



> RETOURADRES Postbus 1992, 6201 BZ Maastricht

BEZOEKADRES
Mosae Forum 10
6211 DW Maastricht

Aan de dames en heren,
leden van de gemeenteraad

POSTADRES
Postbus 1992
6201 BZ Maastricht

ONDERWERP
Stand van zaken organisatieontwikkeling

DATUM
15 november 2022
Verz. 15 november
2022

BIJLAGEN
1

BEHANDELD DOOR
GJC (Gert-Jan) Kusters

TELEFOONNUMMER
043 350 4077

ONZE REFERENTIE
2022.17504

E-MAILADRES
Gert-Jan.Kusters@maastricht.nl

FAXNUMMER
043 - 350 4310

UW REFERENTIE
--

Geachte raadsleden,

Op 31 januari 2022 hebben wij u met een raadsinformatiebrief geïnformeerd over de stand van zaken van de organisatieontwikkeling *Samen met plezier voor Maastricht*. Wij schetsten daarin ook het proces hoe we dit in 2022 verder vorm wilden geven en uitvoeren. Voor de zomer bent u door onze gemeentesecretaris tijdens een raadsinformatiebijeenkomst bijgepraat over de stand van de organisatie. Met deze raadsinformatiebrief brengen wij u op de hoogte over de voortgang. Directe aanleiding is ons voorgenomen besluit voor een wijziging in de organisatiestructuur. Hierover leest u verderop meer.

Voor uw gemak vatten we eerst de doelen van de organisatieontwikkeling nog eens samen. Daarna schetsen wij u de voortgang en samenhangende aanpak van de programma's.

De doelen van de organisatieontwikkeling

De organisatieontwikkeling *Samen met Plezier voor Maastricht* moet leiden tot een meer flexibele en toekomstbestendige gemeentelijke organisatie die de uitdagingen van steeds complexere en sneller veranderende samenleving aan kan. We willen werken als één ontkokerde organisatie, met sensitiviteit voor de samenleving. We werken samen, en hebben een sterke verbinding met de stad en grip op de bedrijfsvoering.

3 programma's, één ontwikkeling

Zoals u weet zijn er voor de organisatieontwikkeling 3 programma's ingericht:

1. Versterking Externe Oriëntatie.
2. Duurzaam Sociaal Domein
3. Optimalisering Bedrijfsvoering

Hoewel deze drie programma's op inhoud hun eigen doelstellingen hebben, kiezen we ervoor om ze in verbinding te realiseren. Zo kunnen we maximaal sturen op de samenhang. In de volgende paragrafen leest u daarom achtereenvolgens de inhoudelijke stand van zaken, de wijze waarop we investeren in leren en ontwikkelen van medewerkers en de organisatiewijzigingen die ons voor ogen staan.



DATUM
15 november 2022

Inhoudelijke stand van zaken per programma

1. Versterking Externe Oriëntatie

Over een belangrijke 1e mijlpaal informeerden wij u met een raadsinformatiebrief op 12 oktober: het vaststellen van 7 stadsdelen met ieder een eigen stadsdeelwethouder en stadsdeelregisseur. Het is een eerste stap om als gemeente dichterbij onze inwoners te komen. Die manier van werken moet de komende jaren verder worden uitgebouwd.

Maar ook gaan we vanuit een programmatische aanpak aan de slag om wijken die dat echt nodig hebben zelf veerkracht te laten ontwikkelen. Samen met de inwoners en de partners in die wijk. We starten in 2023 met twee wijken.

Op pagina 3 (Gemeentebreed investeren in leren en ontwikkelen van medewerkers) komen we terug op de vraag wat dat betekent voor de competenties en vaardigheden van onze medewerkers.

2. Duurzaam Sociaal Domein

Medio 2021 is het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein (DSD) vastgesteld. Daarmee is focus en samenhang aangebracht in de majeure veranderoepgave van de interne organisatie in het Sociaal Domein. "Van veelvoud naar eenvoud en van veelheid naar eenheid" is het motto. Gericht op duurzaam resultaat in plaats van korte termijneffect.

Hiervoor is een heel scala aan acties opgepakt ten aanzien van inhoud, bedrijfsvoering en organisatie. Nadrukkelijk in verbinding met de Sociale Visie en andere grote (beleids)ontwikkelingen. De concrete resultaten worden inmiddels duidelijk zichtbaar en voelbaar. Via de maandelijkse RIB Sociaal Domein houden we u hiervan op de hoogte.

U weet bijvoorbeeld dat de inkoop van WMO, Beschermd Wonen en Jeugd inmiddels op een nieuwe leest gestoeld is. Samen met onze zorgpartners geven we vorm aan de benodigde doorontwikkeling, aan de betaalbaarheid en uitvoerbaarheid. Zodat onze inwoners ook in de toekomst kunnen rekenen op de benodigde zorg en ondersteuning.

Specifiek op het vlak van bedrijfsvoering is en wordt nog hard gewerkt om processen, systemen en stuurinformatie op orde te brengen. Om zodoende beter in control te komen; een goed en tijdig inzicht te hebben in inkomsten, uitgaven, ontwikkelingen en effecten. Om te kunnen volgen wat er gebeurt en zo nodig bij te sturen. Op alle niveaus: vanaf de uitvoering tot aan de raad. Via de Domeinvergadering Sociaal nemen we uw raad hier nadrukkelijk in mee.

De belangrijke stappen die in het Sociaal Domein al zijn gezet, kunnen nu als vliegwiel fungeren voor de gemeentebrede organisatieontwikkeling. De acties die in het kader van Optimalisering Bedrijfsvoering worden opgepakt, starten dan ook met voorrang in het Sociaal Domein. Waarmee de beweging van DSD dan weer extra kracht krijgt.

Juist om die samenhang te helpen borgen en een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de hele organisatie, loopt het programma DSD in 2023 nog door. Immers, door onze eigen basis op orde te brengen, kunnen we ons beter inzetten voor de stad Maastricht en de mensen die daar wonen, werken en leven.

3. Optimalisering Bedrijfsvoering

Een robuuste en efficiënt georganiseerde bedrijfsvoering is randvoorwaarde voor het functioneren van ons bestuur en de rest van de organisatie. Daarvan is op dit moment onvoldoende sprake. Het coalitieakkoord spreekt duidelijke taal: 'De huidige, sterk decentrale werkwijze blokkeert verbetering en verandering en is een rem op al het andere beleid, zoals de afgelopen jaren gebleken is. Daarbij is het voor betere sturing op zowel beleid als bedrijfsvoering essentieel dat de databestanden up-to-date gebracht worden, als ook de systemen waarbinnen deze beheerd worden. Dit vraagt om centralisatie van bedrijfsvoering binnen het ambtelijk systeem.'



DATUM
15 november 2022

In februari hebben we 5 kwartiermakers benoemd om, in overleg met managers en medewerkers, een analyse te maken van de inhoudelijke en organisatorische knelpunten in de bedrijfsvoering en ons te adviseren over de verbeteraanpak. Dit heeft in de zomer geleid tot een zeer grondige analyse, waarbij de knelpunten zowel ambtelijk als door ons college onderschreven worden. De belangrijkste inhoudelijke knelpunten delen wij hier graag met u:

- Er is de laatste jaren onvoldoende geïnvesteerd in processen, systemen en medewerkers.
- We maken onvoldoende gebruik van beschikbare data en innovaties, omdat het te versnipperd georganiseerd is.
- Dit resulteert erin dat de gesprekken binnen directie, college en gemeenteraad te vaak gaan over (de problemen in) de interne organisatie, en daarmee niet over de koers van onze stad en onze inspanningen voor de mensen die daar wonen, werken en leven.

De kwartiermakers hebben ook een doordacht plan van aanpak opgeleverd voor de inhoudelijke verbeteringen. De realisatie hiervan noopt tot bestuurlijke keuzes. Hierover is het college op dit moment met de directie in gesprek. In die afweging nemen we u graag goed en gedegen mee in de maand januari. De voorstellen voor de inhoudelijke verbeteringen bevatten onder andere de volgende elementen: de ontwikkeling en invoering van sturings- en beheersinstrumenten, de optimalisering van het financiële systeem voor betere voorspelbaarheid van budgetuitputting, uniformering en digitalisering van processen, standaardisering van applicaties. Hierbij is oog voor de prioritering op het sociaal domein, inkoop en subsidies en control.

De analyse van de organisatorische knelpunten leest u in de paragraaf 'Organisatiewijziging/reorganisatie'.

Gemeentebreed investeren in leren en ontwikkelen van medewerkers

Structuur en organisatie zijn dienend aan wat wij eigenlijk als organisatie voor onze inwoners willen zijn.

Wat vragen wij van onze medewerkers?

- een dienstverlenende en extern gerichte werkhouding; actief naar buiten toe;
- gezonde autonomie vanuit een goed ontwikkelde bestuurlijke antenne;
- het vermogen om feedback te geven en te ontvangen;
- samenwerkingsvaardigheid.

Wat vragen wij van onze leidinggevenden?

- het vermogen tot inhoudelijke sturing, coaching en advisering;
- het creëren van een veilige werkomgeving met oprechte aandacht voor de medewerker en zijn dilemma's.

Dit vraagt om het vergroten van persoonlijk leiderschap en leren handelen vanuit organisatiebelang, in combinatie met eigen doelstellingen. Daarvoor is het nodig om op individueel en groepsniveau beter inzicht te krijgen in drijfveren, competenties en ontwikkelmogelijkheden. De focus zal daarbij liggen op het verbeteren wat al goed is.

Er komt een gericht programma om al onze medewerkers hierin mee te nemen; de rol van de leiding is bepalend. Er ligt een geactualiseerde visie op leiderschap voor al onze managers. Voorbeeldgedrag is essentieel.

Daar waar we kunnen geven we frisse impulsen aan onze organisatie. Zo zijn er meerdere gemeente-brede talentenprogramma's ontwikkeld en is de afdeling van het aantal trainees ('Richting Zuid') verdubbeld.

Verschillende afdelingen, waaronder Stadsbeheer, zijn al begonnen met een eigen leertraject.



DATUM
15 november 2022

Organisatiewijziging/reorganisatie

In de paragraaf 'Optimalisering bedrijfsvoering' op pagina 2 kon u al lezen dat de sterk gedecentraliseerde bedrijfsvoering een belemmering is voor een meer effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. Daarom nam ons college al eerder het standpunt in dat centralisatie noodzakelijk is. De recente verdieping door de kwartiermakers bevestigt dat dit een noodzakelijke keuze is. Daarnaast leiden ook de inzichten binnen het sociaal domein tot de noodzaak om de organisatie aan te passen.

We koersen op een organisatiewijziging/reorganisatie waarbij de uitgangspunten zijn:

- beleid, advies en uitvoering dicht bij elkaar: om zo een snelle leercyclus plan-do-check-act mogelijk te ondersteunen;
- gecentraliseerde bedrijfsvoeringsafdelingen: zo verminderen we kwetsbaarheid, versterken we het lerend vermogen en voorkomen we sub-optimalisatie.

De organisatiewijziging en daaruit volgende reorganisatie is een noodzakelijk middel om een nieuwe uitgangssituatie te krijgen:

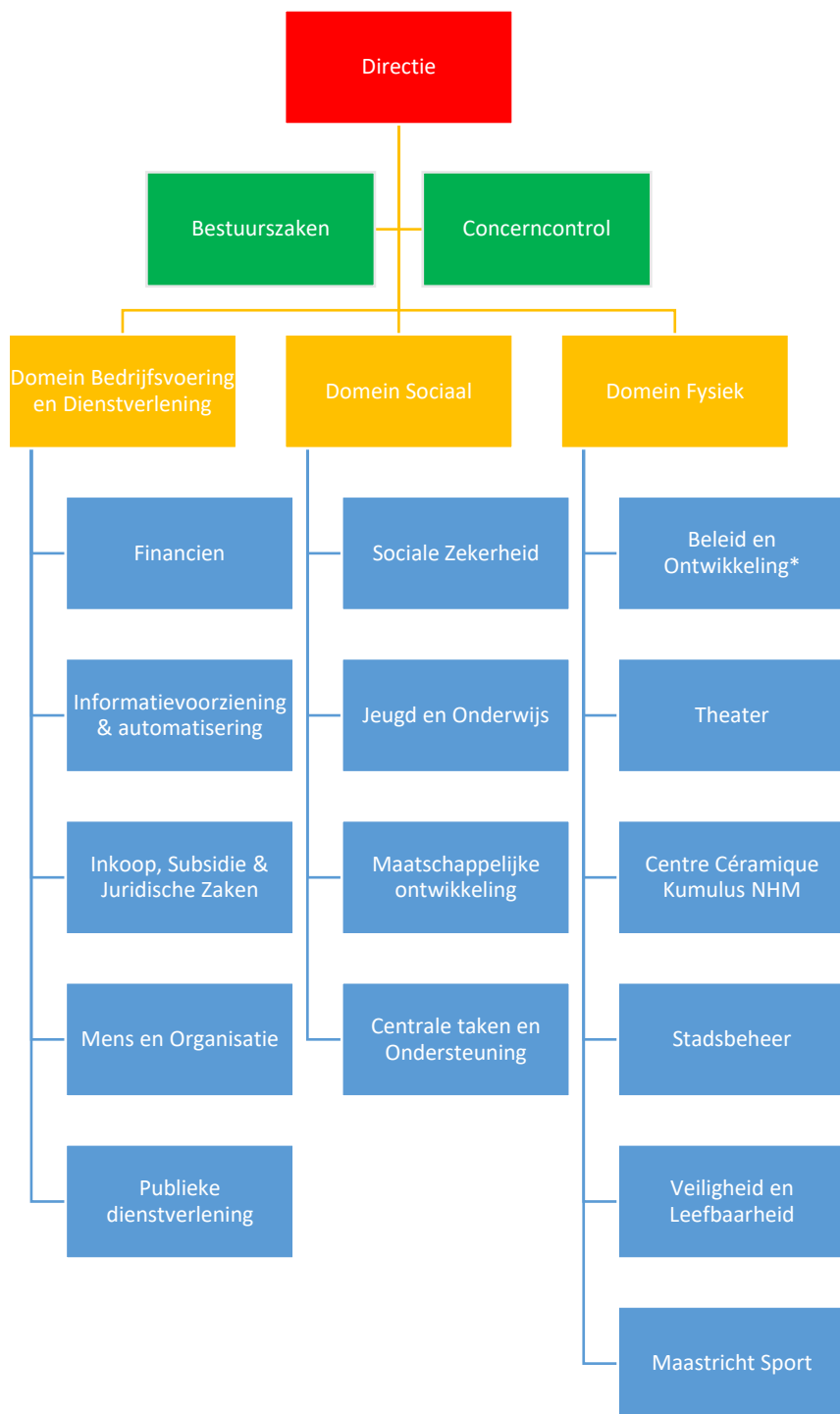
- een organisatie waarbinnen bestaande (verkokerde) patronen en manieren van werken worden doorbroken
- een organisatie die de inhoudelijke professionalisering op het terrein van bedrijfsvoering, sociaal domein en externe oriëntatie verbeteringen mogelijk maakt.

Op basis van een collegebesluit van 18 oktober 2022 (zie bijlage) is aan de ondernemingsraad advies gevraagd over het voorgenomen besluit voor aanpassing van de hoofdstructuur.

Deze voorgelegde hoofdstructuur ziet er als volgt uit:



DATUM
15 november 2022



De voorgestelde nieuwe hoofdstructuur voor de organisatie bestaat dus uit 3 domeinen met ieder een verantwoordelijke directeur. Bestuurszaken (inclusief coördinatie gebiedsgericht werken) en Concerncontrol vallen rechtstreeks onder de algemeen directeur. Het domein Bedrijfsvoering & Dienstverlening telt 5 afdelingen en het domein Sociaal 4 afdelingen. De afdelingen binnen domein Fysiek blijven vooralsnog ongewijzigd.



DATUM
15 november 2022

Volgende stappen in reorganisatie

Na het advies van de OR zal het college een definitief besluit nemen over de hoofdlijnen van de organisatie. Ondertussen wordt er doorgewerkt aan de verfijning van deze hoofdlijnen in een detailstructuur: een nieuw formatiehuis met functies en fte's. Uiteraard ook financieel uitgewerkt en met een doorkijk naar de personele consequenties op functieniveau. Dit wordt in een reorganisatieplan verwerkt dat na voorgenomen besluit door het college aan de OR ter advisering wordt voorgelegd. Het college kan na ontvangst van het advies van de OR een definitief besluit nemen. Hierna kan het plaatsingsproces starten: het plaatsen van de medewerkers in de nieuwe organisatie conform wettelijke kaders en afspraken die we hierover in ons sociaal statuut met het LO hebben gemaakt. We streven ernaar dat dit volledig is afgerond op 1 juli 2023.

Vervolg

In de begroting van 2022 stelde u € 5 miljoen incidenteel beschikbaar voor de organisatieontwikkeling:

- € 1,1 miljoen voor het aanstellen van aanjagers voor de komende drie jaar;
- € 2,9 miljoen voor het bevorderen van interne mobiliteit door middel van een generatiepact;
- € 1 miljoen voor frictiekosten.

In de domeinvergadering AZ van december 2022 zullen we verantwoording afleggen over de besteding hiervan.

In de domeinvergadering AZ van januari 2023 bespreken wij zoals hierboven aangekondigd graag met u de inhoudelijke verbeteringen. Indien gewenst gevolgd door een atelier-sessie.

Hoogachtend,

Alex Meij
Wethouder Sociale Zaken, Jeugdzorg, Vastgoed, Personeel en Organisatie

Manon Fokke
Wethouder Financiën, Bedrijfsvoering, Burgerparticipatie en Lobby

Anita Bastiaans,
Wethouder Duurzaam Sociaal Domein, WMO, Welzijn, Diversiteit, Europa en de Euregio



Samenvatting

Het college heeft een voorgenomen besluit over de nieuwe hoofdstructuur genomen. Daarmee wordt een volgende stap gezet in de implementatie van de aanbevelingen uit het rapport van &VandeLaar, het verbeteren van de externe oriëntatie en het lopende programma Duurzaam Sociaal Domein.

Juli 2022 heeft de directie, op basis van de presentaties van de kwartiermakers, de gewenste organisatiecontouren bepaald. Op basis van deze contouren is gewerkt aan een voorstel over de herinrichting van de organisatie. Deze herinrichting vindt in twee stappen plaats. Met de voorliggende Hoofdpijnennotitie neemt het college een voorgenomen besluit over de nieuwe hoofdstructuur van de organisatie. Deze hoofdpijnennotitie wordt na het voorgenomen besluit door het college ter advisering aan de OR gestuurd.

De volgende stap betreft de fijnstructuur waarin wordt omschreven in functies en fte's hoe de nieuwe organisatie er exact uit komt te zien, met een doorkijk naar de personele gevolgen en een financieel kader. De streefdatum voor de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur is 1 juli 2023.

Beslispunten

1. De notitie "hoofdpijnen voor de aanpassing van de organisatie" als voorgenomen besluit vast te stellen en als uitgangspunt te nemen voor de verdere organisatieaanpassing.
2. De notitie "hoofdpijnen voor de aanpassing van de organisatie" ter advies naar de Ondernemingsraad te versturen.

Besluit Burgemeester en Wethouders d.d. 18 oktober 2022:

Conform.



1. Aanleiding

Uw college constateert in haar coalitieakkoord dat er binnen de ambtelijke organisatie een centralisatie van een aantal bedrijfsvoeringsactiviteiten noodzakelijk is. Deze constatering komt mede voort uit het rapport van &VandeLaar en de daaruit voortvloeiende adviezen die uw college op 9 februari 2021 heeft onderschreven. Daarin heeft u tevens de opdracht gegeven deze adviezen uit te werken in een voorgenomen besluit plus een separaat advies over de positionering van communicatie, bestuurszaken en externe betrekkingen. Dit alles is sindsdien in het grotere geheel gebracht van de organisatieontwikkeling “Samen met plezier voor Maastricht”. Hierin zijn naast bedrijfsvoering ook duurzaam sociaal domein en verbeteren externe oriëntatie als lijnen benoemd. De verschillende lijnen zijn door kwartiermakers verdiept en in/met de organisatie besproken.

De kwartiermakers hebben in juli 2022 uitvoeringsplannen aan de directie gepresenteerd. Deze heeft op basis van de presentaties de contouren van de nieuwe organisatie geschetst en richting de organisatie gecommuniceerd.

De bijgaande notitie “Hoofdpijnen voor de aanpassing van de organisatie” is de eerste stap in de organisatorische formalisering van deze contouren en beschrijft de beoogde hoofdstructuur op afdelingsniveau en uitwerkingsrichting van de fijnstructuur. De beoogde hoofdstructuur van het sociale domein is tot stand gekomen binnen het programma duurzaam sociaal domein.

2. Context

De visie op organisatieontwikkeling “Samen met plezier voor Maastricht” met de daarin benoemde missie, visie en veranderdoelen vormt de grondslag onder de implementatie van de adviezen van bureau &VandeLaar. Het bureau heeft geadviseerd de bedrijfsvoering te centraliseren, om daarmee de huidige versnipperde werkwijze tegen te gaan en verbetering en verandering te faciliteren. Samen met de ingezette verandering in het sociale domein en het versterken van de externe oriëntatie vormt zij de prioriteit voor de komende jaren.

Een sterke gemeentelijk organisatie is in het belang van de stad. Voor de doorontwikkeling van de organisatie is een structuuraanpassing nodig. Deze staat echter niet op zich. Het traject van de organisatieontwikkeling verloopt langs drie sporen: inhoud(sgerelateerde professionalisering op het terrein van bedrijfsvoering, sociaal domein en externe oriëntatie), reorganisatie en cultuur. Er is uiteraard overlap en samenloop tussen deze drie sporen.



3. Gewenste situatie

Wij bouwen aan een ambtelijke organisatie die in control is, flexibel is, en die de uitdagingen van onze complexe en telkens veranderende omgeving aan kan. Het spreekt voor zich dat de organisatieaanpassing een middel is, een noodzakelijk middel om een nieuwe uitgangssituatie te creëren waarbinnen bestaande patronen en manieren van werken moeten worden doorbroken. Zodoende leggen we het fundament onder een nieuwe manier van werken passend bij de opgaven waar we als gemeente voor staan.

4. Effect op duurzaamheid en/of gezondheid

Niet van toepassing

5. Effect op de openbare ruimte

Niet van toepassing

6. Personeel en organisatie

De notitie hoofdlijnen voor de aanpassing van de organisatie geeft de kaders en richting aan waarbinnen de verdere organisatieaanpassing wordt uitgewerkt. De nieuwe hoofdstructuur voor de organisatie bestaat uit drie domeinen met ieder een verantwoordelijke directeur, en een afdeling bestuurszaken (inclusief coördinatie gebiedsgericht werken) en een afdeling concerncontrol die rechtstreeks onder de algemeen directeur vallen. Het domein Bedrijfsvoering en Dienstverlening en het domein Sociaal zijn de domeinen waar de grootste aanpassingen plaats vinden. De verdere uitwerking hiervan op basis van de hoofdlijnennotitie moet nog plaatsvinden. In die uitwerking (fijnstructurering) komen de effecten op functies en fte's en als gevolg daarvan de personele consequenties terecht.

7. Informatiemanagement en automatisering (incl. Smart City)

Niet van toepassing

8. Financiën

De voorliggende notitie heeft nog geen financiële effecten. Deze komen pas tot uitdrukking in de verdere uitwerking van de fijnstructuur. Bij die uitwerking zijn de financiële kaders zoals aangegeven in de begroting het uitgangspunt.

9. Aanbestedingen

Niet van toepassing



10. Participatie tot heden

Dit voorstel is tot stand gekomen op basis van gesprekken met de directie en kwartiermakers. In het directieoverleg van 10 oktober heeft de directie de notitie vastgesteld en besloten deze voor te leggen aan het college.

11. Voorstel

1. De notitie “hoofdlijnen voor de aanpassing van de organisatie” als voorgenomen besluit vast te stellen en als uitgangspunt te nemen voor de verdere organisatieaanpassing.
2. De notitie “hoofdlijnen voor de aanpassing van de organisatie” ter advies naar de Ondernemingsraad te versturen.

12. Uitvoering, evaluatie en vervolg

Het besluit van het college geldt als voorgenomen besluit dat daarna ter advisering wordt voorgelegd aan de OR. Na de ontvangst van het OR advies kan het college een definitief besluit nemen. Binnen de organisatie wordt ondertussen verder gewerkt aan de fijnstructuur. Dit moet uitmonden in een voorstel voor organisatieaanpassing met daarin functies, fte's en personele consequenties dat naar verwachting begin februari aan het college kan worden voorgelegd.

Hoofdlijnen voor de aanpassing van de organisatie

(samen met plezier voor maastricht)

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Noodzaak voor verandering.....	3
1.1 Noodzakelijke aanpassing organisatiestructuur	3
1.2 Drie pijlers.....	3
Samenhang	5
Hoofdstuk 2 Hoe pakken we de structuuraanpassing aan.	6
2.1 Planning.....	6
2.2 Plaats in het organisatieontwikkelingsproces.	7
Hoofdstuk 3. Principes en uitgangspunten bij de opzet nieuwe hoofdstructuur.....	8
3.1 Samen voor Maastricht	8
3.2 Uitgangspunten voor het bouwen van de hoofdstructuur.....	9
Staf en lijn: andere rollen, zelfde doel.....	9
3 managementlagen.....	9
Omvang van de teams	10
3.3 Totstandkoming Hoofdpijnen	10
Samenspraak	11
Hoofdstuk 4. Blauwdruk voor de hoofdstructuur	12
4.1 Het totaaloverzicht	12
Domeinbepaling	14
4.2 Eerste schets Domein Bedrijfsvoering en Dienstverlening	15
4.2.1 Financiën	16
4.2.2 Informatievoorziening en Automatisering	16
4.2.3 Inkoop, Subsidies en Juridische Zaken.....	17
4.2.4 Afdeling Mens en Organisatie	17
4.2.4 Afdeling Publieke Dienstverlening.....	17
4.3 Eerste schets Domein Sociaal	18
Hoofdstuk 5 Cultuur	20
5.1 Structuur en cultuur	20
5.2 Leren in de werkomgeving	21
Hoofdstuk 6. Vervolgproces	22
Bijlage 1: opdrachten kwartiermakers	23

Hoofdstuk 1. Noodzaak voor verandering

Samen met plezier voor Maastricht. Dat is het motto dat we vorig jaar aan ons traject van organisatieontwikkeling hebben gegeven. Het bestaansrecht voor onze organisatie zit ook in dit motto: wij zijn met ruim 1700 medewerkers de ambtelijke organisatie die ons bestuur ondersteunt in zijn taken en ambities voor onze prachtige stad Maastricht en z'n veelzijdige samenleving van ruim 120.000 Maastrichtenaren. Dat doen we in een sterk veranderende context: in een wereld waarin de ontwikkelingen steeds sneller gaan. En dat doen we voor een bestuur dat stevige ambities voor de komende jaren heeft geformuleerd. Dit stelt eisen aan de manier waarop onze organisatie functioneert, waarop we onze systemen en structuren inrichten en bovenal de manier waarop we samenwerken, zowel intern als extern.

1.1 Noodzakelijke aanpassing organisatiestructuur

Bij zo'n veranderende context hoort een organisatie die meebeweegt, die flexibel en wendbaar is. Vaak gaat het hierbij om kleinschalige aanpassingen, maar soms is ook een grote verandering nodig. Dat moment is nu gekomen. Meerdere in de afgelopen periode uitgevoerde verkenningen, maar ook beheersingsproblemen, maken dat duidelijk. We staan daarom aan de vooravond van de grootste organisatieverandering in meer dan tien jaar. Die is nodig, omdat de huidige situatie ons belemmert om ons werk goed te (blijven) doen. Op een aantal onderdelen is dat zelfs nu al merkbaar. Om een metafoor uit de bouwwereld te gebruiken: hier en daar een likje verf helpt niet langer, het is de hoofdconstructie die steviger moet. Immers, alleen op een stevig fundament kan gebouwd worden. En daarom is onder meer een forse structuurverandering nodig. Met daarnaast tal van inhoudelijke verbeteracties en een bijpassende cultuurverandering.

1.2 Drie pijlers

De organisatieontwikkeling 'Samen met plezier voor Maastricht' krijgt z'n uitwerking binnen drie pijlers:

1 Bedrijfsvoering: een robuuste en efficiënt georganiseerde bedrijfsvoering is randvoorwaardelijk voor het functioneren van ons bestuur en de rest van de organisatie. Daarvan is op dit moment onvoldoende sprake. We zijn niet 'in control', klinkt het te vaak, en onvoldoende transparant. Het recente coalitieakkoord spreekt duidelijke taal: 'De huidige, sterk decentrale werkwijze [...] blokkeert verbetering en verandering en is een rem op al het andere beleid, zoals de afgelopen jaren gebleken is. Daarbij is het voor betere sturing op zowel beleid als bedrijfsvoering essentieel dat de databestanden *up to date* gebracht worden, als ook de systemen waarbinnen deze beheerd worden. Dit vraagt om centralisatie binnen het ambtelijk systeem.' Hieruit blijkt dat er sprake is van achterstallig onderhoud; er is de laatste jaren onvoldoende geïnvesteerd in processen, systemen en medewerkers. Ook maken we onvoldoende gebruik van al aanwezige data en innovaties, omdat het te versnipperd georganiseerd is. Dit resulteert er in dat de gesprekken binnen directie, college en gemeenteraad te vaak gaan over (de problemen in) de interne organisatie, en daarmee niet over de koers van onze stad en onze inspanningen voor de mensen die daar wonen, werken en leven. Om het fundament voor een beter georganiseerde bedrijfsvoering te leggen, moeten we afscheid nemen van de huidige, deels gedecentraliseerde structuur.

In zijn rapport concludeert bureau &VandeLaar onder andere dat het effect van de huidige decentrale organisatiestructuur is dat we een erg verkokerde organisatie zijn geworden. De focus in de gemeente Maastricht is (té) sterk verschoven van concernbelang naar afdelingsbelang. Consequentie hiervan is dat op concernniveau te weinig sprake is van 'in control' zijn en de strategische slagkracht van de organisatie wordt beperkt doordat we 'in hokjes' denken. Door de decentrale organisatie van de bedrijfsvoering ontbreekt het aan actueel inzicht en sturingsinformatie om op directieniveau (tijdig) te kunnen (bij)sturen op de realisatie van belangrijke dossiers en op de inzet van middelen: mensen en geld. Het samenbrengen en vervaardigen van sturingsinformatie en concernbrede(financiële) producten kost veel energie, net als het leggen van de onderlinge verbinding tussen beleid en uitvoering op het gebied van bedrijfsvoering.

Daarnaast is de controlfunctie in de huidige inrichting en uitvoering onvoldoende onafhankelijk en stevig geborgd in de organisatie. De huidige organisatie van inkoop en verstrekking van subsidies is suboptimaal en draagt niet bij aan de rechtmatigheid en doelmatigheid van de inkoop. Dit wordt nog bekrachtigd in het laatste rapport van de Rekenkamer waarin talrijke "rode vlaggen" zijn geconstateerd op het gebied van subsidies.

Bovenstaande constatering worden onderschreven door directie en college. Een deel van de oplossingsrichting zit natuurlijk in de manier van werken en denken van ons allemaal. Een groot deel zit echter ook in de manier waarop wij georganiseerd zijn. Met een aanpassing in onze organisatiestructuur willen wij een stevig fundament leggen onder de door ons gewenste manier van werken en denken. In de woorden van &VandeLaar: "Een structuurinterventie is in dit geval, gezien de zwaarte en breedte van de bevindingen, als eerste noodzakelijk om urgentie en bewustzijn te creëren, bestaande patronen (geforceerd) te doorbreken en een nieuwe uitgangssituatie te creëren die helpt bij c.q. een impuls geeft aan het gezamenlijk werken aan de overige dimensies."

De verkenning van bureau &VandeLaar en de aanvullende analyses van de kwartiermakers hebben geleid tot de keuze voor vier nieuwe bedrijfsvoeringsafdelingen en een onafhankelijke controlteam. Deze komen in de plaats van de huidige afdelingen Concernzaken, P&O, Communicatie, SSC en de decentrale bedrijfsbureaus. Daarmee ontstaat een nieuwe, betere basis om verder te bouwen aan professionalisering.

2 Sociaal domein: ook het sociaal domein staat aan de vooravond van een belangrijke reorganisatie. Ook hier volstaat de verfkwest niet langer en is een ingrijpende verbouwing nodig om de beheersbaarheid en bestuurbaarheid fundamenteel te verbeteren. Het sociaal domein is de afgelopen jaren onderwerp geweest van een veelheid aan ontwikkelingen. Denk aan de decentralisaties, voortdurende wijziging van wet- en regelgeving, bezuinigingsopgaves, reorganisaties, budgetherzieningen, herijking van de inkoopsystematiek, etc. Dit heeft niet alleen effect gehad op de (beleids)inhoud, maar vraagt ook telkens aanpassing van de bedrijfsvoering en heeft zijn weerslag op de organisatie; de uitzondering is tot regel geworden.

Vanuit het besef dat die elementen – inhoud, organisatie en bedrijfsvoering – onlosmakelijk verbonden zijn, is medio 2021 het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein (DSD) vastgesteld. Opgebouwd langs de rode draad uit een scala aan onderzoeken, rapporten en verbeterplannen. Zo is focus en samenhang aangebracht in de majeure veranderopgave van de interne organisatie. Van veelvoud terug naar eenvoud en van veelheid naar eenheid is het motto. Om vooral te kunnen sturen aan de voorkant in plaats van repareren achteraf. Gericht op duurzaam resultaat in plaats van korte

termijneffect. Door grip te krijgen op het hier en nu, stellen we de toekomst(ige uitvoering) van het sociaal domein veilig.

Gekoerst wordt op een zo eenvoudig mogelijk ingerichte organisatie, passend voor de hoofdmoot van onze taken en wendbaar genoeg om in te spelen op de veranderende vragen in de samenleving. En bij de beantwoording van die vragen betekent maatwerk dat we aansluiting (blijven) zoeken bij de leefwereld van onze inwoners, maar dat ook een standaardoplossing passend kan zijn. Dit vraagt dus ook nadrukkelijk een wijziging van houding en gedrag (= cultuur).

Vanwege de grote samenhang met de opgave op vlak van bedrijfsvoering werkt het programmateam DSD inmiddels nauw samen met de kwartiermakers Bedrijfsvoering. Vanuit het besef dat een integrale benadering essentieel is om intern de kwaliteitsslag te maken die nodig is om de maatschappelijke opgaves en ambities 'buiten' te kunnen realiseren.

3 Externe oriëntatie: de derde pijler moet antwoord geven op twee duidelijke vragen vanuit ons bestuur en samenleving: (1) hoe kunnen we ons beleid en onze dienstverlening beter later aansluiten op de wensen en opgaven in onze samenleving en (2) hoe kunnen we de afstand tussen inwoners en het bestuur verkleinen? De gekozen oplossing is om meer vanuit het perspectief van onze inwoners en partners te werken. Daarvoor is het nodig om actief/actiever de verbinding te maken. Allereerst door organisatiebreed gebiedsgericht werken op hoger plan te tillen, gericht op zeven stadsdelen, ieder met een eigen herkenbare en aanspreekbare stadsdeelwethouder en stadsdeelregisseur en met goede verankering richting onze interne organisatie. Maar ook door structurele verbinding met de agenda van onze belangrijkste samenwerkingspartners, vanuit de overtuiging dat we door krachtenbundeling oplossingen kunnen realiseren waartoe we als gemeente alleen niet of minder goed in staat zijn.

Verbetering van onze externe oriëntatie stelt eisen aan de wijze waarop we intern samenwerken, maar nadrukkelijk ook aan focus, houding en gedrag van onze medewerkers. Ook hier gaat het dus om een structuur- én cultuurverandering, met het zwaartepunt op de ontwikkeling van onze medewerkers.

Samenhang

Hoewel deze drie pijlers op onderdelen hun eigen inhoud kennen, kiezen we er nadrukkelijk voor om ze in verbinding te realiseren. Zo kunnen we maximaal sturen op de samenhang, die ons moet helpen om:

- Samen één ontkokerde organisatie te worden
- Sensitiever te zijn voor ontwikkelingen in de samenleving
- Beter samen te werken, zowel intern als extern
- Meer verbondenheid met de stad tot stand te brengen
- Wendbaarder te zijn
- Kwetsbaarheid te verminderen
- Meer grip en sturing te hebben op bedrijfsvoering

Kortom, om samen met plezier voor Maastricht te werken!

Hoofdstuk 2 Hoe pakken we de structuuraanpassing aan.

De structuuraanpassing is een noodzakelijke stap in het organisatieontwikkelingsproces en kent zijn eigen dynamiek en processtappen.

2.1 Planning

Voor de structuuraanpassing onderscheiden we een aantal fases:

- In fase 1 worden de plannen en ideeën uitgewerkt in een nieuwe hoofdstructuur voor de organisatie. Deze fase is nu afgerond met de voorliggende nota. Deze nota wordt als voorgenomen besluit door het college vastgesteld en vervolgens ter advies voorgelegd aan de ondernemingsraad.
- In fase 2 vindt de nadere verfijning van de hoofdstructuur plaats. Het resultaat van deze verfijning is een plan met een nieuw formatiehuis inclusief functiewaardering en fte's. De gevolgen van het nieuwe organisatieplaatje voor de medewerkers worden inzichtelijk gemaakt op functieniveau. Het geheel wordt na besluitvorming door het college (voorgenomen besluit) ter advisering voorgelegd aan de ondernemingsraad (OR). Wij streven er naar om dit begin februari 2023 ter advisering aan de OR voor te leggen.
- Na advisering door de ondernemingsraad en een definitief besluit door het college wordt het plaatsingsproces voor de betrokken medewerkers opgestart, conform de afspraken uit het sociaal statuut. Dit is fase 3. Deze fase wordt afgerond met een definitief plaatsingsbesluit voor de medewerkers. De startdatum voor de nieuwe organisatie is volgens de huidige planning 1 juli 2023.

Vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid betrekken we de medezeggenschap in een zo vroeg mogelijk stadium en krijgen zij uiteraard op gezette momenten een formele adviesaanvraag. Daarop vooruitlopend wordt de Ondernemingsraad al meegenomen in de veranderaanpak en de kansen die die aanpak met zich meebrengt om zaken anders te gaan organiseren op basis van de opgave en praktijkervaring.

Actie	Juli	augustus	september	oktober	november	december	januari	februari	maart	april	mei	juni	juli
Hoofdproces													
2.1 Besluit om te starten met een reorganisatie													
2.2 Vaststelling principebesluit nieuwe hoofdstructuur													
2.3 or advies principebesluit nieuwe hoofdstructuur													
2.4 vaststellen reorganisatieplan als principebesluit													
2.5 OR advies reorganisatieplan													
2.6 Definitieve vaststelling reorganisatieplan													
2.7 plaatsingsproces													
2.8 start nieuwe organisatie													

2.2 Plaats in het organisatieontwikkelingsproces.

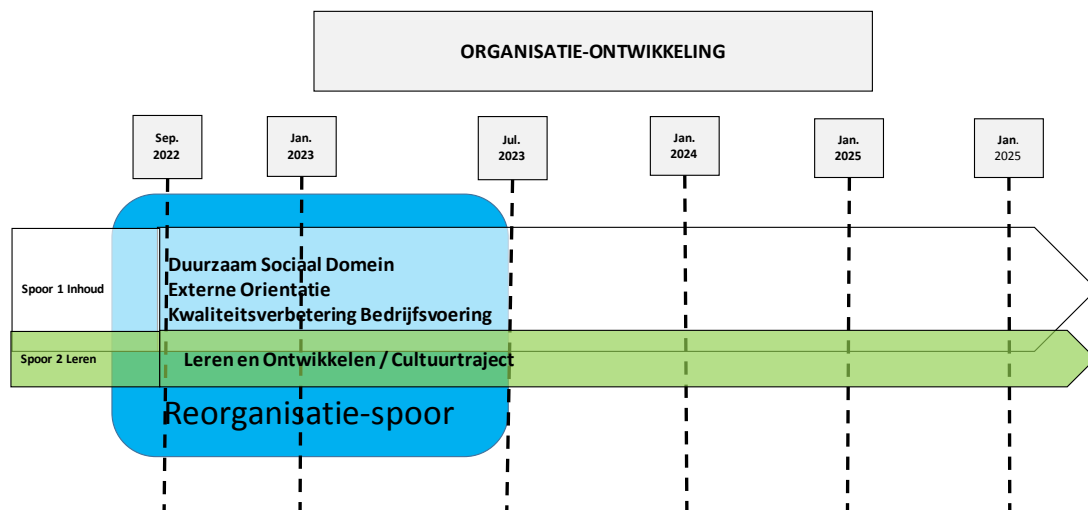
De structuuraanpassing van de organisatie is een noodzakelijke stap in de organisatieontwikkeling. De organisatieontwikkeling zal ook na de structuuraanpassing doorlopen. In feite onderkennen we twee sporen van verandering:

1. het inhoudsspoor: het verbeteren van processen, systemen en werkwijzen in de drie focusgebieden duurzaam sociaal domein, externe oriëntatie en kwaliteitsverbetering bedrijfsvoering;
2. het spoor leren en ontwikkelen: de “cultuurverandering”, zie hoofdstuk 5.

Natuurlijk is er een zekere mate van overlap en onderlinge afhankelijkheden tussen beide sporen.

De structuuraanpassing waar deze notitie over gaat is een proces waarin een aantal noodzakelijke randvoorwaarden op structuurgebied worden ingericht ten behoeve van de twee voornoemde sporen.

Schematisch ziet dit er als volgt uit.



De structuuraanpassing van de organisatie betekent niet dat de ontwikkelingen stil staan. Gelijktijdig met de structuuraanpassing gaat het dagelijks werk gewoon door en gaan we daar waar mogelijk al werken volgens nieuwe inzichten. Ook wordt uitvoering gegeven aan de door de raad vastgestelde wensen.

Tegelijkertijd wordt bekeken of lopende initiatieven, projecten én geldende kaders nog bijdragen aan de doelstellingen van Samen met plezier voor Maastricht. Lopende zaken direct bijdragen aan de activiteiten van dit plan, worden nu al meegenomen. Andere moeten nog aangepast, getemporeerd of stopgezet worden. Deze afwegingen zijn bij de verdere uitvoering van dit plan continu aan de orde.

Hoofdstuk 3. Principes en uitgangspunten bij de opzet nieuwe hoofdstructuur.

3.1 Samen voor Maastricht

In januari 2022 is het proces van organisatieontwikkeling "Samen met plezier voor Maastricht" en de daarbij behorende missie, visie, veranderdoelen t/m 2024 en sturingsprincipes vastgesteld. Deze vormen ook de basis voor de verandering.

Proces organisatie- ontwikkeling

'Samen met plezier voor Maastricht', dat is het motto van de organisatieontwikkeling waarmee we verder gaan. We moeten onze organisatie toekomstbestendig maken. Die ontwikkeling kent twee topprioriteiten: op weg naar één gemeente en elkaar aanvonken. Beide zijn even belangrijk, en ze kunnen ook niet zonder elkaar.

De organisatieontwikkeling loopt al en we beginnen zeker niet opnieuw, we gaan verder op de ingeslagen weg maar vanuit het credo "Samen met plezier voor Maastricht". In het najaar van 2021 hebben we op basis van dit credo onze missie en visie herijkt. We hebben op verschillende plekken ons oor te luisteren gelegd, dit heeft geleid tot het volgende plaatje:

(samen met plezier voor maastricht)

Missie

We werken samen aan het Maastricht van vandaag en morgen, in verbinding met onze inwoners en partners.

Visie

Samen met plezier voor Maastricht:
samen: We werken als één gemeente in samenhang en vanuit een eenduidige opdracht aan de best passende oplossingen voor de stad.

met plezier: We vonken elkaar aan en halen voldoening uit ons werk.

voor Maastricht: We hebben oog voor wat de stad nodig heeft, waarbij we rekening houden met lokale verschillen en samen werken aan passende oplossingen.

Veranderdoelen t/m 2024

Waar willen we de organisatie op versterken richting meer excellente uitvoering:

- We kennen de opgaves van de stad en deze staan centraal in ons denken en doen.
- We zijn wendbaar, denken ontkoerd en werken integraal.
- We hebben het lef om keuzes te maken, prioriteiten te stellen en communiceren hierover met alle belanghebbenden.
- We halen het beste uit onze mensen en elkaar.
- We bieden een veilige en plezierige werkomgeving met managers die duidelijke kaders stellen en vertrouwen geven zodat medewerkers verantwoordelijkheid kunnen nemen.
- We hebben een robuuste en informatie gestuurde bedrijfsvoering ter ondersteuning van onze gemeentelijke taken.

Sturingsprincipes

Omgevingsbewust en resultaatgericht

De behoefte van de stad staat centraal. We halen actief op en werken van buiten naar binnen. In onze communicatie zijn we transparant en duidelijk.

Collegialiteit

We zijn samen Gemeente Maastricht. Elke portefeuillehouder, directeur, manager en medewerker draagt verantwoordelijkheid voor het geheel, ook voor die taken die een collega in portefeuille heeft. Zo geven wij vorm aan integraal werken.

Flexibele werkvormen

Afhankelijk van de opgave kiezen we een werkvorm die passend is. Denk hierbij aan:

- Regulier werk: ongeveer 80% van ons werk;
- Programmatisch en projectmatig werken;
- Gebiedsgericht werken;
- Experimenteel werken.

Lerende organisatie

We sturen op continue verbetering/optimalisering en leren van onze ervaringen. PDCA (Plan, Do, Check, Act) is onze normale werkwijze. (We tonen eigenaarschap, steeds strevend naar een zo goed mogelijk resultaat met ruimte voor leren, experimenteren en ontwikkelen.

Wederzijds vertrouwen

We zijn open en eerlijk, gaan de dialoog met elkaar aan en spreken elkaar aan. We durven te experimenteren en benutten elkaars competenties. We voelen ons verbonden en inspireren elkaar.

Integriteit

De integere organisatie wordt gevormd door het gedrag van individuele ambtenaren en bestuurders. De afweziging en keuzes die iedereen individueel maakt, staan voorop. Daarbij hanteren wij 3 integriteitswaarden die voor iedereen gelden: gerechtigheid, betrouwbaarheid en transparantie. Als gemeente proberen we iedereen, managers en medewerkers, te ondersteunen het moreel juiste te doen en het moreel onjuiste na te laten.

Inspirerend leiderschap

Een leidinggevende heeft primair aandacht voor de medewerker, stuurt op basis van vertrouwen en faciliteert de medewerker zodanig dat deze de eigen taken goed kan uitvoeren. We zetten in op de dialoog tussen leidinggevende en medewerker waarbij opleidingen en mobiliteit vanzelfsprekend onderdeel van het gesprek zijn.

Heldere kaders, rollen en bevoegdheden

Bestuur en management zorgen voor heldere kaders waardoor iedereen weet wat er van hem/haar verwacht wordt. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn eenduidig belegd.

Integraal management

Binnen de centrale kaders is bedrijfsvoering een verantwoordelijkheid van de integrale manager met facilitering vanuit de ondersteunende afdelingen.

Digitalisering en data gedreven werken

We zetten extra in op het digitaliseren van onze processen en datagedreven werken. Beleidseffectiviteit en efficiency zijn hierbij leidend. We gaan op uniforme wijze om met onze data met het oog op privacy (AVG) en dataveiligheid.



3.2 Uitgangspunten voor het bouwen van de hoofdstructuur

Staf en lijn: andere rollen, zelfde doel.

We centraliseren de bedrijfsvoering in een aantal afdelingen. Deze bedrijfsvoeringsafdelingen hebben kaderstellende, adviserende, faciliterende en controlerende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De integraal managers van de lijnafdelingen blijven binnen deze kaders verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en de realisatie van de inhoudelijke beleidsdoelstellingen.

Op dit moment worden de bedrijfsvoeringsafdelingen vaak "aan de achterkant" ingezet om problemen op te lossen, met als risico dat deze ook de lijnverantwoordelijkheid overnemen. Het is effectiever als ze aan de voorkant adviseren dan aan de achterkant repareren.

Deze ontwikkeling vergt een andere *mindset*, een andere rolinvulling. Voor de bedrijfsvoeringsafdeling betekent het dat zij niet de oplossing naar zich toetrekt, maar de lijnverantwoordelijkheid bij de lijn laat en deze ondersteunt bij deze verantwoordelijkheid.

De bedrijfsvoeringsafdelingen bieden ondersteuning door efficiënte en effectieve processen die voldoen aan wet- en regelgeving. Onze informatievoorziening moet op orde zijn en inzicht geven zodat we effectief kunnen sturen en in control kunnen zijn. Hiermee helpt zij de lijnafdelingen om onze doelen te bereiken op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.

Voor de ICT geldt dat processen, informatiestromen, stuurinformatie en ook ondersteunende applicaties vanuit een concernbenadering moeten worden vormgegeven. Dat gaat dus verder dan alleen kaderstellende principes. Centralisatie van budgetten voor ICT is noodzakelijk om meerjarige informatieplanning te kunnen ontwikkelen. Vanzelfsprekend wordt zoveel mogelijk toegespitst op de behoefte van de lijnorganisatie.

3 managementlagen

Bij een organisatie die taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie neerlegt, hoort dat het aantal managementlagen beperkt is. Dat betekent dat we uitgaan van 3 lagen: directie, managers en teammanagers, ieder met hun eigen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De directie bekijkt indien nodig wat de meest passende manier van organiseren is en kan dus gemotiveerd afwijken van het principe dat er managers en teammanagers zijn. Dat is bijvoorbeeld gebeurd bij de reorganisatie van Stadsbeheer. Daar is een besloten tot een (extra) managementlaag van teamcoaches. Deze rol is geïntroduceerd om de span of attention in teams behapbaar te maken en om ook daar personele taken (zoals de gesprekscyclus) te kunnen beleggen.

Het is de taak van de directie om voor een goed functionerende organisatie te zorgen. Directieleden zijn primair lid van de directie en zorgen met elkaar dat de belangen van de totale organisatie gediend worden. Elke directeur is leidinggevende van de managers in zijn 'domein'.

Integraal werken geldt echter voor iedereen binnen onze organisatie: het verbinden van perspectieven en belangen is een taak van iedereen.

Managers rapporteren, adviseren en ondersteunen de directie. Ze zien toe op de integraliteit van de advisering, de genomen besluiten en daaruit volgende acties en opdrachten voor de organisatie. Managers zijn de leidinggevendenden van de teammanagers.

Teammanagers geven leiding aan hun medewerkers door te sturen op wat te doen, wanneer te doen en door wie.

Voor al onze leidinggevendenden geldt dat ze hun medewerkers in staat stellen opdrachten, besluiten en dagelijkse werkzaamheden uit te voeren. Ze creëren een veilige en open werkomgeving en hebben in die opdracht aandacht voor de medewerker: ze sturen op basis van vertrouwen, geven ruimte en stellen duidelijke kaders. Ze bevorderen de zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en het vermogen van medewerkers om op basis van eigen inzicht keuzes te maken en knelpunten op te lossen om zo de eigen taken goed uit te voeren. Een leidinggevende moet zodanig in de inhoud zitten dat hij kan sparren met medewerkers, kan sturen op de taken en buiten het team ook een inhoudelijk gesprekspartner kan zijn voor college, burger en directie.

De eerste leidinggevende is verantwoordelijk voor het bewaken, bijsturen en realiseren van de afgesproken teamresultaten.

Medewerkers geven invulling aan en adviseren over de genomen besluiten. Ze zijn binnen kaders verantwoordelijk voor de inhoud. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van eigen werkafspraken met de leidinggevende en de realisatie ervan. Ze zijn medeverantwoordelijk voor de te behalen teamresultaten. Daarnaast zijn ze verantwoordelijk voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling, loopbaan en werk-privé balans.

Omvang van de teams

De grootte van het team volgt uit de te realiseren ambities, rekening houdend met de aandacht die nodig is voor medewerkers. We praten niet langer over 'span of control', maar over 'span of attention'. Dat kan per situatie/medewerker wisselen. De mate van diversiteit aan aandachtsvelden, ontwikkelstadium van medewerkers en team, omvang van de deeltijdfactor bepalen de omvang van de teams.

3.3 Totstandkoming Hoofdlijnen

Naar aanleiding van het collegebesluit om de adviezen uit het rapport van bureau &Vandelaar grotendeels over te nemen heeft de directie zes kwartiermakers benoemd om op basis van voornoemd rapport een besluit voor te bereiden voor 'Optimaliseren Bedrijfsvoering' en 'Versterking Externe Oriëntatie'. De opdrachten aan de kwartiermakers bedrijfsvoering, team concerncontrol en versterken externe oriëntatie zijn in bijlage 1 toegevoegd.

Hun opdracht is:

- Zich een beeld te vormen over welke taken centraal dan wel decentraal uitgevoerd gaan worden (WAT) en de directie daarover te adviseren.

- Op basis van het directiebesluit een uitvoeringsplan te maken over de wijze waarop de vier nieuwe bedrijfsvoeringafdelingen, het team concern control en het versterken van de externe oriëntatie kan worden vormgegeven (HOE).

Het organisatie ontwikkelprogramma DSD (Duurzaam Sociaal Domein) was in 2021 al gestart. De programmamanager DSD is in april 2022 toegevoegd aan het kwartiermakers team. Op deze wijze realiseren de kwartiermakers zoveel mogelijk synergie en samenhang tussen de verschillende thema's.

Samenspraak

De totstandkoming van de uitvoeringsplannen is opgepakt door kwartiermakers afzonderlijk én gezamenlijk, met nadrukkelijke betrokkenheid van directie, management en medewerkers vanuit de totale organisatie.

De kwartiermakers hebben tal van gesprekken gevoerd om de benodigde informatie bijeen te brengen.

- Op 10 mei 2022 heeft een extra vergadering met het GMT plaatsgevonden om nut en noodzaak van optimaliseren bedrijfsvoering te bespreken.
- In de Week van de Verkenning van 16 mei t/m 20 mei 2022, zijn alle medewerkers én de Ondernemingsraad uitgenodigd om met elkaar en de kwartiermakers aan de slag te gaan. Meer dan 200 collega's hebben als lid van diverse bijeenkomsten hun kennis, ervaring en betrokkenheid ingebracht. Ook door hun teamgenoten te informeren en mee te nemen.
- Er hebben tientallen individuele gesprekken en groepsgesprekken plaatsgevonden, om de structuurvoorstellen door bureau &VandeLaar meer inhoudelijk te kunnen beoordelen.

De kwartiermakers hebben hun uitvoeringsplannen in juli 2022 aan de directie gepresenteerd. De directie heeft deze als advies aangenomen. De directie heeft vervolgens op 18 juli 2022 in een digitale presentatie aan alle medewerkers de eerste contouren van de organisatieontwikkeling weer gegeven.

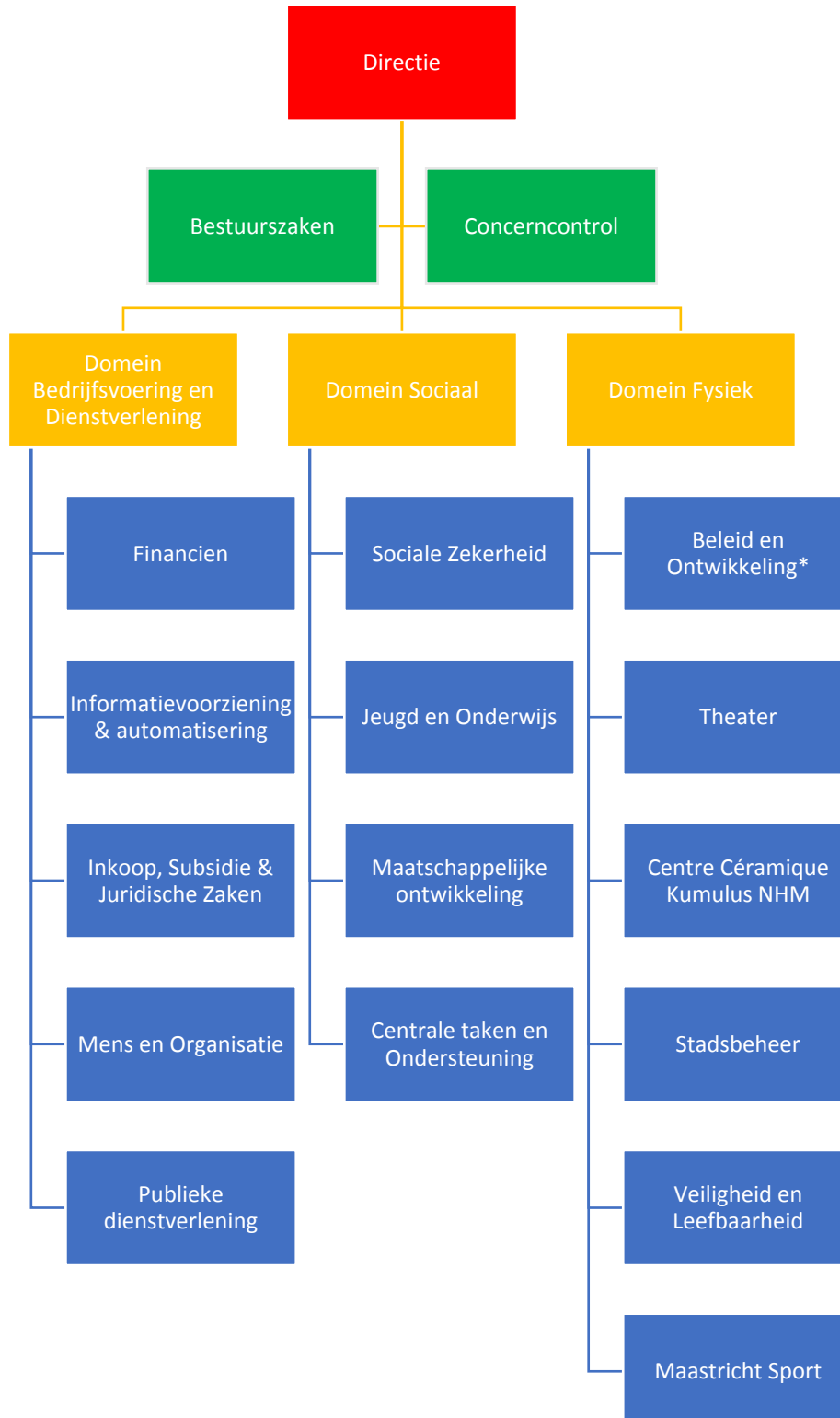
Op basis van de uitvoeringsplannen en de bespreking daarvan in de directie en bij de kwartiermakers is de hoofdstructuur van de nieuwe organisatie tot stand gekomen zoals verwoord in deze notitie.

Overigens betekent de focus op (het aanpassen van) de organisatiestructuur niet dat er uitsluitend langs hiërarchische lijnen van de organisatie gestuurd wordt. De opgaven waar we voor staan, vereisen samenwerking tussen domeinen, afdelingen en teams en dat vereist nu en ook in de toekomst dat we programmatisch of opgavegericht kunnen blijven sturen.

Hoofdstuk 4. Blauwdruk voor de hoofdstructuur

4.1 Het totaaloverzicht

De nieuwe hoofdstructuur voor de gemeente Maastricht komt er als volgt uit te zien:



**Gezien de recente ontwikkelingen binnen de Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) Belvédère is deze afdeling aan verandering onderhevig. Daar komen we later op terug.*

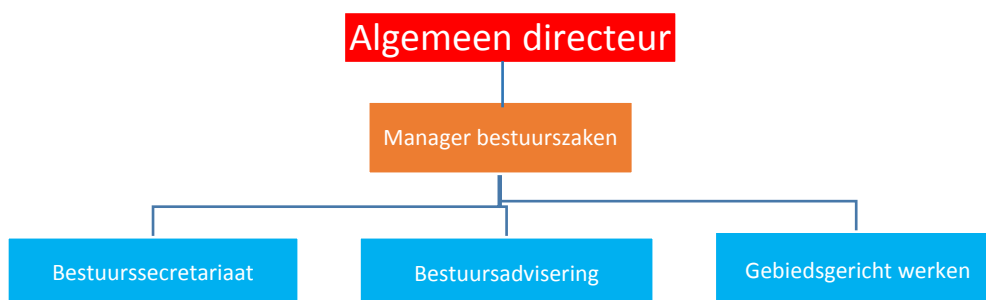
In vergelijking met de oude structuur valt in eerste instantie al op dat er een clustering van afdelingen is weergegeven. In vergelijking met het huidige organisatieplaatje waarin 10 organisatieonderdelen/afdelingen onder de directie vallen. In de praktijk was het echter al zo dat de directie à priori als collectief stuurt maar dat er toch voor de directieleden afzonderlijk al een specifiek aandachtsveld was. Managers van de organisatieonderdelen/afdelingen hadden in eerste instantie overleg met 1 toegewezen directielid. In het nieuwe organisatieplaatje is dat explicieter gemaakt. De directie stuurt nog steeds als collectief, vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De afzonderlijke directieleden zijn daarnaast verantwoordelijk voor een aantal afdelingen die in een domein geclusterd zijn. De afdeling Bestuurszaken en het team Concerncontrol vallen rechtstreeks onder de Algemeen Directeur.

Team Concerncontrol

Het team Concerncontrol omvat een clustering van taken rondom de volgende twee onderdelen:

- Governance, risicomanagement en control gericht op:
 - een 'in control statement' o.a. door implementatie robuuste control frameworks;
 - inrichting en borging integraal systeem van risicomanagement;
 - bewaking kwaliteit bestuurlijke informatievoorziening;
 - beheersing majeure projecten, programma's en verbonden partijen.
- Internal audit en compliance gericht op:
 - getrouwe én rechtmatige financiële verantwoording;
 - doelmatigheid en doeltreffendheid van beleid en processen (incl. 213a onderzoeken); naleving van beleids- en bedrijfsvoeringkaders.

Afdeling Bestuurszaken



De afdeling Bestuurszaken blijft gehandhaafd, maar krijgt een breder takenpakket. Gelet op de diversiteit hiervan is gekozen voor een onderverdeling in drie weliswaar kleine, maar duidelijk van elkaar te onderscheiden onderdelen, onder verantwoordelijkheid van de manager Bestuurszaken:

- Bestuurssecretariaat: de secretariële ondersteuning van het college en directie;
- Bestuursadvisering: public affairs/lobby, kabinet, coördinatie strategisch beraad, accountmanagement strategische partners, bestuurscontrol;

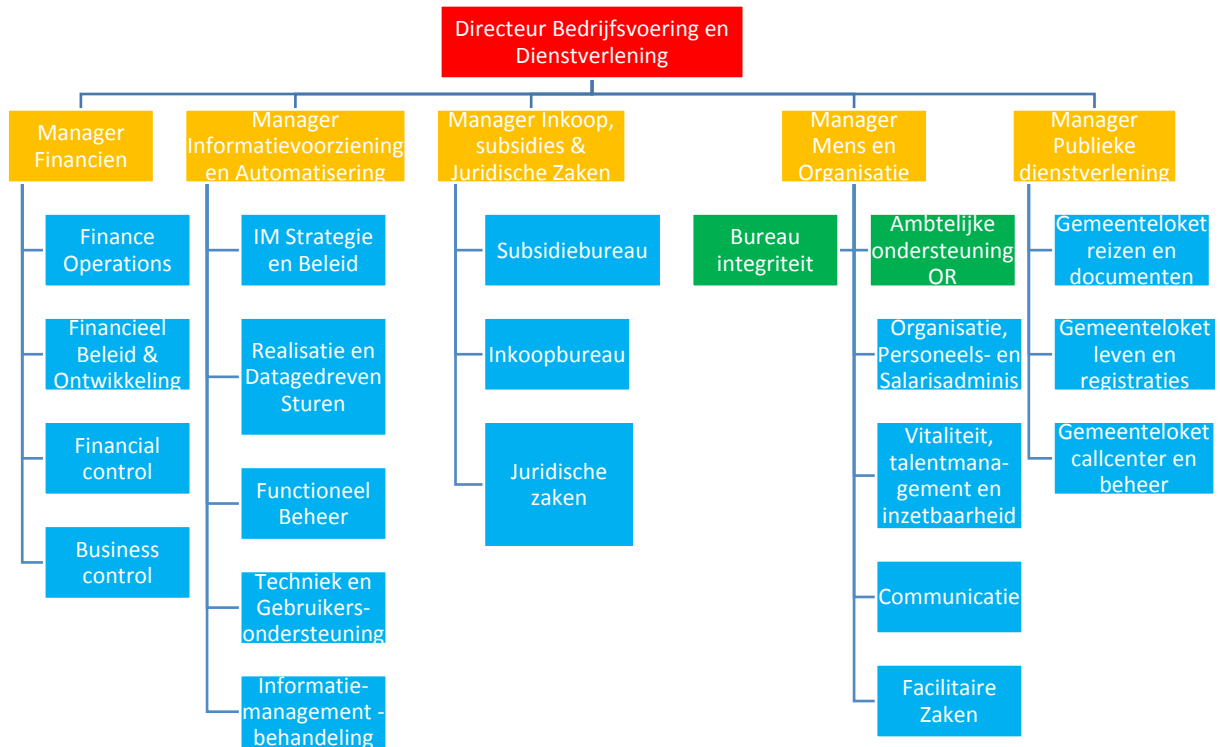
- Gebiedsgericht werken: bevorderen en coördineren gebiedsgericht werken in de organisatie, participatieadvies.

Domeinbepaling

De wezenlijke veranderingen in de hoofdstructuur van onze organisatie zitten in het domein Bedrijfsvoering en Dienstverlening en het domein Sociaal. Het domein Fysiek blijft in de hoofdstructuur grotendeels ongemoeid. De kwaliteitsslag en centralisatie in de bedrijfsvoering zijn echter gemeente breed. Dat wil zeggen dat op een aantal plekken waar de centralisatie van de bedrijfsvoeringsactiviteiten de afdelingen in het domein Fysiek raakt, er op functieniveau een waar nodig aanpassingen gedaan worden. Daarnaast vindt er een samenvoeging van beleidstaken op sociaal gebied van de afdeling Beleid en Ontwikkeling met de uitvoeringstaken bij SZMH plaats tot het nieuwe Sociale Domein. En een overheveling van de callcentertaken plaats vanuit het huidige SZMH naar de afdeling publieke dienstverlening. Dit betekent dat buiten de voornoemde uitzonderingen de afdelingen binnen het domein Fysiek niet in scope zijn voor de voorliggende structuuraanpassing.

We zoomen wat verder in op de twee domeinen waar de grootste aanpassingen van deze reorganisatie zich bevinden. Waar we de hoofdstructuur vaststellen als een voorgenomen besluit, dient het inzoomen op de domeinen bedrijfsvoering en dienstverlening en Sociaal Domein als een eerste verkenning voor de fijnstructurering van beide domeinen.

4.2 Eerste schets Domein Bedrijfsvoering en Dienstverlening.



In dit domein worden de bedrijfsvoeringstaken van de gemeentelijke organisatie gecentraliseerd. Hierbij wordt uitgegaan van het principe dat we centraal organiseren wat kan en decentraal laten als het onlosmakelijk verbonden is met het primaire proces. Daarnaast wordt binnen dit domein de publieke dienstverlening gepositioneerd.

4.2.1 Financiën

De manager financiën is verantwoordelijk voor 4 teams:

Team Finance Operations: in dit team worden de operationele financiële taken verricht, o.a.: debiteuren, crediteuren, grootboek, betalingen en in de toekomst ook de verplichtingen administratie.

Team Financieel Beleid en Ontwikkeling: in dit team wordt het financiële beleid voorbereid, wordt er gewerkt aan de financiële kaderstelling, P&C-producten etc. Vanuit dit team worden de afdelingen geadviseerd over diverse (financiële) specialismes.

Team Financial control: dit team ondersteunt en adviseert afdelingen bij het bevorderen en controleren van administraties (BIV/AO); adviseert i.r.t. budget en realisatie in de p&c cyclus. Zij leveren betrouwbare (historische) financiële rapportages inclusief analyse. Zij adviseren over de beheerskaders van de afdelingen i.r.t. financiële rechtmatigheid.

Team Business Control: dit team biedt ondersteuning in de beleidscyclus. Zij leveren adviezen over beleidsveranderingen in een brede scope, de gehele bedrijfsvoering inclusief adviezen over gedragsbeïnvloeding om organisatiedoelen te realiseren.

4.2.2 Informatievoorziening en Automatisering

De manager Informatievoorziening en Automatisering is verantwoordelijk voor 5 teams.

Team IM Strategie en Beleid. In dit team wordt het strategisch en tactisch beleid voorbereid en vindt de advisering daarover plaats. Portfoliomanagement en I&A-control zit ook in dit team.

Team Realisatie en Datagedreven Sturen. In dit team zit de expertise met betrekking tot onderzoek en statistiek, business intelligence, gegevensmanagement en –doorlevering en basis- en kernregistraties. Het project- change- en procesmanagement en de begeleiding van aanbestedingen zit ook in dit team.

Team Functioneel Beheer In dit team zit het functioneel beheer van de diverse applicaties in de organisatie en het advies daarover aan de afdelingen.

Team Techniek en Gebruikersondersteuning. In dit team zit de servicedesk, de advisering aan gebruikers over kantoorautomatisering en het contract- en licentiebeheer. Daarnaast beheert dit team de werkplekken, de hard- en software, de devices en de netwerkverbindingen.

Team Documentair Informatiemanagement -behandeling en Archivering. Vanuit dit team vindt het advies plaats over informatiebeheer en archivering en de ondersteuning voor het zaakgericht werken. Daarnaast worden hier de post- en documentenstroom beheerd, zowel analoog als digitaal. Print- en drukwerk, scannen in bulk wordt eveneens in dit team opgepakt.

4.2.3 Inkoop, Subsidies en Juridische Zaken

De manager van deze afdeling is verantwoordelijk voor 3 teams

Het team Subsidiebureau. Dit team is verantwoordelijk voor de juridische en financiële control en beheersing van geldstromen én voor de uitvoerende en tactische processen m.b.t. subsidieverstrekking.

Het team Inkoopbureau is verantwoordelijk voor de inrichting van het inkoopproces op basis van category management. Zij adviseren en begeleiden afdelingen bij hun inkoop en aanbestedingen.

Team Juridische Zaken. In dit team is de juridische advisering onder gebracht evenals de rechtsbeschermingsjuristen (Bezwaar en beroep).

4.2.4 Afdeling Mens en Organisatie

De manager van de afdeling Mens en Organisatie geeft leiding aan vier teams.

Het team Personeel, Organisatie, Personeels- en Salarisadministratie draagt enerzijds zorg voor een goede advisering aan de organisatie op P&O gebied en anderzijds is zij verantwoordelijk voor de correcte uitvoering van de P&O processen en –administratie.

In het team Vitaliteit, Talentmanagement en Inzetbaarheid zijn een aantal wat meer gespecialiseerde P&O taken onder gebracht.

Het team Communicatie adviseert en ondersteunt zowel het college als de ambtelijke organisatie op het gebied van communicatie met de inwoners en andere doelgroepen en is verantwoordelijk voor de productie van communicatiemiddelen.

Het team Facilitaire Zaken ondersteunt de interne organisatie op facilitair gebied. In dit team worden de facilitaire zaken gecentraliseerd. Voor Kumulus en Sport worden de taken gecentraliseerd maar wordt er decentraal gewerkt. De facilitaire zaken bij het Theater en bij Stadsbeheer zijn zozeer met het primaire proces verweven dat centralisatie hier niet zinvol is.

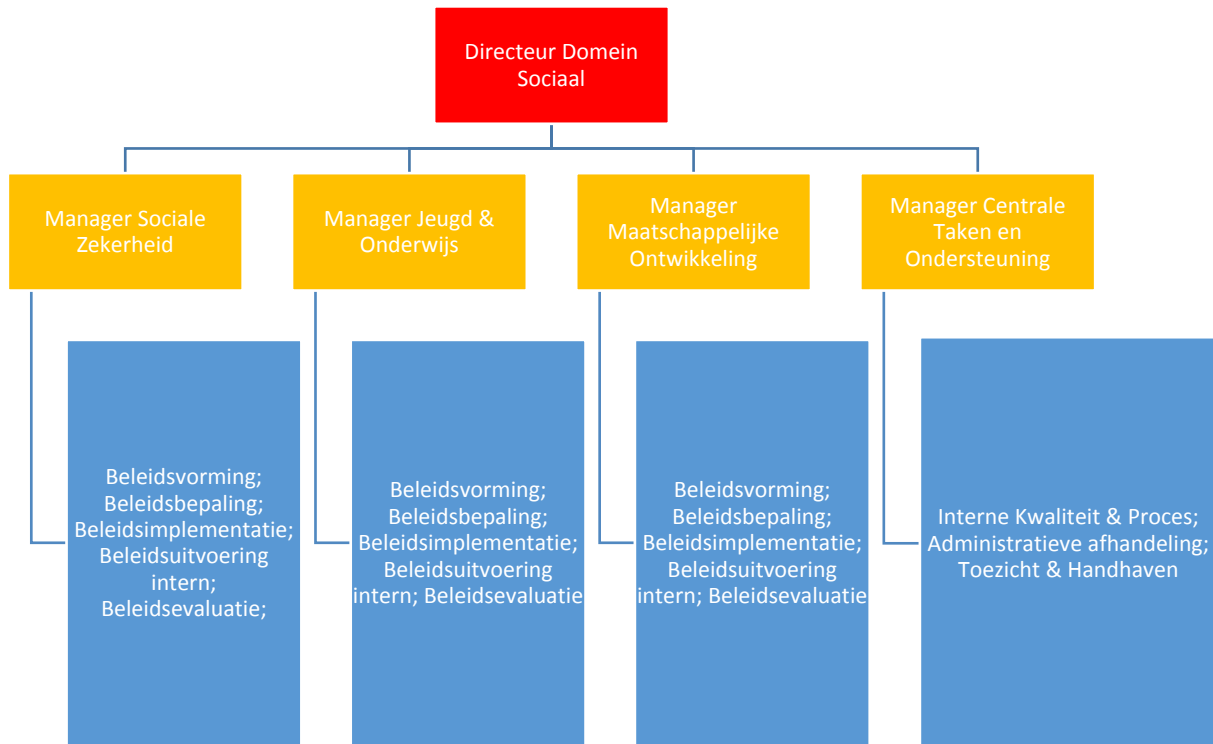
Daarnaast zijn het bureau integriteit en de ambtelijke ondersteuning hiërarchisch ondergebracht bij Mens en Organisatie. Voor beide geldt dat zij een onafhankelijke positie hebben in de uitvoering van hun taken. De afdeling Mens en Organisatie heeft de meeste raakvlakken met hun taken, vandaar de keuze om hen hier te positioneren.

4.2.4 Afdeling Publieke Dienstverlening

De afdeling Publieke Dienstverlening valt binnen het domein Bedrijfsvoering maar blijft grotendeels ongemoeid in deze organisatieaanpassing. De verschillende teams blijven zoals ze voor de organisatieaanpassing al waren: een team Gemeenteloket reizen en documenten; een team Gemeenteloket leven en registraties en een team Gemeenteloket callcenter en beheer.

Veranderingen zijn er alleen daar waar de centralisatie van de bedrijfsvoeringsactiviteiten deze afdeling raakt. Daarnaast komen er vanuit het sociale domein taken over naar het callcenter. Dit betreft een paar functies in deze afdeling. Uiteraard wordt in de bepaling van de fijnstructuur gekeken naar de effecten hiervan op functies en fte's.

4.3 Eerste schets Domein Sociaal



In het domein sociaal wordt gekoerst op een structuur die bijdraagt aan een effectieve en efficiënte dienstverlening voor de inwoners van Maastricht. Een structuur die overzicht en focus brengt. Zo eenvoudig mogelijk ingericht, passend bij de hoofdmoot van onze taken en flexibel genoeg om in te spelen op de veranderende vraag vanuit de samenleving. Dat vloeit voort uit de principes, uitgangspunten en doelen van het programma Duurzaam Sociaal Domein.

De huidige structuur is namelijk te complex geworden. Te versnipperd ook. En ingericht op de uitzonderingen. Terwijl de externe ontwikkelingen steeds sneller gaan. De buitenwereld vraagt intussen iets anders dan een paar jaar geleden. Dat vergt een lenige organisatie met een stevig fundament, naar buiten gericht, om snel te kunnen schakelen op wat onze inwoners nodig hebben.

Daarom komt er één nieuw organisatieonderdeel: Domein Sociaal. Daarin komen Beleid en Uitvoering samen. In 3 nieuwe afdelingen, die overeenkomen met ca 80% van ons takenpakket: Sociale Zekerheid, Jeugd & Onderwijs en Maatschappelijke Ontwikkeling. Zodoende is binnen een afdeling de totale beleidscyclus vertegenwoordigd; van vorming en bepaling naar implementatie, uitvoering en evaluatie. Naast deze afdelingen komt er ook een afdeling Centrale Taken en Ondersteuning

De afdeling Sociale Zekerheid is verantwoordelijk voor de ondersteuning van inwoners op vlak van werk en inkomen. Denk aan: het verstrekken van uitkeringen en minimaregelingen, bestrijding van armoede, gesubsidieerde arbeid, re-integratie naar werk en werkgeversdienstverlening.

De afdeling Jeugd & Onderwijs is verantwoordelijk voor de ondersteuning van kinderen, jongeren en hun ouders/verzorgers bij het opgroeien en opvoeden. Denk aan: kinderopvang, jeugdhulp, bestrijding van onderwijsachterstanden, leerlingenvervoer en handhaving van de leerplicht.

De afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling is verantwoordelijk voor de ondersteuning van inwoners bij het meedoen in de samenleving. Denk aan: het verstrekken van vervoers- en woonvoorzieningen, huishoudelijke hulp, inburgering, het stimuleren van vrijwillige inzet en burgerparticipatie.

De afdeling Centrale Taken & Ondersteuning is verantwoordelijk voor de ondersteuning van de drie andere afdelingen op gebied van administratie, kwaliteit en toezicht. Denk aan: planning, toetsen en auditen van aanvragen, financieel-administratieve afhandeling van uitkeringen en voorzieningen, fraudeonderzoeken en handhaving.

Het exacte aantal, de omvang en de indeling van de verschillende teams binnen deze afdelingen wordt bepaald bij de fijnstructurering, op basis van een logische clustering van taken in functies. Ook wordt dan duidelijk wat de precieze effecten zijn van de centralisering van bedrijfsvoering, externe oriëntatie en dienstverlening (callcenter).

Hoofdstuk 5 Cultuur

5.1 Structuur en cultuur

Enkel een structuurwijziging is niet voldoende om de gewenste doelstellingen te behalen. Dat is evenzeer, of misschien wel meer, afhankelijk van houding en gedrag van mensen. Dat onderkent ook bureau &VandeLaar. De structuurwijziging is nodig om bestaande patronen te doorbreken en een nieuwe uitgangssituatie te creëren die helpt bij het gezamenlijk werken aan de overige 'culturele' dimensies, zoals sturing, houding en gedrag. Het is dus geen doel op zich, maar dient als ondersteuning voor nieuwe patronen, die we gaan leren en ontwikkelen. Want we hebben een nieuwe missie visie, sturingsprincipes en doelstellingen, maar hoe zorgen we nu voor een cultuur die Het doel van het leer- en ontwikkelspoor is het vergroten van persoonlijk leiderschap binnen de organisatie.

Persoonlijk leiderschap is verantwoordelijkheid nemen voor het leveren van een bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie vanuit de verbinding tussen jezelf, de gemeentelijke organisatie en je omgeving. Randvoorwaarde daarvoor is dat je weet hoe je in elkaar zit, wie je bent, wat je drijfveren zijn, wat je ontwikkelde en ontwikkelbare competenties en waar je kwetsbaarheden zitten.

Voor de gemeente Maastricht betekent dit dat je een bijdrage levert aan een meer wendbare, flexibele, transparante organisatie die meer pro-actief en in verbinding is met haar omgeving, door zélf meer wendbaar, flexibel, pro-actief, transparant, en op samenwerking gericht te zijn.

Het aanpassen van de cultuur is een langdurig proces en gedurende dat proces zullen we al bijstellingen doen. Het is nooit "af", Het ontwikkelen, implementeren en bijhouden van nieuwe patronen gaat niet vanzelf. Houding en gedrag zijn veel sterker dan het harkje. En na de structuurwijziging blijven veel mensen hetzelfde werk doen. Om effectief de cultuur te veranderen moeten we begrijpen, (h)erkennen welke kenmerken overheersend en consistent zijn, en bepalen onder welke omstandigheden deze kenmerken 'helpen of hinderen'. Inzichten in patronen en gedeelde waardes helpt ons te begrijpen hoe de cultuur van onze organisatie is. Naast inzicht in de cultuur is het ook van belang dat we ons bewust zijn van persoonlijke drijfveren van onze medewerkers. Alleen als we inzicht hebben in het geheel van zichtbare en onzichtbare uitingen van onze organisatie kunnen we ook samen komen tot een blijvende en robuuste organisatieverandering. Hierin is de rol van directie, het afdelingsmanagement en de teammanagers essentieel. Voorbeeldgedrag leidt sneller tot verandering dan ander gedrag voorschrijven, procedures veranderen of erover praten.



Voor een blijvende en robuuste organisatieverandering is het van belang om aandacht te schenken aan alle vier de kwadranten (model Wilber).

Integraliteit is essentieel voor complexe systeemveranderingen

5.2 Leren in de werkomgeving

Leren speelt zich niet af tussen je oren, maar vooral in interactie met anderen. Het is in deze zin geen kwestie van het aanleren van technieken en opdoen van kennis, maar het scheppen van vertrouwen in jezelf en anderen.

Leren in de werkomgeving¹ betekent dat we voortdurend leren hoe te handelen om een bijdrage te leveren aan de doelen van de organisatie, in combinatie met onze eigen doelstellingen. Het is een kwestie van samen doelen stellen en realiseren, in combinatie met je eigen doelstellingen.

Kennis en vaardigheden zijn verbonden met persoonlijke ontwikkeling en omgekeerd staat persoonlijke ontwikkeling in functie van verworven kennis en aangeleerde vaardigheden. Dat leidt tot persoonlijk leiderschap en/of meesterschap. En deze vormen de basis van de gewenste cultuur(verandering).

Cultuurverandering is een proces dat voor, tijdens en na de structuuraanpassing doorloopt. We hebben hier een apart spoor voor ingericht dat parallel loopt met de veranderingen op inhoud en processen.

¹ Wellicht ten overvloede: medewerkers leren het meest op de werkvloer. Het vaak gehanteerde 70-20-10 model van Jennings zegt dat we 70% leren door te werken, 20% door samenwerking, via gesprekken en netwerken en 10% door formele kennisbronnen, via traditionele interventies, zoals training, opleiding, e-learning.

Hoofdstuk 6. Vervolgproces

In hoofdstuk 2 is de planning van het herstructureringsproces al aangegeven, inclusief de formele overlegmomenten met de OR in dit proces. Naast de OR zullen wij ook uitvoerig met leidinggevend en medewerkers blijven spreken om hen op de hoogte te houden van de stand van zaken en ontwikkelingen, zeker als deze direct betrokken zijn bij dit traject.

Deze notitie geldt als start voor de structuuraanpassing van de organisatie en wordt als voorgenomen besluit aan het college voorgelegd en daarna aan de OR ter advisering. Tegelijkertijd wordt er doorgewerkt aan fase 2: de verdere uitwerking van deze hoofdstructuur in functies en fte's. Dit voor de organisatieonderdelen die worden aangepast: de bedrijfsvoeringsafdelingen, team concerncontrol en afdeling Bestuurszaken en Duurzaam Sociaal Domein. Mocht er in dit proces aan het licht komen dat er ten gevolge van het verschuiven van taken ook elders in de organisatie, buiten de genoemde onderdelen, wijzigingen plaats vinden dan zullen wij hierover uiteraard schakelen met de betrokken medewerkers. Gedurende het proces zullen wij de OR op de hoogte houden en uiteraard wordt in het totaalplaatje dat in februari 2023 aan de OR wordt voorgelegd alles meegenomen.

De formele herstructureringsoperatie vindt in één gezamenlijk proces en tijdspad plaats voor alle betrokken afdelingen. Tegelijkertijd werkt elke afdeling waar mogelijk al zoveel mogelijk op de nieuwe manier aan de verbeterdoelen. Op de ene plek kan dat al sneller en gemakkelijker dan de andere. Het kan betekenen dat medewerkers al op een andere manier gaan werken. Dit heeft echter geen gevolgen voor hun uitgangspositie in het formele herstructureringsproces; hiervoor zullen wij uitgaan van de originele opgedragen taken in hun functie.

Het sociaal statuut van gemeente Maastricht is van toepassing op deze herstructurering. Op dit moment wordt er met het Lokaal Overleg gesproken over een toelichting op dit sociaal statuut die een aantal stappen in het proces verduidelijkt.

Na besluitvorming zal er een communicatieproces met zowel medewerkers als met de Raad opgestart worden. De raad zal geïnformeerd worden middels een RIB en er zal met de griffie overlegd worden over de mogelijkheid van een raadspresentatie. Medewerkers zullen via Stella geïnformeerd worden over inhoud en voortgang van het proces. Dat kan op verschillende manieren gebeuren, waaronder een presentatie van het directieteam.

Bijlage 1: opdrachten kwartiermakers

Opdracht optimaliseren bedrijfsvoering

Kom tot een uitvoeringsplan om te komen tot een robuust en informatiegestuurd bedrijfsvoeringsdomein ter ondersteuning van excellente uitvoering van onze gemeentelijke taken. Uitgangspunt hierbij is een beoogde wijziging van de hoofstructuur inzake bedrijfsvoering naar een viertal inhoudelijke clusters (I&A, Financiën, Mens en Organisatie, Juridische Zaken) en een onafhankelijke controlefunctie. Doel is om meer in control te komen en krachtiger te kunnen sturen op de bedrijfsvoering. Dit betekent inzicht hebben op directieniveau in geld en mensen. Dit vraagt om een ingrijpende wijziging in de wijze van het organiseren van de bedrijfsvoering (aanpassing hoofdstructuur) waartoe de volgende deelopdrachten worden gerealiseerd:

a) Informatievoorziening en automatisering (I&A)

Stel een uitvoeringsplan op voor de inrichting van een afdeling I&A en de realisatie van de inhoudelijke doelen voor het taakveld I&A. Kernthema's zijn: digitale transitie, datagedreven sturing, infrastructuur en applicatielandschap, mens en organisatie en basis op orde. Ontwikkel daarbij een proces/plan van aanpak om in de komende twee jaar binnen de beschikbare formatie en middelen het voor hebben noodzakelijke percentage te verminderen ten faveure van meer ontwikkelcapaciteit, inclusief hoe dit innovatief vermogen te organiseren/positioneren, en maak hierbij gebruik van ervaringen elders. Zo willen we de bijdrage van I&A aan verbetering van primaire processen vergroten en versnellen.

b) Financiën

Stel een uitvoeringsplan op voor de inrichting van de afdeling Financiën en de realisatie van de inhoudelijke doelen voor het taakveld financiën. Kernthema's zijn de basis op orde en één gemeente. Bij de uitwerking dient specifiek gekeken te worden naar de afstemming m.b.t. de "three lines of defence". Specifieke aandacht dient er ook te zijn voor de kwalitatieve versterking van het applicatielandschap voor de financiële functie van de gemeente Maastricht in relatie met de opdracht inzake I&A.

c) Mens en organisatie

Stel een uitvoeringsplan op voor de inrichting van de disciplines P&O, communicatie en facilitair binnen de afdeling Mens en organisatie en het realiseren van de inhoudelijke doelen voor deze taakvelden. Kernthema is de wijze waarop Mens en Organisatie moet bijdragen aan een gebalanceerde, goede georganiseerde werkcultuur. Specifieke punten van aandacht hierbij zijn: talent management, management development en het nieuwe (hybride) werken.

d) Juridische Zaken

Stel een uitvoeringsplan op voor de inrichting van de juridische functie, inkoop, contractbeheer en subsidies en de realisatie van de inhoudelijke doelen voor deze taakvelden. Kernthema is dat door een centralere organisatie een bijdrage wordt geleverd aan de realisatie van de beleidsdoelen in de

stad waarbij de rechtmatigheid en de doelmatigheid gegarandeerd is. Uitgangspunt is een centraal gepositioneerd subsidiebureau en een centraal aangestuurde inkooporganisatie. Streven is ook dat juridische kwaliteitsverbetering leidt tot minder noodzaak tot inhuur.

e) Control

Stel een uitvoeringsplan op voor een onafhankelijk breed functionerende controlfunctie met aandacht voor rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid. Uitgangspunt zijn de zogeheten "three lines of defence".

De diverse onderdelen van deze opdracht kennen nadrukkelijk onderlinge verbanden. Het eindresultaat van de opdracht bestaat uit een DT besluit over taken en inrichting van het bedrijfsvoeringsdomein inclusief de vervolgbesluitvorming college en advisering medezeggenschap, voor zover relevant.

Opracht verbeteren externe oriëntatie

Kom tot uitvoeringsplan voor de doorontwikkeling van (het takenpakket van) de afdeling Bestuurszaken en Externe Betrekking, parallel met de ontwikkeling van de vijf bedrijfsvoeringsonderdelen, en waarbinnen tevens de volgende deelopdrachten worden gerealiseerd, voor zoveel mogelijk insamenhang en synergie en met inachtneming van hierover al met de raad gemaakte afspraken:

* Burgerparticipatie en gebiedsgericht werken

Momenteel is rondom burger- en overheidsparticipatie alsmede gebiedsgericht werken al een projectleider en projectteam bezig. Zij werken aan een plan van aanpak met een visie op burgerparticipatie en gebiedsgericht werken, vertaald naar de nodige stappen om te komen tot een zichtbare uitwerking hiervan organisatiebreed, inclusief de wijze waarop dit een herkenbare plek in de organisatie krijgt.

* Samenwerking met maatschappelijke partners

Streven naar verbetering in onze samenwerking met maatschappelijke partners, zowel bestuurlijk als ambtelijk, daarbij inhakend op de expliciete bestuurlijk wens om in ieder geval verbinding met strategische partners naar hoger niveau te tillen. Het gaat hierbij om een werkwijze en indien nodig organisatorische vertaling

* Strategievorming

Eind 2020 is in het kader van versterking van het strategisch vermogen gestart met een strategieteam, gevormd vanuit medewerkers uit diverse organisatieonderdelen. Doel is onder meer het formuleren van de strategische agenda voor de komende periode (op basis van o.a. coalitieakkoord en visiedocumenten), het komen tot een samenhangende en ontubbelde onderzoeksagenda en het versterken van de externe verbinding, koppeling met strategische samenwerkingspartners en lobby-agenda.

* Bestuurlijke processen en bestuurscontrol

Verbetering van de kwaliteit van besluitvormingsdocumenten, optimalisering van bestuurlijke processen, voortgangsbewaking rondom toezeggingen en moties, enzovoort. Een aantal van deze werkzaamheden vindt gefragmenteerd plaats en vraagt om heroverweging.

Het eindresultaat van de opdracht bestaat, naast het leveren conform de reeds met de raad gemaakt afspraken rondom burgerparticipatie, gebiedsgericht werken en samenwerking met maatschappelijke partners, uit een DT besluit over taken en inrichting van de afdeling bestuurszaken binnen de nieuwe hoofdstructuur (d.w.z. in samenhang met vier bedrijfsvoeringsclusters en control) inclusief de vervolgbesluitvorming college en advisering medezeggenschap, voor zover relevant.