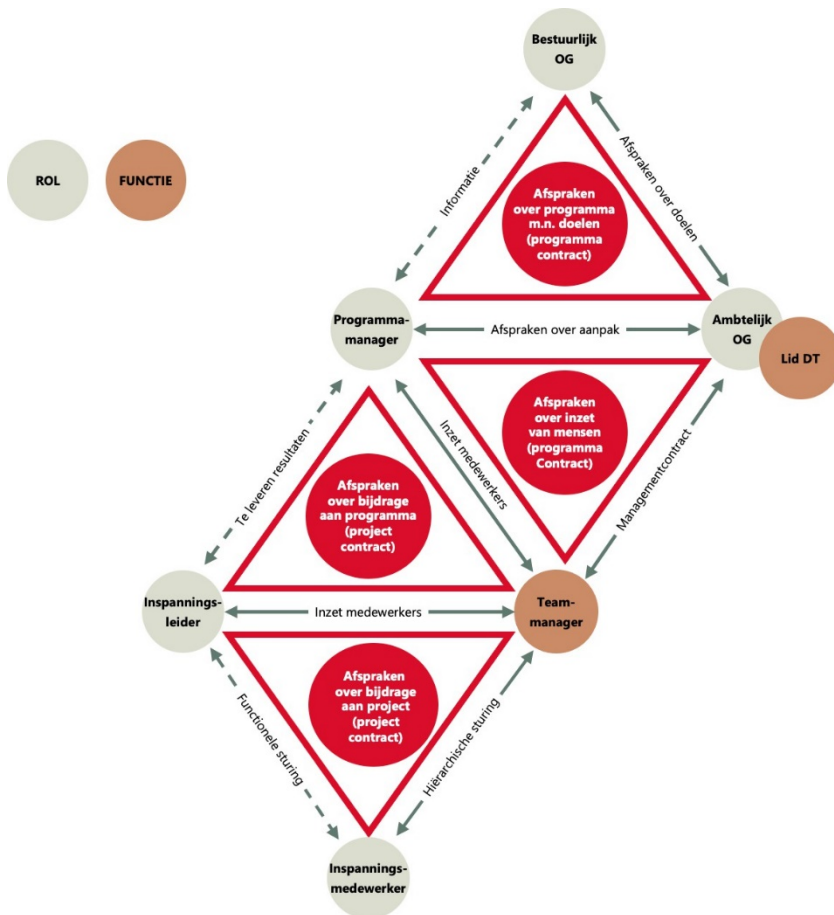
Programmamanagement krijgt een nadrukkelijke rol in de organisatie, zodat nieuwe ontwikkelingen snel getoetst en gefundeerd een plaats kunnen krijgen. Dit maakt onze organisatie wendbaarder en flexibeler. We starten met drie programmamanagers. De programmamanagers sturen op de inhoud en het proces voor wat betreft de reikwijdte van het programma.

#### 1.2.2 Sturingsdriehoeken binnen programma

Bij programmatisch werken onderscheiden we de volgende rollen:

- Bestuurlijk opdrachtgever (portefeuillehouder; lid College B&W);
- Ambtelijk opdrachtgever (lid Directieteam);
- Programmamanager;
- Domeinmanager;
- Projectleider (verantwoordelijk trekker van proces, project en/of routinematige activiteit);
- Projectmedewerker (deelnemer van proces, project en/of routinematige activiteit).

Onderstaande figuur laat de sturingsdriehoeken zien die bij programmatisch werken horen. De sturingsdriehoek laat de verhoudingen zien tussen de verschillende rollen en functies en de verantwoording en sturing die deze rollen en functies naar elkaar hebben. Afstemming vindt binnen deze sturingsdriehoeken plaats.



In de figuur is zichtbaar dat er verschillende sturingsdriehoeken in elkaar grijpen. Van belang is dat eenieder elkaars verantwoordelijkheden en bevoegdheden scherp heeft. Ook is het van groot belang dat eenieder zich realiseert dat eenzelfde functionaris in een andere 'driehoek' een andere rol kan/moet innemen.

## 2. Waarom we onze organisatiestructuur aanpassen

De aanpassingen in de organisatiestructuur zetten we in om als organisatie nog beter te kunnen samenwerken. In onze organisatie werken we op vele fronten samen; met elkaar als collega's, met ons bestuur, met onze samenwerkingspartners, met inwoners. We zijn dan ook bedreven in samenwerken. Tegelijk kunnen we dat nog slimmer en beter doen, zodat we beter kunnen aansluiten op wat de samenleving van ons vraagt en verwacht.

Zo'n twee jaar geleden zijn we gestart met de organisatieontwikkeling 'Samen bouwen, samen Sterker'. Dat gaat over samenwerken (intern én extern), gebruik maken van onze talenten, hoe we gehuisvest zijn, 21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden, leiderschap en slimmer ons werk te organiseren. Het afgelopen jaar zijn we aan de slag gegaan met onderzoeken wat een passende organisatiestructuur is, om zo goed mogelijk aan te sluiten op de verwachtingen van de samenleving en bij de aanbevelingen die uit de evaluatie van het programmatisch werken zijn gekomen. De nieuwe organisatiestructuur moet onze werkwijze ondersteunen en bevorderen. Daarmee is gemeente Geertruidenberg op een punt gekomen om de geleerde lessen van de pilot Programmatisch Werken verder te bestendigen in de organisatie.

### 2.1 Leidende principes

Er is een aantal leidende principes aangemerkt als onderlegger voor de aanpassingen op de organisatiestructuur:

- Programmatisch en projectmatig werken krijgen een structurele positie
- Beleid en uitvoering bij elkaar
- Kleinere span of control van manager voor goede sturing en aandacht
- Integraal management: domeinmanager stuurt op mens, inhoud, proces en resultaat in de lijn (wettelijke taken)
- Programmamanager stuurt op doelen, inhoud en proces van domeinoverstijgende opgaven

### 2.2 Focus op ontwikkelvraagstukken

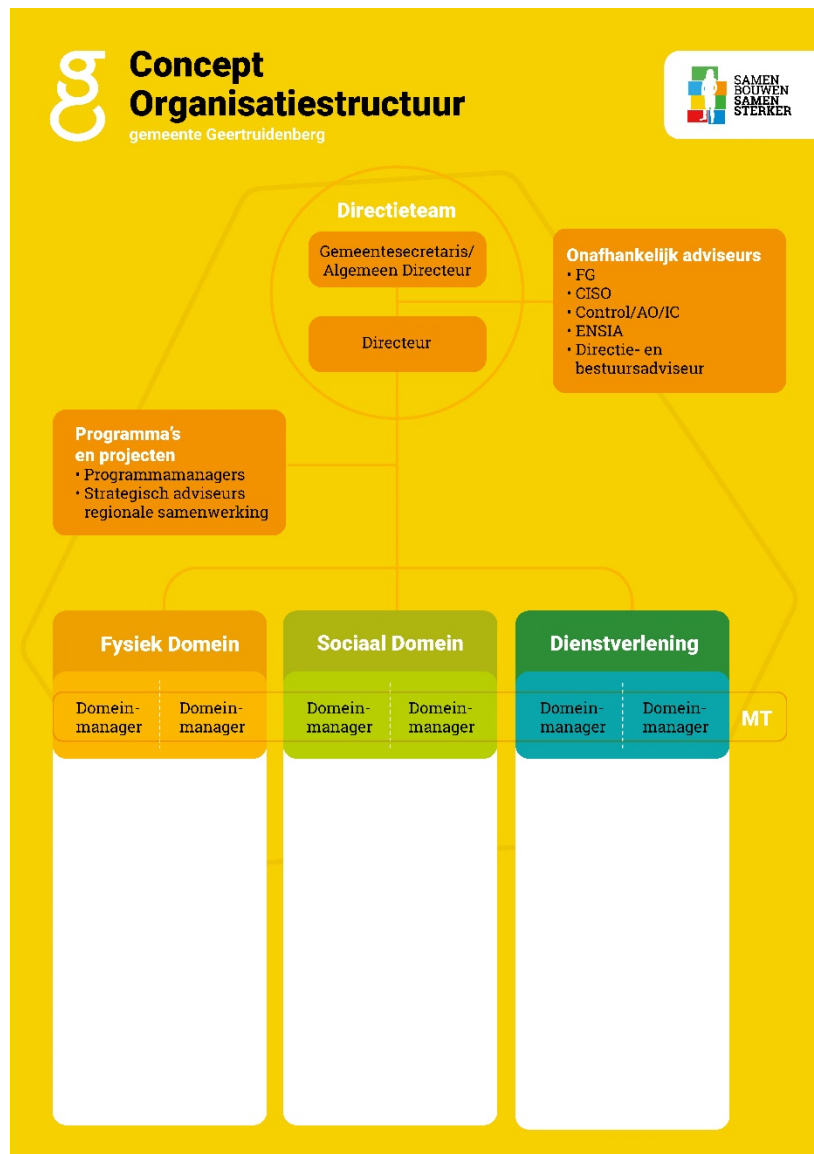
Daarnaast zijn er ontwikkelvraagstukken benoemd, waarlangs vanuit de nieuwe organisatiestructuur beter invulling aan gegeven kan en moet worden. Deze krijgen invulling via de te ontwikkelen ontwikkelagenda, waarmee de domeinmanagers aan de slag gaan vanaf het moment dat er gewerkt wordt in de nieuwe organisatiestructuur. Deze focuspunten zijn:

- Kwaliteit op de (strategische) bedrijfsvoeringsdisciplines
- De uitvoering en kwaliteit van de reguliere en wettelijke taken staat voorop
- Bestuurlijk-ambtelijk samenspel
- Samenspel lijn en programma's
- Integraliteit
- Eigenaarschap
- Resultaatsturing
- Procesgericht werken
- Aansluiting op P&C-cyclus
- Ontwikkeling ondersteunende systemen
- Ontwikkeling benodigde competenties

### 3. Naar 3 domeinen: Fysiek, Sociaal en Dienstverlening

In de doorontwikkeling van de organisatie kiest Geertruidenberg voor een nieuwe fundering. Dit nieuwe fundament gaat nog meer bijdragen aan maximale interactie tussen de 'buiten- en binnenwereld'. Hiernaast wordt ingezet op het verstevigen van het strategisch vermogen: enerzijds middels de inbedding van het programmatisch werken en anderzijds door strategische sturing op de bedrijfsvoering.

Fysiek, Sociaal en Dienstverlening zijn de pilaren (domeinen) waar de organisatie op steunt. Er wordt gekozen om deze drie domeinen als inrichting van de organisatie te kiezen.



### 3.1 Directie (DT)

De directie bestaat uit een gemeentesecretaris/algemeen directeur en een loco-secretaris/directeur die de aansturing geven aan de stafmedewerkers, de programmamanagers en de domeinmanagers.

Het directieteam leidt de ambtelijke organisatie, zorgt ervoor dat medewerkers optimaal kunnen presteren, ondersteunt en begeleidt de managers en zorgt voor verbinding tussen bestuur en organisatie. Het directieteam stuurt op samenhang, ondersteunt en stimuleert ondernemend gedrag en faciliteert snelle besluitvorming. Daarnaast hebben zij ook een representatiefunctie namens de ambtelijke organisatie.

Het directieteam is direct leidinggevende van de staf Onafhankelijke Adviseurs, het stafteam Programma's & Projecten en de domeinmanagers.

### 3.2 Fysiek domein

#### *Algemeen*

Het Fysiek Domein richt zich op het behouden en versterken van onze leefomgeving. Het uitgangspunt voor het Fysiek Domein is het werken aan meer samenhang binnen het domein, integrale en tijdige advisering aan het bestuur en in goed contact samenwerken met de samenleving. Het is aan dit domein om zorg te dragen voor integraal afgestemde beleidskaders voor de fysieke leefomgeving, in nauwe samenhang met de gebruikers van deze kaders. Ook gaat het om het begeleiden van ruimtelijk-fysieke veranderingen in de leefomgeving, met oog voor efficiënte en integrale afhandeling van externe initiatieven én een goede samenhang tussen beleid en uitvoering. Voor wat betreft de uitvoering van ruimtelijke ingrepen en reguliere beheer en onderhoudstaken, staat het domein er voor om dit in goede samenwerking te doen met de samenleving.

#### *Indeling Fysiek Domein*

In het fysieke domein (ca. 78 medewerkers) wordt de expertise van de huidige clusters Beleid, Buitenruimte en onderdelen vanuit de Gemeentewinkel gebundeld: Ruimtelijke Ontwikkeling (RO), Openbare Ruimte, Vastgoed en Vergunningverlening, Veiligheid, Toezicht & Handhaving (VTH) en Vastgoed/Grondzaken. Elk van hen heeft een eigen identiteit. Deze verschillen wil de organisatie inzetten als gezamenlijke kracht. Het Fysiek Domein wordt aangestuurd door twee domeinmanagers, de verdeling van teams wordt nog nader uitgewerkt.

#### *Nieuw HR21 Coördinatiemodule*

Het nieuwe organisatiemodel kent een platte managementlaag: een tweehoofdige directie en daaronder 6 domeinmanagers. Op onderdelen in de organisatie kan behoefte zijn aan een operationeel sturende taken. Eén van deze onderdelen is de Buitendienst van het team Beheer en Onderhoud. We gaan hier de coördinatiemodule toevoegen bij de Medewerker Beleidsuitvoering I bij de Buitendienst. Dit gezien het type functie, alsook de omvang van het team en het op afstand werken van de medewerkers. Ook is deze coördinatiemodule belangrijk in de verbinding tussen buiten en binnen (en andersom); het gaat om een medewerker die nauw betrokken is bij de dagelijkse uitvoering en zijn werkplek ook bij de Buitendienst heeft.

### 3.3 Sociaal Domein

Het Sociaal Domein zorgt er samen met inwoners en maatschappelijke organisaties voor dat iedereen naar vermogen mee kan doen. Binnen het sociaal domein (ca. 63 medewerkers) zijn de afdelingen voor beleid en uitvoering samengevoegd. De landelijke hervormingsagenda jeugd en de invloed daarvan op het Sociaal Domein is een belangrijk speerpunt. De opgave die er ligt is gericht op het versterken van de gemeenschappen en het voorliggend veld en op het optimaal inrichten van de toegang. Met de evaluatie van de pilot Sociaal Domein wordt de teamindeling nog verder ontwikkeld.

De ervaringen en bevindingen vanuit de pilot Sociaal Domein leiden tot het volgende.

- Opgavegericht werken waarin product/taak, doelgroep of gebied/wijk, afhankelijk van de opgave, een plek hebben.
- Er is een natuurlijke verbinding tussen de teams volgens het principe: één plan, één team, één boodschap.
- De inwoners staan bij de opgave centraal. Dit vraagt een flexibele, wendbare houding van de organisatie. De vraag ligt 'buiten'. De organisatie is in staat daar de benodigde inzet voor te leveren.
- Resultaten worden bestendigd en geborgd.
- Er bestaat in de organisatie duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden in relatie tot de verschillende rollen die medewerkers vervullen bij het uitvoeren van hun taak.
- We werken (kosten) efficiënt en -bewust.

Dit heeft voor de pilot tot de volgende teamindeling:

- Zorg en ondersteuning
- Werk en inkomen
- Wijken en buurten (gezond leven, veiligheid)
- Ondersteuning. De medewerkers met Data (monitoring, contractbeheer), functioneel beheer, administratieve ondersteuning zijn ondersteunend aan beide teams

Beleed en uitvoering zijn bij elkaar gebracht, juist om de uitwisseling te bevorderen. Een efficiënte overlegstructuur is daarbij van essentieel belang. De meest optimale vorm willen we graag in samenwerking en met input van de collega's samenstellen.



### 3.4 Domein Dienstverlening

Het domein Dienstverlening richt zich op het maximaal kunnen presteren van de organisatie. Vanuit de verschillende disciplines van bedrijfsvoering adviseren de medewerkers van het domein Bedrijfsvoering de interne klanten integraal en compleet en ondersteunen zij de klant snel en doelmatig bij hun primaire werk.

Dit domein valt op verschillende manieren in teams in te delen. Voor nu wordt er vastgehouden aan grofweg de huidige manier van indeling in teams naar vakdiscipline: Communicatie, HR en salarisadministratie, Financiën, I&A en Juridische zaken.

Ook de teams KCC en Burgerzaken worden ondergebracht in het Domein Dienstverlening.

Het domein Dienstverlening behelst de interne én externe dienstverlening, de indeling in teams wordt nog nader uitgewerkt.

Belangrijk ontwikkelpunt binnen dit nieuw te vormen domein, is de adviesrol die als businesspartner georganiseerd wordt vanuit de lijn als stafadviseur. Dit om een impuls te geven aan de integraliteit en kwaliteit. Deze ontwikkeling ligt bij de senior medewerkers per vakdiscipline, waarin geïnvesteerd wordt in de ontwikkeling naar deze rol. Speerpunten zijn: verstevigen van het strategisch advies op de bedrijfsvoeringsdisciplines, optimale positionering van en verbinding tussen de adviseurs en de ondersteuners binnen de bedrijfsvoering, het op orde brengen én houden van de basis. Ook hebben deze medewerkers de rol om gevraagd én ongevraagd te adviseren richting MT, DT en bestuur. Zij sturen de teams inhoudelijk aan op prioriteiten en inhoudelijke expertise. Hier zal de komende jaren verder op ontwikkeld worden.

#### *Nieuw HR21 Coördinatiemodule*

Het nieuwe organisatiemodel kent een platte managementlaag: een tweehoofdige directie en daaronder 6 domeinmanagers. Op onderdelen in de organisatie kan behoefte zijn aan een operationeel sturende taken. Eén van deze onderdelen is het KCC en Burgerzaken. We gaan hier de coördinatiemodule toevoegen bij de Medewerker Beleidsuitvoering I bij KCC/Burgerzaken. Dit gezien het type functie, alsook de omvang van het team en het op afstand werken van de medewerkers. Ook is deze coördinatiemodule belangrijk in de verbinding tussen buiten en binnen (en andersom); het gaat om een medewerker die nauw betrokken is bij de dagelijkse uitvoering.

### 3.5 Domeinmanagers (DM)

Een versteviging in sturing en aandacht vraagt om een realistische span of control. In gemeente Geertruidenberg is gekozen voor een span of control van ongeveer 30 fte per domeinmanager. Een span of control van deze omvang is mogelijk doordat de domeinmanager samen met een collega-domeinmanager verantwoordelijk is voor het domein.

De domeinmanager is verantwoordelijk voor:

- het bouwen van het domein, met behoud van de kracht van de aparte vakteams.
- Integrale samenwerking binnen én buiten het domein. De 2 domeinmanagers binnen een domein werken nauw samen, stemmen af en werken integraal in het domein.
- de prestaties van zijn domein, zowel inhoudelijk, kwalitatief, personeel, financieel als ook voor het proces.

- de bedrijfsvoering binnen het domein (effectieve en efficiënte inzet en het beheer van middelen binnen de gestelde kaders).
- het situationeel leidinggeven aan de medewerkers.
- het motiveren, stimuleren en faciliteren van medewerkers, zodat zij de gewenste kwaliteit en kwantiteit leveren.
- de kwaliteit van voorstellen, adviezen en rapportages. Daaronder zijn inbegrepen: de tijdigheid, onafhankelijkheid, juistheid en verantwoordelijkheid, de integraliteit en rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid.

Domeinmanagers vallen onder rechtstreekse verantwoordelijkheid van de directeur. Een domeinmanager wordt bij afwezigheid horizontaal vervangen door de collega-domeinmanager uit het eigen domein.

### 3.6 Concernstaf onafhankelijk adviseurs

Vanuit een onafhankelijke positie richt dit team zich op het gevraagd en ongevraagd adviseren op het gebied van informatiebeveiliging, privacy, doelmatigheid en rechtmatigheid van beleid en sturing en beheersing van de gemeentelijke organisatie. Gezien de onafhankelijke positie maken de Controllers en AO/IC, Ciso, FG en Ensia-coördinator, de Bestuurs-/Directieadviseur én de ondersteuning van de OR ook deel uit van dit team.

De concernstaf wordt aangestuurd door de GS/AD.

### 3.7 Programma's en Projecten

Dit team richt zich op het realiseren van belangrijke, complexe en strategische (verander)opgaven. Wij werken hierbij volgens de methodiek van programmamanagement. Programmamanagement slaat een brug tussen de kennis en ervaringen van lijnmanagement en projectmanagement, gericht op succesvol doorvoeren van strategische veranderingen of ambities. Waarin het vaak gaat om het bereiken van inspirerende veranderdoelen zonder het hebben van veel formele macht. Wij zien een programma als een tijdelijke manier van samenwerken, gericht op het nastreven van bepaalde organisatiebrede opgaven.

Het team bestaat uit programmamanagers en valt onder rechtstreekse aansturing van het directieteam.

Dit team bestaat uit de programmamanagers van (op dit moment) de volgende programma's:

- Economie, Toerisme & Duurzaamheid
- Wonen & Leefbaarheid
- Sociaal Domein

Het team Programma's en Projecten wordt aangestuurd door de directeur. De GS/AD en directeur zijn afhankelijk van de opgave die het betreft ambtelijk opdrachtgever voor programma's en projecten. De programmamanagers zijn ambtelijk opdrachtnemer.

Programma's zijn tijdelijk en kunnen wijzigen als er nieuwe ontwikkelingen zijn.

Daarnaast wordt een tweetal strategisch regionaal adviseurs toegevoegd aan deze nieuwe stafafdeling.

## 4. Gevolgen voor de medewerkers

We hanteren bij de organisatieaanpassing het principe 'mens volgt werk'.

### *Medewerkers*

Alle medewerkers behouden hun huidige HR21-functie. Medewerkers worden na de besluitvorming over de organisatieaanpassingen geplaatst bij een team. De meeste medewerkers krijgen een andere leidinggevende. Alle medewerkers volgen hun werk en zijn daarmee functievolgend naar een ongewijzigde functie.

### *Coördinatie-module*

Op twee plekken in de nieuwe inrichting van de organisatie is behoefte om te werken met een coördinerende module. Deze module is flexibel toe te passen, daar waar het werk het wenst. Voor nu wordt deze coördinatie-module aan de Buitendienst en het KCC/Burgerzaken geklikt.

### *Domeinmanagers*

Alle huidige clustermanagers zijn ingedeeld in de HR21-functiebeschrijving van Manager II. Deze HR21 functie van Manager II is ook van toepassing op de nieuwe functie van domeinmanager in de domeinen.

Voor de juiste plaatsing van een manager bij een domein hanteren we de volgende criteria:

- Een goede teamsamenstelling per domein op basis van de leiderschapsprofielen is van doorslaggevende betekenis. Het uitgangspunt is dat een diversiteit aan leiderschapsstijlen in een domein is vertegenwoordigd.
- De uitkomst van een eventueel in te zetten assessment en het oordeel van het directieteam. Dit wordt gebruikt om te beoordelen of de manager beter tot haar/zijn recht komt als manager van een team dat meer beleidsmatig, adviserend, specialistisch of uitvoerend van aard is.
- De clustermanager wordt zoveel als mogelijk is op haar/zijn voorkeur geplaatst die zij/hij heeft kenbaar gemaakt bij de belangstellingsregistratie.
- De functies die niet worden ingevuld met de huidige clustermanagers zullen worden opengesteld als vacature. Eerst zal dit intern gebeuren om interne medewerkers de gelegenheid te bieden hierop te reflecteren. Daarna kan dit extern gebeuren, als de functies nog niet zijn vervuld.

### *Programmamanagers*

Begin 2024 heeft het College van B&W het nieuwe HR21-profiel Programmamanager II vastgesteld. Dit functieprofiel is reeds toegevoegd aan het functiehuis van gemeente Geertruidenberg.

## 5 Communicatie

Goede communicatie richting bestuur én organisatie is in deze organisatieontwikkeling cruciaal.

Communicatie draagt bij aan het versterken van de organisatiestructuur door:

- te zorgen voor gestructureerde procescommunicatie rondom de mijlpalen
- het luisteren naar signalen in de organisatie en het vertalen hiervan in communicatieadvies en –acties

Intern zijn medewerkers geïnformeerd middels een medewerkersbijeenkomst op 25 november, via teamoverleggen, nieuwsbrieven en berichtgeving op VIA.