



Organisatiestructuur

Onze organisatie bestaat uit deskundige medewerkers die deel uitmaken van kleine vakgroepen. Deze vakgroepen maken deel uit van afdelingen van maximaal 30 medewerkers en vervolgens van één van de drie domeinen. Samen met het management, de concernstaf en de directeur vormen de drie domeinen de organisatie Gemeente Tynaarlo

Medewerkers

Onze organisatie bestaat in de eerste plaats uit mensen die individueel deskundig zijn in hun eigen werk en ieder hun eigen unieke talenten en competenties hebben. De optelsom van de deskundigheid, de kennis en competenties van iedereen in de organisatie bepaalt voor een groot deel hoe sterk onze organisatie is of kan worden. Maar dat is niet het hele verhaal. Het gemeentehuis is immers geen bedrijvenverzamelgebouw waar iedereen zijn eigen ding doet. Ieder individu maakt deel uit van het grotere geheel. Ieder heeft een eigen rol en eigen verantwoordelijkheden, maar de diverse rollen kunnen alleen goed ingevuld worden als er onderlinge samenhang en samenwerking is.

Takenpakket van iedere medewerker

Van alle medewerkers, van beleid en uitvoering tot management en directie, verwachten we ten minste het volgende:

- ☞ Collegialiteit in brede zin, dus zowel op het terrein van aandacht voor elkaar, maar ook fatsoenlijk omgaan met elkaar en elkaar helpen goed werk te leveren en te leren van fouten
- ☞ Verantwoordelijkheidsgevoel voor (de kwaliteit van) het eigen werk en mede-verantwoordelijkheidsgevoel voor het grotere geheel waarvan het eigen werk deel uit maakt
- ☞ Een positief-kritisch houding richting anderen en ten opzichte van het eigen werk en gedrag
- ☞ Proactieve houding bij het vinden van oplossingen, het op orde houden van de eigen vakkennis en het melden van problemen, knelpunten, risico's, afwijkingen en fouten en het ontwikkelen van de eigen vakgroep
- ☞ Aanspreekbaarheid op (de kwaliteit en organisatie van) het eigen werk en het eigen gedrag
- ☞ Integrale werkhouding, open voor nieuwe verbindingen binnen en buiten de organisatie
- ☞ Kennis van de gemeentelijke organisatie, de gangbare werkprocessen en interne afspraken

Vakgroepen

Onze organisatie is ook nu al opgebouwd uit kleine vakgroepen van professionals die vergaand zelfstandig werken binnen hun eigen vakgebied, en uit zichzelf de samenwerking zoeken bij vakgroepoverstijgende werkzaamheden.

Takenpakket van iedere vakgroep

Vakgroepen verdelen onderling de diverse taken binnen de eigen vakgroep en zijn daarop als vakgroep aanspreekbaar, hieronder vallen de volgende taken in ieder geval:

- ☞ Organiseren en verbeteren van de eigen werkzaamheden en processen
- ☞ Ontwikkelen vakgroep- en jaarplannen
- ☞ Ontwikkelen en bijhouden kritische succesfactoren waarmee de werkzaamheden en de ontwikkeling van de vakgroep gemonitord kunnen worden
- ☞ Verdelen van werkzaamheden
- ☞ Onderlinge communicatie, overleg en sparren over werkzaamheden

Vakgroepen functioneren als complete en intern complementaire teams. Dat wil zeggen: binnen een vakgroep moeten alle taken van een vakgroep worden uitgevoerd, maar hoeft niet iedere medewerker hetzelfde te doen. Er wordt gebruik gemaakt van individuele talenten en competenties. De een schrijft nu eenmaal makkelijker, terwijl de ander beter is in dossieronderzoek. Wanneer er een functie vacant komt binnen een vakgroep is het dan ook van belang om bij het uitzetten van een vacature oog te hebben voor welke talenten of competenties gewenst zijn in de nieuwe aanvulling van de vakgroep, zodat de vakgroep als geheel sterker wordt. Dit zal verder worden uitgewerkt in nieuw beleid voor werving en selectie.

Interne advisering

In de organisatie bestaan een aantal vakgroepen die interne advisering van andere vakgroepen als hoofdtak hebben. In deze categorie vallen onder andere communicatie, juridische zaken, I&A, HRM, financiën en de concernstaf. Deze vakgroepen hebben bij met name politiek-bestuurlijke producties en de voorbereiding van directiebesluiten allereerst een adviserende en meedenkende rol in het begin van de processen en dienen vroegtijdig bij die producties betrokken te worden door de eigenaren van die producties. Aan het einde van het proces hebben deze vakgroepen vaak nog een toetsende rol. Hoewel dit geen vakgroep is, geldt bovenstaande in veel gevallen ook voor de ondernemingsraad, ook de OR heeft in veel processen een adviserende en toetsende rol.

Afdelingen

Gezamenlijk vormen de vakgroepen afdelingen van maximaal dertig medewerkers die worden aangestuurd door een **vakmanager**. Deze titel geeft aan dat het hier gaat om een **manager** met kennis van **vakinhoud**; iemand die zowel stuurt en faciliteert, als aandacht geeft en spart. De maximale grootte van afdelingen is afgeleid van het maximale aantal medewerkers dat een leidinggevende serieus persoonlijke aandacht kan geven voor functioneren en ontwikkelen. De gehele organisatie bestaat uit ruim 330 medewerkers, wat betekent dat de organisatie in 12 afdelingen is ingedeeld. De afdelingen zijn ingedeeld op basis van type werkzaamheden en/of de inhoud van werkzaamheden.

Takenpakket van de vakmanager

- ☞ Persoonlijke aandacht voor (het faciliteren, functioneren, beoordelen en ontwikkelen van) medewerkers binnen de eigen afdeling.
- ☞ Verantwoordelijk voor de ontwikkeling van vakgroepen.
- ☞ Verantwoordelijk voor vakgroepoverstijgende vraagstukken en producties voor politiek-bestuurlijke besluitvorming voor zover deze binnen de verantwoordelijkheid van de eigen afdeling vallen.
- ☞ Aansturing vakgroepoverstijgende projecten.
- ☞ Sparringpartner van de medewerkers binnen de eigen afdeling.

Domeinen

De diverse afdelingen zijn ondergebracht in drie domeinen. De domeinen hebben ieder hun eigen aandachtsgebied: fysieke onderwerpen, sociale onderwerpen en onderwerpen op het terrein van de interne bedrijfsvoering en interne advisering. Ieder domein wordt aangestuurd door een **concernmanager**.

Daarnaast zijn de concernmanagers **lid van het strategisch managementteam (MT)**, dat opereert onder voorzitterschap van de gemeentesecretaris.

Takenpakket van de concernmanager

- ☞ Persoonlijke aandacht voor (het faciliteren, functioneren, beoordelen en ontwikkelen van) de vakmanagers binnen het eigen domein
- ☞ Verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het eigen domein
- ☞ Verantwoordelijk voor afdelingsoverstijgende vraagstukken en producties voor politiek-bestuurlijke besluitvorming voor zover deze binnen de verantwoordelijkheid van het eigen domein vallen
- ☞ Aansturing afdelingsoverstijgende projecten
- ☞ Sparringpartner van de vakmanagers binnen het eigen domein

Takenpakket van het MT-lid

- ☞ Afstemming organisatiebrede en strategische vraagstukken en producties voor politiek- bestuurlijke besluitvorming en advisering hierover aan de gemeentesecretaris en het college
- ☞ Advisering over directiebesluiten aan de gemeentesecretaris
- ☞ Ontwikkeling organisatie via de Strategische Managementagenda: onder andere organisatieplan, jaarplan, monitoring van ontwikkeling van organisatieonderdelen en kerntaken- en formatiediscussies

Verschillen per domein







De drie domeinen van onze organisatie zijn wat werkzaamheden betreft heel verschillend. In het domein dat met name gaat over dienstverlening bestaan de werkzaamheden vooral uit interne advisering en de zorg voor het zo goed mogelijk laten lopen van de basisvoorzieningen die al onze medewerkers nodig hebben om goed te kunnen werken, zoals de ICT-systemen en salarisadministratie. In het fysieke domein zijn veel processen relatief helder en vaak in landelijke wetgeving of lokale regels vastgelegd, de grote uitdaging is daar steeds meer hoe we ons verhouden tot de samenleving, die steeds vaker en duidelijker laat weten wat zij van bepaalde projecten vindt. Daarnaast hebben we binnen dit domein een grote buitendienst, waar ook het werk wel duidelijk is, maar inwoners ook vaker hun mening laten horen over onze uitvoering van dit werk. Het sociale domein staat al een aantal jaren vooral in het teken van nieuwe taken die van het rijk en de provincie naar de gemeente zijn gegaan. We zijn bij die taken vaak nog volop bezig uit te zoeken hoe we deze precies moeten en willen uitvoeren. Bij alle drie de domeinen zijn dus niet alleen de werkzaamheden anders, maar ook de vraagstukken, knelpunten en ontwikkelingen, maar voor alle domeinen geldt dat we verbouwen met de winkel open. In geen van de domeinen kunnen we ons werk even een paar maanden laten liggen om eens goed te kijken hoe we onze werkprocessen kunnen verbeteren of moeten aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij. We veranderen daarom al werkend. Per domein gaan we hiermee aan de slag zodra dit organisatieplan vastgesteld is en de nieuwe structuur goed staat.

Gemeentelijke Organisatie

De domeinen gezamenlijk vormen de gemeentelijke organisatie van Gemeente Tynaarlo, die wordt aangestuurd door de **gemeentesecretaris**. De **gemeentesecretaris** wordt benoemd door het college en heeft vanuit zijn functie meerdere rollen, waaronder die van algemeen directeur van de ambtelijke organisatie.

Takenpakket van de **gemeentesecretaris**

De **gemeentesecretaris** is algemeen directeur, secretaris van het college en WOR-bestuurder en heeft vanuit die drie rollen ten minste de volgende taken:

-  Persoonlijke aandacht voor (het faciliteren, functioneren, beoordelen en ontwikkelen van) de concernmanagers en concernstafleden
-  Eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van alle werkzaamheden binnen en producties van de organisatie
-  Verantwoordelijk voor het bestuurlijk besluitvormingsproces en politiek-bestuurlijke producties
-  Verantwoordelijk voor organisatiebrede en strategische vraagstukken
-  Afstemming met de ondernemingsraad en het lokaal overleg
-  Sparringpartner voor de concernmanagers en concernstafleden

Persoonlijke aandacht voor (functioneren, beoordelen en ontwikkelen van) **gemeentesecretaris**

De **gemeentesecretaris** heeft geen ambtelijk leidinggevende. Toch is het ook voor de **gemeentesecretaris** van belang dat er persoonlijk aandacht voor hem en voor zijn functionering en ontwikkeling is. Bovendien dient het functioneren van de **gemeentesecretaris** beoordeeld te worden zoals dat ook voor andere medewerkers geldt. Voor de beoordeling dragen de burgemeester en het college de uiteindelijke verantwoordelijkheid. Voor de aandacht, het functioneren en ontwikkelen vervult de burgemeester weliswaar ook een rol, maar zou het goed zijn om voor de **gemeentesecretaris** een commissie in te stellen met een bredere vertegenwoordiging uit de gemeentelijke organisatie, vergelijkbaar met de werkgeverscommissie van de griffier of de vertrouwenscommissie van de burgemeester. Bij deze commissie zouden ook concernmanagers en concernstafleden terecht moeten kunnen wanneer er een conflict is tussen hen en de **gemeentesecretaris**. De precieze invulling van deze commissie moet verder uitgezocht worden en maakt daarom deel uit van het implementatieplan.

Concernstaf

In zijn rol als algemeen directeur wordt de gemeentesecretaris geadviseerd en ondersteund door de concernstaf. De concernstaf zorgt ervoor dat de directeur goed geïnformeerd en goed geadviseerd bij tal van overleggen zijn rol goed kan vervullen en waar nodig besluiten kan nemen. Deels adviseert de concernstaf vanuit eigen expertise en deels haalt zij de benodigde informatie in de organisatie. Daarnaast heeft de concernstaf een belangrijke adviserende en controlerende rol in de gehele organisatie. De concernstaf is de vakgroep waarin de kennis van met name het politiek-bestuurlijk besluitvormingsproces is belegd. Hierover adviseren zij medewerkers en zij toetsen producties namens de directeur aan de vereisten voor deze producties. De concernstaf bestaat uit in ieder geval de volgende functies:

- 🔗 **Adjunct-directeur:** eerste vervanger van gemeentesecretaris en concernmanagers bij langere afwezigheid en bij verhindering, ondersteunt gemeentesecretaris en concernmanagers op piekmomenten door concrete dossiers of projecten van hen over te nemen, adviseert de directeur en het management over organisatiebrede en strategische vraagstukken
- 🔗 **Directie-adviseur:** rechterhand van de gemeentesecretaris, bereidt de gemeentesecretaris inhoudelijk voor op overleggen waarbij de gemeentesecretaris een rol heeft
- 🔗 **Concerncontroller:** eerste adviseur van gemeentesecretaris, concernmanagers en college op rechtmatigheid, integraliteit en consistentie van beleid, besluitvorming en handelen

Takenpakket concernstaf

- 🔗 De concernstaf functioneert als vakgroep en is aanspreekbaar op de taken en verantwoordelijkheden waarop ook andere vakgroepen aanspreekbaar, daarnaast heeft de concernstaf als vakgroep ten minste twee rollen:
 - 🔗 De gemeentesecretaris adviseren en ondersteunen bij zijn werkzaamheden, met name bij bedrijfsvoeringprocessen
 - 🔗 De organisatie adviseren over de kwaliteit van (politiek-bestuurlijke en directie-)producties en deze kwaliteit toetsen

Bestuur

Behalve uit een ambtelijke structuur bestaat de gemeente ook uit een politiek-bestuurlijke structuur. Er is een gekozen volksvertegenwoordiging in de vorm van de gemeenteraad en een door de raad benoemd openbaar bestuur in de vorm van het college van (burgemeester en) wethouders en ten slotte is er een kroon benoemde voorzitter van raad en college in de vorm van de burgemeester. Dit organisatieplan richt zich vooral op de organisatie van de ambtelijke structuur. Vooral omdat de politieke structuur en haar rollen en verantwoordelijkheden deels wettelijk vast liggen en deels buiten de ambtelijke invloedssfeer (in de raad) worden vastgesteld. Wel is het van belang om hier te vermelden welke rol dit bestuur vervult in de organisatie. Raad en college bepalen gezamenlijk met name de financiële en inhoudelijke kaders waarbinnen de ambtelijke organisatie haar werk doet. De voorbereiding en uitvoering van besluitvorming in raad en college vormen daarbij een groot deel van de werkzaamheden van de organisatie en de inhoudelijke advisering van raad en college vormt een belangrijke taak van de organisatie.