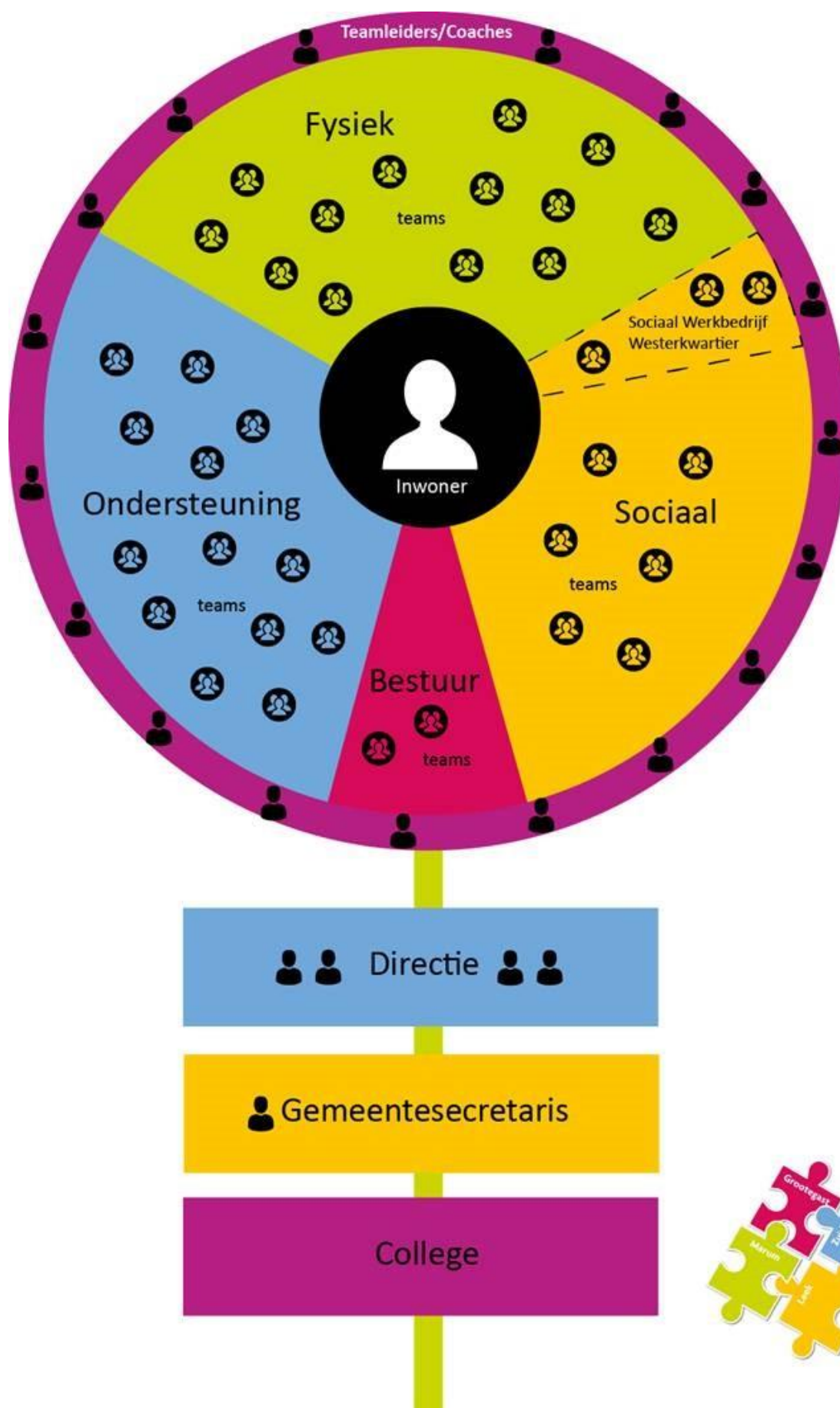


Detailstructuur

Gemeente Westerkwartier

Inhoudsopgave

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Inleiding | 4 |
| | Totstandkoming van het advies | 5 |
| | Leeswijzer | 6 |
| 2. | Uitgangspunten teamindeling | 7 |
| | Een heldere start | 7 |
| | En dan ontwikkelen | 7 |
| | Indeling naar gebied en thema | 7 |
| | Decentraal wat kan, centraal wat nodig is | 8 |
| | Planning en Control | 8 |
| | Taken, rollen en verantwoordelijkheden | 8 |
| | Verbinding tussen de teams en het bestuur | 8 |
| | Verbinding tussen de teams en de directie | 9 |
| | Samenhang tussen structuur, houding en gedrag, werkwijze en werklocatie | 9 |
| | Vaste én flexibele teams | 9 |
| | De omvang van de teams | 9 |
| | Het Sociaal Domein | 9 |
| | Novatec | 10 |
| | ISD | 11 |
| | Buitendienst | 11 |
| | Contact met Dorpen | 11 |
| 3. | Teamindeling | 12 |
| | Bestuur | 12 |
| | Fysiek | 12 |
| | Sociaal | 13 |
| | Ondersteuning | 13 |
| 4. | Rollen en verantwoordelijkheden | 15 |
| 5. | Teamleider/Coaches | 18 |



1. Inleiding

De vlinder ingezoomd

Op 14 december heeft de raadsgroep herindeling de Contourenschets “Verbindend in beweging” vastgesteld. Daarmee is een basis gelegd voor de nieuwe gemeente Westerkwartier met een besturings- en managementfilosofie en uitgangspunten voor de organisatie-inrichting. De volgende stap naar de nieuwe gemeente Westerkwartier is de detailstructuur. De detailstructuur is de kapstok voor de feitelijke inrichting van de nieuwe organisatie en beschrijft de vaste teams die op 1 januari 2019 van start gaan, de taken die zij uitvoeren en de functietyperingen die daarbij passen. Dit document vormt daarmee ook de basis voor het functieboek 2 en het formatieplan, op grond waarvan de plaatsing van medewerkers wordt uitgevoerd. Het geeft ook richting voor de ontwikkeling van de teams naar zelforganisatie in de jaren na 2019.

De teams zijn ingedeeld in één van de domeinen Bestuur, Fysiek, Sociaal en Ondersteuning. Het thema Strategie, genoemd in de Contourenschets, komt niet meer als afzonderlijk domein terug. Strategisch denken en adviseren is een taak die in ieder team is ondergebracht, gekoppeld aan het eigen taakveld van dat team. De team-overstijgende strategische advisering is een taak van het team Innovatie en Onderzoek, dat onderdeel is van het domein Ondersteuning.

Bijzonder element bij de vormgeving van de detailstructuur is de voorgenomen opheffing van de gemeenschappelijke regelingen Novatec en ISD Noordenkwartier. Definitieve besluitvorming hierover moet nog plaatsvinden. In deze notitie wordt ervan uitgegaan dat de werkzaamheden die deze gemeenschappelijke regelingen uitvoeren integraal worden ondergebracht in de nieuwe gemeentelijke organisatie, te weten in het domein Sociaal. De uitgangspunten van de Contourenschets en die van de Detailstructuur gelden daarmee onverkort als hoofdprincipes voor de inrichting van de teams die daarbij ontstaan. De aansturing vindt plaats vanuit de functies in functieboek 1 (directie en teamleider/coaches) en de plaatsing van de medewerkers via functieboek 2. In verband met de specifieke werksoort (het hebben van een productiebedrijf en het werken met mensen met een beperking en gedetacheerden) wordt op onderdelen voor maatwerk gekozen. Dit houdt in dat de activiteiten worden aangeduid als Sociaal Werkbedrijf Westerkwartier, dat de activiteiten geleidelijk in de gemeentelijke organisatie worden geïntegreerd en dat voor dat doel een tijdelijk directeur wordt aangesteld voor de duur van 5 jaar.

Het aantal teams bedraagt 37, als volgt over de domeinen verdeeld:

- Bestuur: 2
- Fysiek: 13
- Sociaal: 9
- Ondersteuning: 13

Deze teams worden aangestuurd en ondersteund door 18 teamleider/coaches. De directie wordt gevormd door 1 algemeen directeur/gemeentesecretaris, twee vaste directeuren en twee tijdelijke directeuren. De directie is gezamenlijk verantwoordelijk voor de organisatieontwikkeling.

Totstandkoming van het advies

Vertrekpunt is de Contourenschets “Verbindend in Beweging”. Daarnaast zijn in een periode van drie maanden de volgende stappen doorlopen:

- Onderzoek van organisatiemodellen gerelateerd aan zelforganisatie;
- Schriftelijke inventarisatie van taken, ontwikkelingen en wensen bij de andere werkgroepen;
- Ordening van de opbrengsten daarvan via brown-papersessies;
- Clustering van taken via brown-papersessies in domeinen met als resultaat een Vlekkenplan;
- Behandeling van het Vlekkenplan in het Secretarissenoverleg (SO) voor richting en feedback;
- Workshopmiddag voor de andere werkgroepen met toelichting van het Vlekkenplan en uitwerking van een aantal thema’s;
- Overleg met werkgroep SMZ, projectgroep Basisgang en medewerkers uitvoering Sociaal Domein over samenloop van werkzaamheden en afstemming van resultaten;
- Verwerking van de opbrengst van de werkgroepen en de feedback van het SO in een Eerste teamindeling;
- Consultatie extern organisatieadviseur over de Eerste teamindeling;
- Behandeling van de Eerste teamindeling in het SO voor richting en feedback;
- Werkbezoek aan de gemeente Nijkerk om te leren over de structuur van een zelforganiserende gemeente;
- Workshopmiddag voor de andere werkgroepen met toelichting van de Eerste teamindeling en uitwerking van een aantal thema’s;
- Verwerking van de opbrengst van de werkgroepen en de feedback van het SO in de Definitieve teamindeling;
- Behandeling van de Definitieve teamindeling in het SO voor feedback en richting;
- Overleg tussen het SO en de werkgroep BMO voor definitieve vormgeving van het advies;
- Verwerking van de feedback van het SO;
- Verkennend overleg tussen het SO en de stuurgroep herindeling over het conceptadvies;
- Afstemming met directeur en Dagelijks Bestuur Novatec over integratie van de activiteiten in de gemeentelijke organisatie;
- Continu: in gesprek met en luisteren naar ideeën, tips en opvattingen van medewerkers, met ons gedeeld tijdens de wekelijkse inloopmomenten en via de mail;
- Continu: afstemming met de werkgroep HRM in verband met de samenhang tussen de detailstructuur (BMO), functieboek 2 en het formatieplan (HRM).

Centraal in deze aanpak stond steeds het beredeneren, bediscussiëren en beschrijven van logische teamindelingen. Met soms tegenstellingen en verschillen van inzicht. Daarbij is dankbaar gebruik gemaakt van door de werkgroepen ingevulde informatiebladen, de opmerkingen van de BOR op de Contourenschets, de reacties van het SO op de tussenproducten en de vele feedback die bij de inloop, de werksessies en via de mail zijn ontvangen. Deze inbreng is gewogen en waar mogelijk en passend verwerkt bij het maken van dit advies.

Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 worden de leidende principes voor de teamindeling uiteengezet. Hoofdstuk 3 bevat een korte beschrijving van de vaste teams. In Hoofdstuk 4 is een overzicht opgenomen van de rollen en verantwoordelijkheden die in de teams een plek krijgen naast de inhoudelijke taken die in Hoofdstuk 3 zijn beschreven. Hoofdstuk 5 bevat een beschrijving van het aantal teamleider/coaches en hun span of control. Het advies bevat een drietal bijlagen. Bijlage 1 bevat een gedetailleerde uitwerking van de vaste teams. In Bijlage 2 is een eerste overzicht opgenomen van onderwerpen die in flexteams worden belegd. Bijlage 3 bevat een onderbouwing van de vertaling van de visie op het Sociaal Domein, die in 2014 is vastgesteld, in de detailstructuur.

2. Uitgangspunten teamindeling

Leidende principes

De basis voor de teamindeling is gelegd in de Contourenschets. Kernbegrippen zijn onder meer inwoner centraal, wendbaar, gebiedsgericht, expertises bij elkaar, beleid en uitvoering in een team, plat en zelf organiserend. Dit is uitgewerkt in een aantal richtlijnen die bij het indelen van de teams zijn gehanteerd.

Een heldere start

De detailstructuur die dit document beschrijft is de teamindeling per 1 januari 2019. De medewerkers van de gemeente Westerkwartier worden in deze teams geplaatst. Voor een aantal organisatieonderdelen is dat herkenbaar en verandert er – afgezien van de schaalvergroting – voor de structuur niets. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Buitendienst. Voor een aantal andere organisatieonderdelen is de verandering groter. Dit geldt bijvoorbeeld voor het domein Sociaal waar aangesloten wordt bij de reeds in gang gezette transformatie. In alle gevallen geldt: de beschrijving van de teams in dit document is de situatie per 1 januari 2019.

En dan ontwikkelen

Iedereen start op 1 januari 2019 in de teams die in dit document zijn beschreven. Er zal dan wel een periode van inwerken en gewenning zijn. En er zijn ontwikkelopgaven. Die liggen niet in de structuur maar in de manier van werken, het zelf organiserend worden van de teams en de ontwikkeling van teamleiders naar coaches, zoals verwoord in hoofdstuk 7 van de Contourenschets. Deze ontwikkelopgaven worden opgepakt door de nieuw aan te stellen directie en teamleider/coaches, waarbij tijdelijk extra capaciteit voor de directie beschikbaar is. Hiervoor wordt, samen met de directie en teamleiders een programma ontwikkeld. Dit programma wordt tijdig gestart, dus ruim voor 1 januari 2019. Doel van de ontwikkeling is een geleidelijke overgang van een wat meer traditionele wijze van aansturing per 1 januari 2019 met het accent op ‘team leiden’ naar een organisatie met zelforganiserende teams met het accent op ‘team coachen’. Hierbij ligt de nadruk op gedragsverandering en niet op aanpassing van de structuur.

De start met een traditionele wijze van aansturing en de daaraan gekoppelde ontwikkelopgave vragen ook om een beheersbare span of control van de teamleider/coaches. Daarom start de organisatie met 18 teamleider/coaches. Op termijn kan het aantal teamleider/coaches afnemen naar mate de teams zelforganiserender zijn.

Indeling naar gebied en thema

In de domeinen Fysiek en Sociaal wordt een deel van de teams gebiedsgericht ingedeeld. Het gaat dan om taken waarbij lokale kennis cruciaal is en/of waarbij veelvuldige interactie met inwoners aan de orde is. Dit geldt voor de Buitendienst en voor Mens en Gezin en Ondersteuning Mens en Gezin. De rest van de teams zijn ingedeeld naar specifieke thema's, waarbij beleid en uitvoering zo veel mogelijk bij elkaar zijn gebracht.

Decentraal wat kan, centraal wat nodig is

Voor de taken die te maken hebben met bedrijfsvoering wordt de richtlijn gehanteerd dat decentraal, dus in de teams in domeinen Bestuur, Fysiek en Sociaal, is belegd wat kan en centraal, in de teams van het domein Ondersteuning, wat nodig is. Wat decentraal is belegd is nodig in het dagelijks werk van die teams. Zo heeft Ondersteuning Mens en Gezin in het domein Sociaal een eigen juridisch medewerker, omdat in het dagelijks werk rechtmatigheid een belangrijke rol speelt en beschikken sommigen teams in het domein Fysiek over deskundigheid op het gebied van aanbesteding, omdat aanbesteding veelvuldig voorkomt. De inkoopadviseur in het ondersteunende domein zorgt voor de complexere inkoop die de kennis en kunde van de andere teams overstijgt. Centraal belegd zijn specifieke taken die voor de gehele organisatie moeten worden uitgevoerd (bijvoorbeeld de budgetcyclus) of taken die specifieke kennis of vaardigheden vereisen die te voeren voor een bepaald team (bijvoorbeeld specialistische juridische kennis).

Planning en Control

Waar het gaat om de verdeling van taken rondom planning en control wordt gewerkt vanuit het Three Lines of Defense principe, dat bij steeds meer gemeenten wordt toegepast. Het doel van deze organisatieopzet is het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid bij inhoudelijke teams en het organiseren van constructieve tegenwind en advies, zodat binnen een organisatie de besluitvorming gedegen kan plaatsvinden. De eerste van de drie lijnen is het primaire proces binnen de inhoudelijke teams, de tweede lijn bestaat uit adviseurs (financieel, juridisch, communicatie, inkoop, etc.) die gevraagd en ongevraagd adviseren in het primaire proces en toetsen in hoeverre de actie of het besluit past binnen de afgesproken kaders (control). De derde lijn van verdediging staat buiten het primaire proces en is onafhankelijk. Dit is de functie van concerncontroller waar de bewaking van de processen is geborgd. De concerncontroller heeft een onafhankelijke positie en kan het bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren. Deze taak is in het domein Ondersteuning neergelegd in het team 'Kwaliteitszorg'. De onafhankelijke positie van de concerncontroller wordt geborgd in de functieomschrijving.

Taken, rollen en verantwoordelijkheden

De taken van een team hebben te maken met het vak of het gebied waar het betreffende team voor verantwoordelijk is. Anders gezegd: 'de inhoud'. Maar een zelforganiserend team moet, op termijn, meer kunnen. Daarom heeft ieder team een aantal aanvullende rollen/verantwoordelijkheden te vervullen. Dit gaat over onderwerpen als budgetbeheer, inkoop, communicatie en advisering van bestuur. Deze rollen en verantwoordelijkheden zijn gespecificeerd in Hoofdstuk 4.

Verbinding tussen de teams en het bestuur

De gemeente Westerkwartier is een platte organisatie met zelforganiserende teams. Eén van de taken van medewerkers in een zelforganiserend team is een goede communicatie en afstemming met het bestuur en de griffie. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de voorbereiding van college- en raadsvoorstellen en het informeren van bestuurders over relevante ontwikkelingen in de samenleving, de wetgeving, etc. Doel hiervan is het bestuur zo goed mogelijk in positie te brengen en te houden. Bij aanvang van de organisatie is dit de verantwoordelijkheid van de teamleider/coach. Hij/zij maakt daarover met zijn team(s) en het bestuur afspraken, waarbij uiteindelijk deze rol door een of meerdere teamleden wordt uitgevoerd. Direct contact tussen medewerkers en bestuur is essentieel om 'Dichtbij' waar te kunnen maken. Dit is onderdeel van de ontwikkeling naar zelforganisatie.

Verbinding tussen de teams en de directie

Wat geldt voor de verbinding met het bestuur, geldt ook voor de verbinding met de directie: ook hierover worden afspraken in de teams gemaakt. Bij aanvang is ook dit de verantwoordelijkheid van de teamleider en samen met de teams en de directie maakt hij/zij afspraken over de benodigde afstemming en rapportage.

Samenhang tussen structuur, houding en gedrag, werkwijze en werklocatie

De detailstructuur biedt een basisplaats aan alle medewerkers en geeft een overzicht van de taken waar zij met het team verantwoordelijk voor zijn. De organisatie gaat echter pas functioneren als mensen daarin gaan samenwerken. Samenwerking binnen de teams en over de grenzen van de teams heen, waar dat nodig is. Veel van de uitdagingen waar de gemeente Westerkwartier voor staat worden niet bepaald door de structuur maar door houding en gedrag van mensen, de manier waarop zij samenwerken en de werkafspraken die zij maken. Dit is een belangrijke opgave voor de teams en hun directie en teamleider/coaches. Ook de werklocatie is van belang voor het functioneren van de organisatie. Zo kunnen verschillende teams feitelijk dichtbij elkaar worden gehuisvest.

Vaste én flexibele teams

De detailstructuur beschrijft de vaste teams, waar de medewerkers in geplaatst worden. Er zijn echter specifieke opgaven die team-overstijgend zijn. Deze tijdelijke onderwerpen worden opgepakt in een flexteam. Een eerste overzicht van de te vormen flexteams is opgenomen in Bijlage 2. De bemensing en rolverdeling van de flexibele teams vindt plaats vanuit de vaste teams en is maatwerk, omdat het afhankelijk is van de aard van de opdracht. De gemeente Westerkwartier heeft geen apart projectbureau.

De omvang van de teams

“De omvang van de teams is variabel en afhankelijk van werksoort en bestaat indicatief uit 15 personen”. Dat is het uitgangspunt in de Contourenschets en is ook uiteindelijk, in de fase van zelforganisatie, een wenselijke omvang. Deze omvang bevordert namelijk het zelforganiserend vermogen van de teams en zorgt voor voldoende slagkracht. De teams die op 1 januari 2019 starten voldoen hier in grote lijnen aan, hoewel een aantal teams groter of kleiner zijn. De voorgestelde teamindeling waarborgt in ieder geval de continuïteit van de dienstverlening en zorgt ervoor dat binnen de teams daarnaast kennismaking, professionalisering en cultuurontwikkeling centraal kunnen staan. Dit betekent dat een aantal teamleiders/coaches bij de start van de organisatie wat meer, kleinere teams onder zijn verantwoordelijkheid heeft, waarbij oog is voor een beheersbare span of control. Op termijn gaan deze teams zich ontwikkelen en mogelijk groeien. Daarbij wordt het celdelingsprincipe gehanteerd: bij een te grote omvang splitst het team zich in logische onderdelen.

Het Sociaal Domein

In het sociale domein is de verandering van werken ten opzichte van de huidige situatie het grootst. Dit vloeit voort uit de verandering die in 2014 is ingezet met de komst van de nieuwe taken op het gebied van WMO en Jeugd. Aanvankelijk zijn de nieuwe taken opgepakt binnen de eigen ‘koker’ en in 2017 is een aanvang gemaakt met de transformatie van deze taken. Doel daarvan is preventief werken te vergroten, zodat minder beroep hoeft te worden gedaan op zwaardere maatwerkondersteuning. Deze transformatie wordt vormgegeven in het project Basisgang, waarbij een uitvoerige dialoog met inwoners, ketenpartners en medewerkers leidt tot een nieuwe werkwijze vanaf 1 januari 2019 voor het welzijnswerk en de toegang tot voorzieningen.

De vertaling daarvan voor de detailstructuur is dat gewerkt gaat worden met integrale teams, genaamd Mens en Gezin, waar Participatiewet, Jeugd en WMO samenkomen. Deze teams brengen de vraag in kaart, signaleren wat er nodig is en bieden toegang tot geïndiceerde ondersteuning op alle levensdomeinen van inwoners. Deze teams werken samen met administratieve teams en worden in voorkomende gevallen ondersteund door het team Advies en Relaties. Door de samenstelling van deze teams wordt invulling gegeven aan de wens om te komen tot 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur overeenkomstig de in 2014 vastgestelde Visie op het Sociaal Domein. Een uitwerking daarvan is opgenomen in Bijlage 3. Overigens is niet elke zorgvraag een integrale vraag. Dit maakt voor de opzet van deze teams echter niet uit; ook enkelvoudige vragen kunnen prima binnen de integraal samengestelde teams opgepakt worden.

Novatec

Zoals al in de inleiding opgemerkt, moet de definitieve besluitvorming over het opheffen van de gemeenschappelijke regeling Novatec in de huidige vorm nog plaats vinden. Dit besluit en de daaropvolgende ontmanteling van Novatec maken geen onderdeel uit van het voorliggend rapport. Dit rapport bevat wel een advies op welke wijze de werkzaamheden van Novatec in de nieuwe gemeente worden opgenomen. Uitgaande van het besluit tot ontmanteling van de gemeenschappelijke regeling, komt Novatec per 1 januari 2019 onder de werkingssfeer van de Contourenschets en de daarin opgenomen principes en uitgangspunten. Dit betekent dat de werkzaamheden van Novatec ook worden belegd in teams in de nieuw te vormen organisatie en dat aansturing van deze teams plaatsvindt door een of meerdere teamleider/coaches.

De inhoudelijke werkzaamheden van Novatec worden belegd in een tweetal specifieke teams in het domein Sociaal: Beschut Werk en Werk en Ontwikkeling. Het ene team richt zich op het werken in een beschermd werkomgeving met werkcoaches, het andere team richt zich op bemiddeling naar gesubsidieerd en regulier werk bij reguliere werkgevers en op bemiddeling/terugleiden naar onderwijs (leerplicht/route arbeid). Een derde team (Ondersteuning Werk) biedt ondersteuning aan de beide teams op terreinen die specifiek voor de bijzondere taken en doelgroepen gelden. De faciliterende taken voor de ambtelijke medewerkers (zoals de salarisadministratie en ICT) worden geïntegreerd in de teams in het domein Ondersteuning.

Het samengaan van een gemeente en een sociale werkvoorziening is bijzonder en complex. Om deze reden wordt een overgangstermijn gehanteerd van vijf jaar. Vanwege de specifieke doelgroep en de specifieke, bedrijfsmatige activiteiten die in Novatec plaatsvinden en het eigen netwerk van het werkvoorzieningschap, wordt de bestaande infrastructuur behouden en uiteindelijk volledig ingepast in de nieuwe organisatie. Hiermee wordt zekerheid geboden aan de Wsw-medewerkers. Voor hen verandert er niets: hun rechtspositie blijft onveranderd en de activiteiten worden in stand gehouden. De werking van de Contourenschets betreft uitsluitend de ambtelijke medewerkers van Novatec.

Voor de herkenbaarheid van het werkbedrijf worden de teamactiviteiten tijdelijk gepositioneerd als apart organisatieonderdeel, met een eigen merk (Sociaal Werkbedrijf Westerkwartier). De aansturing vindt plaats door een directeur die wordt aangesteld voor de duur van vijf jaar. Deze is ook verantwoordelijk voor de geleidelijke integratie van de activiteiten in de rest van de gemeentelijke organisatie.

ISD

Naast Novatec wordt ook een besluit genomen over het opheffen van de gemeenschappelijke regeling ISD. De huidige ISD-taken, voor zover die betrekking hebben op de gemeente Westerkwartier, worden geïntegreerd in de organisatie. De ondersteuning van inwoners maakt onderdeel uit van de teams Mens en Gezin en Ondersteuning Mens en Gezin, de werkgeversdienstverlening is ondergebracht in het team Werk en Ontwikkeling.

Buitendienst

Binnen het domein Fysiek wordt gewerkt met 4 teams 'Buitendienst'. Deze 4 teams werken gebiedsgericht en zijn georganiseerd overeenkomstig de vier buitendiensten van de huidige vier gemeenten. Hun werkerterrein zal ook grotendeels hetzelfde zijn en ten opzichte van de huidige wijze van werkverdeling en dagelijkse aansturing zijn de veranderingen overzichtelijk. Ook bij de Buitendienst is zelforganisatie het uitgangspunt maar daarbij zal wel voldoende aandacht zijn voor aansturing en begeleiding. Hiervoor worden coördinatoren en meewerkende voorlieden ingezet en sociaal maatschappelijk begeleiders van het team Werk en Ontwikkeling specifiek voor de Wsw-medewerkers.

Contact met Dorpen

Een goed contact met de dorpen is een belangrijk thema in de nieuwe gemeente. De ambitie is om – ondanks dat de gemeente groter wordt in omvang - dichtbij inwoners te blijven in contact en betrokkenheid. Dit betekent dat het contact met de dorpen een nadrukkelijke plek krijgt in de organisatie en wel in het team Welkom en Ontmoeting. Het bestuurlijk overleg met verenigingen van dorpsbelangen wordt georganiseerd door een dorpencontactfunctionaris. Deze bereidt de agenda van het overleg voor en gaat na welke thema's/onderwerpen actueel zijn. De ontwikkeling en leefbaarheid van de dorpen, het ondersteunen van initiatieven en versterken van organisatiekracht van de dorpen wordt gecoördineerd door leefbaarheidsadviseurs. Deze stellen waar nodig flexteams samen met medewerkers vanuit de andere teams.

3. Teamindeling

De organisatie komt tot leven

In dit hoofdstuk zijn per domein de vaste teams die op 1 januari 2019 ontstaan beschreven. Per team volgt een korte beschrijving. Een uitgebreide beschrijving van de teams is opgenomen in Bijlage 1. Een aantal teams wordt in dit hoofdstuk wat meer toegelicht, omdat hierbij de verandering ten opzichte van de bestaande situatie groot is.

Bestuur

Het domein Bestuurlijk richt zich op de taken rondom het dagelijks werk van het college en de directie, waaronder leiding van de organisatie, representatie, dorpencontacten en openbare orde en veiligheid. Dit domein bestaat uit 2 teams:

- Bestuursondersteuning: secretariële ondersteuning van college en directieteam in het dagelijks werk en verbinding tussen bestuur en de verenigingen dorpsbelangen;
- Openbare orde en veiligheid: onderwerpen die verbonden zijn aan de burgemeester als bestuursorgaan/bevoegd gezag.

Fysiek

Het domein Fysiek richt zich op de ontwikkeling, inrichting en het beheer van de fysieke leefomgeving. Dit domein bestaat uit 13 teams:

- Buitendienst (4 teams): al het feitelijke beheer van de openbare ruimte. De huidige buitendiensten van de vier gemeenten gaan ongewijzigd op in de nieuwe organisatie, inclusief hun werkgebied. Aandachtspunt is de vertaling van het toevoegen van het gebied Middag aan de gemeente Westerkwartier;
- Groen: alle taken die samenhangen met beleid en uitvoering van het thema openbaar groen en begraafplaatsen;
- Wegen, verkeer en vervoer: alle taken die samenhangen met beleid en uitvoering van het thema wegen, verkeer en vervoer, inclusief kunstwerken en openbare verlichting;
- Water: alle taken die samenhangen met beleid en uitvoering van het thema water en riolering;
- Duurzaamheid: het werken aan een samenleving die aan de volgende generatie kan worden doorgegeven. Het gaat daarbij om de fysieke kant van de zorg voor de samenleving met thema's als duurzame energie, circulaire economie en afvalinzameling.
- Economie en Erfgoed: het zorgdragen voor beleid en vergunningverlening omtrent ontwikkelingen en activiteiten die zich manifesteren in het economisch klimaat in brede zin, inclusief recreatie, toerisme en erfgoed;
- Wonen: het zorgdragen voor beleid en vergunningverlening omtrent ontwikkelingen en activiteiten die zich manifesteren op het terrein van wonen, zoals de woonvisie Westerkwartier en afspraken binnen de Regio Groningen-Assen, inclusief de daadwerkelijke woningbouw en projectontwikkeling;
- Buitengebied: het zorgdragen voor beleid en vergunningverlening omtrent ontwikkelingen en activiteiten die zich manifesteren in het buitengebied. In het team voeren de thema's natuur en landschap en agrarische bedrijven de boventoon;
- Toezicht, controle en handhaving (TCH): toezicht, controle en handhaving op thema's uit het fysieke domein, inclusief de onderwerpen die facultatief bij de Omgevingsdienst waren ondergebracht;
- Vastgoed en Grondzaken: eigendom, exploitatie en beheer van gemeentelijke gronden ten behoeve van woningbouw of andere projecten en van ander gemeentelijk onroerend goed (gemeentehuizen, sportaccommodaties) en ongebouwd (sportvelden).

Sociaal

Het domein Sociaal richt zich op inwoners en samenleving. De leefwereld van de inwoner is het uitgangspunt voor teamindeling en niet de wetgeving die is ingedeeld in WMO, Jeugd en Participatie. Dit domein bestaat uit 9 teams:

- Mens en Gezin (2 teams): het helpen van inwoners, met mogelijkheden om toegang te bieden tot maatwerkvoorzieningen en het naast de inwoner staan tot het moment dat de hulp niet meer nodig is. Er wordt gewerkt vanuit de gedachte van 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur. De consultants (met allen hun eigen expertise) bewaken het totaal aan ingezette voorzieningen;
- Ondersteuning Mens en Gezin (2 teams): uitvoering geven aan alle administratieve handelingen binnen het sociale domein, inclusief het beoordelen van aanvragen en het afgeven van beschikkingen voor voorzieningen. Ook de handhaving, juridische advisering en data-analyse voor het sociale domein zijn in dit team belegd. De teams zijn gekoppeld aan de teams Mens en Gezin;
- Inwonerszaken: alle taken rondom de burgerlijke staat van inwoners;
- Advies en Relaties: ondersteuning aan de verschillende teams in het domein Sociaal, die de onderwerpen van de andere teams overstijgen. Uitgangspunt voor de taakverdeling van de beleidsonderwerpen zijn de vier leefgebieden/thema's die binnen het Sociaal Domein onderscheiden kunnen worden (Meedoen, Gezond, Veilig en Zelfstandig). Binnen de thema's worden taken opgepakt variërend van beleidsuitvoering (subsidieverstrekking) tot strategisch en complex beleidsadvies;
- Beschut werk: alle taken op het gebied van beschut werk. Dit team komt één-op-één over vanuit het huidige Novatec;
- Werk en Ontwikkeling: alle taken op het gebied van begeleiding en toeleiding naar (regulier) werk en onderwijs, waaronder detachering van medewerkers met een indicatie, werkgeversdienstverlening, leerplicht/RMC/Route Arbeid;
- Ondersteuning Werk: alle ondersteunende taken die nodig zijn om de werkzaamheden van de teams Beschut Werk en Werk en Ontwikkeling adequaat te laten verlopen.

Ondersteuning

Het domein Ondersteuning levert intern diensten en producten voor de primaire processen in de andere domeinen. Thema's die hierin terugkomen zijn HRM, juridische zaken, financiële administratie, inkoop, Documentaire Informatie Voorziening (DIV), ICT, procesverbeteraars en de coaches. De ondersteuners zijn dienstverlenend en het belang van de interne klant staat voorop. Dit domein bestaat uit 13 teams:

- Welkom en Ontmoeting: toegang tot de organisatie (fysiek, telefonisch en digitaal), ontvangst, ontmoeting en gastvrijheid;
- Communicatie: het helpen van de teams op het gebied van interne en externe communicatie, woordvoering, social media, huisstijl en imago;
- Digitale informatie: zorgdragen voor het informatie- en gegevensbeheer in brede zin, zowel analoog als digitaal, inrichting en beheer van applicaties en informatiebeleid;
- Automatisering: technisch (applicatie)beheer, onderhoud en ontwikkeling van het netwerk, systemen, kantoorautomatisering en informatiesystemen en (technische) beveiliging, continuïteit en beschikbaarheid van het netwerk;
- Gegevensbeheer: beheer en ontsluiting van gegevens voor de gebruikers in- en extern;
- Innovatie en onderzoek: werken aan strategische en complexe vraagstukken, doen van onderzoek, samenwerking en lobby, signaleren en ontsluiten van subsidies;

- HRM: ondersteunen van de teams en de teamleider/coaches op onderwerpen die te maken hebben met rechtspositie, opleiding en ontwikkeling en andere mens georiënteerde onderwerpen;
- Kwaliteitszorg: het voortdurend helpen verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie. Dit betekent dat het team oog heeft voor de effectiviteit en efficiëntie van diensten, processen en tevredenheid van klanten en andere belanghebbenden. Dat gebeurt tijdens processen en achteraf door middel van onderzoek/steekproeven. Een ander kwaliteitsaspect betreft informatieveiligheid. Het team heeft hier een adviserende rol. Het team is ook verantwoordelijk voor doel- en rechtmatigheidscontroles op processen en producten (intern en extern). Ook is de functie van concerncontrol in dit team ondergebracht;
- Financiën: opstellen, uitvoeren en bewaken van het financieel beleid van de gemeente, verzorging van de budgetcyclus en de bijbehorende regelgeving en financieel advies van de andere teams;
- Financiële administratie: verwerking van de in-en verkoopfacturen in de grootboekadministratie en de invordering van de gemeentebelastingen;
- Belastingen: het heffen van belastingen en het beheren van de relevante kaders;
- Juridische Zaken: juridisch advies en control en procesvertegenwoordiging, schade en verzekeringen en inkoop;
- Secretariaat: het ondersteunen van andere teams op secretariael, procesmatig en administratief gebied, zowel bij uitvoering en beleid.

4. Rollen en verantwoordelijkheden

Wat de teams zelf moeten regelen

Hierboven is de teamindeling geschetst met daarin de inhoudelijke taken van de teams. Daarnaast hebben de teams een aantal rollen en verantwoordelijkheden waar het team als geheel voor verantwoordelijk is. Overigens komen niet alle rollen en verantwoordelijkheden in alle teams terug: dat is afhankelijk van de werksoort. Een deel van die rollen en verantwoordelijkheden zal landen in de competenties die van iedere medewerker worden verwacht, een ander deel zal binnen het team worden verdeeld op basis van affiniteit en talent, al dan niet met behulp van de teamleider/coach. Dit maakt onderdeel uit van de ontwikkeling van de teams naar zelforganisatie.

Deze rollen en verantwoordelijkheden doen ook een beroep op de beschikbare uren van de betrokken medewerkers. Hier zal in het formatieplan rekening mee moeten worden gehouden. De rollen en verantwoordelijkheden zijn hieronder alfabetisch gerangschikt en kort toegelicht.

Applicatiebeheer

De teams zijn zelf verantwoordelijk voor het functioneel applicatiebeheer. Daaronder is begrepen het inrichten van applicaties die het team nodig heeft (formats, rapportages, functionele keuzes) en het blijven nadenken over nut en noodzaak van de applicatie. Het technisch applicatiebeheer (installatie, updates, storingen) wordt belegd bij het team Automatisering.

Bestuurlijke advisering, afstemming en besluitvorming

Hieronder wordt verstaan het onderhouden van contact met de verantwoordelijk wethouder(s), het informeren over relevante ontwikkelingen, het bespreken van ontwikkelmogelijkheden, het afstemmen van toezeggingen en actiepunten en het in bestuurlijke besluitvorming brengen van onderwerpen.

Budgetbeheer en verantwoording

Voor nagenoeg iedere taak c.q. voor het bereiken van ieder doel is budget nodig voor dekking van personele lasten en/of kosten van concrete maatregelen, producten en acties. Ieder team is verantwoordelijk voor het ramen, aanvragen en besteden van budget voor de taken van het team, het afleggen van verantwoording over die besteding in de budgetcyclus en via specifieke, eigen rapportagevormen, aan het bevoegde bestuursorgaan.

Communicatie

Goede communicatie, intern en extern, is cruciaal voor het welslagen van de organisatie. Het communiceren met de samenleving en met de andere teams is dan ook een verantwoordelijkheid die in ieder team is belegd. Daarbij maken zij gebruik van de kaders en hulpmiddelen van het team Communicatie. Ieder team is zelf verantwoordelijk voor bijvoorbeeld het posten van thema's op de website, Westernet en andere social media, op andere gemeentelijke nieuwsbronnen, het bewaken van relevante ontwikkelingen daarop, publicatie van vergunningen, beleid en verordeningen en het afstemmen met collega's van andere teams.

Contacten

Onderdeel van ieders werk is het onderhouden van contacten met inwoners en externe partners en het beantwoorden van vragen die binnenkomen, ongeacht het gekozen kanaal.

Deskundigheidsbevordering

Het gaat hierbij om het ontwikkelen, vergroten en borgen van kennis en vaardigheden die nodig zijn om de taken uit te kunnen voeren. Voorbeelden hiervan zijn het bijhouden van ontwikkelingen in relevante wet- en regelgeving, het volgen van actualiteitencursussen, (verplichte) beroepsopleidingen, permanente educatie, behalen en behouden van specifieke registraties, keurmerken en diploma's.

Gemeentelijke Kolom Veiligheidsregio

De gemeente Westerkwartier is net als andere gemeenten verantwoordelijk voor het bemensen van de Gemeentelijke Kolom van de Veiligheidsregio. Deze rol wordt vanuit de teams ingevuld.

Informatieveiligheid en privacy

Informatieveiligheid en privacy is een belangrijk thema in ieder team. Het gaat over het op een goede wijze omgaan met en verwerken van vertrouwelijke informatie, persoonsgegevens e.d. De control en advisering hierover is centraal geregeld, de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse uitvoering is een verantwoordelijkheid van ieder team.

Inkoop

Ieder team is verantwoordelijk voor de inkoop van producten en diensten op het eigen taakveld. Het team Juridische zaken adviseert de teams over een effectieve en rechtmatige inkoop en aanbesteding van werken en diensten. Ook houdt dit team overzicht over het inkoopvolume, koppelt inkooptrajecten van de diverse teams en streeft naar voortdurende verbetering van het inkoopproces en de inkoopresultaten. Waar nodig vindt centrale inkoop plaats.

Kwaliteit

Ieder team is verantwoordelijk voor het leveren van een zo hoog mogelijke kwaliteit en het voortdurend nadenken over kwaliteitsverbetering. Voor advies kunnen zij terecht bij het team Kwaliteitszorg.

Participatie en inspraak

Bij beleidsvorming en uitvoering van werkzaamheden is het van belang om te beginnen bij de inwoner en de rol te kiezen die bij het onderwerp en de verhouding tot de inwoner past. Ieder team is dan ook verantwoordelijk voor het kiezen van de vorm van participatie en het waar nodig realiseren van inspraak.

Personele taken

Zelforganiserende teams voeren een aantal personele taken zelf uit. Bij de start van de organisatie starten we met een beperkt aantal, te weten ziekteverzuimmeldingen en verlof. Op termijn en afhankelijk van de mate van zelforganisatie, kunnen deze taken worden uitgebreid.

Planning

Hieronder verstaan we het bewaken van de werklast/caseload van het team, het stellen van prioriteiten en afstemming daarvan met andere teams, directie en bestuur.

Projectleiding

De gemeente Westerkwartier kent geen projectbureau: projecten worden georganiseerd vanuit de meest betrokken teams. Projectteams worden bemenst vanuit die teams en daarmee ook de rollen van projectmedewerker en projectleider.

Rechtmatigheid

Werken in een gemeente betekent het uitvoeren van wetten en/of het werken binnen wettelijke kaders. Het kennen van de voor de eigen taken relevante wetten en kaders en basis toepassing daarvan, alsook het periodiek controleren of de uitvoering nog binnen de kaders valt, is een vereiste voor ieder team en de medewerkers die daarbinnen opereren.

Resultaatverantwoordelijkheid

Ieder team is verantwoordelijk voor het behalen van resultaten. Deze vloeien onder meer voort uit de ambities van het bestuur, vertaald in de begroting en meerjarenraming. Het team maakt hierover afspraken. Bij de start van de organisatie is dat met de teamleider, die verantwoordelijk is voor de bewaking hiervan. Uiteindelijk maakt het team deze afspraken met het bestuur (bestuurlijke aangelegenheden) of de directie (organisatorische onderwerpen).

Strategische advisering

Binnen alle inhoudelijke teams wordt ook de verantwoordelijkheid belegd voor de strategische advisering op het eigen vakgebied.

5. Teamleider/Coaches

Samenwerken aan een mooier Westerkwartier

Belangrijke maatstaf bij het bepalen van het benodigd aantal teamleider/coaches is het begrip span of control: het aantal medewerkers waaraan je leiding kunt geven zonder het overzicht kwijt te raken. Voor het beantwoorden van de vraag zijn een aantal bronnen onderzocht. Hieruit blijkt dat er geen eenduidige regel is voor het bepalen van de optimale span of control maar dat er wel handvatten zijn voor een onderbouwde inschatting.

Uit deze bronnen komt als eerste naar voren dat de gewenste span of control sterk afhankelijk is van factoren als mate van hiërarchie in de organisatie, leiderschapskwaliteiten van de teamleider/coaches, de ervaring en zelfstandigheid van de medewerkers, de complexiteit van het werk, de aanwezigheid en servicegerichtheid van ondersteunende diensten (zoals, Financiën, Juridische Zaken en HRM), en de behoefte aan sturing. Platte organisaties kenmerken zich door een grote span of control.

Voor de nieuwe gemeente Westerkwartier wordt ingezet op professioneel leiderschap, zelfstandig werkende medewerkers en een sterk ontwikkeld ondersteunend domein. Dat biedt de basis voor een ruime span of control.

In een door Berenschot in 2010 uitgevoerd onderzoek zijn diverse bandbreedtes voor de span of control in kaart gebracht. Uitgaande van de hiervoor genoemde elementen van de nieuwe gemeente kan als richtlijn worden gehanteerd dat gemiddeld 3,5-4,5% van de formatie moet worden vertaald in een teamleider/coach. De formatie in de nieuwe organisatie bedraagt 470 fte, verdeeld over 37 teams. Daarmee komt de bandbreedte van het aantal teamleider/coaches uit tussen 16 en 22 fte teamleider/coaches. Dit is exclusief medewerkers die door Novatec worden begeleid in het kader van Beschut Werk en detachering. Voor hen blijft de huidige ondersteuning in stand en deze wordt buiten dit overzicht gehouden.

Met deze wetenschap en de hierboven genoemde factoren is een inschatting gemaakt van de benodigde aansturing en ondersteuning per team per 1 januari 2019. Uitgangspunt daarbij is 'afstand waar het kan, nabijheid wanneer het nodig is'. Bij aanvang van de organisatie in 2019 is er een grote behoefte aan 'nabij zijn'. Persoonlijke aandacht is erg belangrijk en er moet veel in de faciliterende zin worden geregeld. Geadviseerd wordt het aantal teamleider/coaches te bepalen op 18. Hieronder is een louter indicatieve verdeling van de teams opgenomen waarop dit aantal is onderbouwd. Daarbij is de aard van de werkzaamheden meegenomen. De daadwerkelijke verdeling van de teams vindt plaats in onderling overleg tussen de teamleider/coaches en in samenspraak met de directie, nadat zij zijn geplaatst. De directie heeft de verantwoordelijkheid voor de personele zaken en voor de ontwikkeling en coaching van de teamleider/coaches. Hiervoor wordt, samen met de directie en teamleiders een programma ontwikkeld. Dit programma wordt tijdig gestart, dus ruim voor 1 januari 2019.

Bij de start van de organisatie op 1 januari 2019 ligt het accent op 'team leiden'. Naarmate de teams zelforganiserender worden verschuift het accent van 'team leiden' naar 'team coachen'. Daarmee verandert de span of control in span of support en die kan groter zijn naarmate de teams zelforganiserender worden. Dat kan zich op termijn vertalen in een kleiner aantal teamleider/coaches.

| Team | TLC |
|--|------------|
| Bestuur | |
| OOV Bestuursondersteuning | 0,5 |
| Fysiek | |
| Buitendienst (4) | 1 |
| Groen Wegen, Verkeer en Vervoer Water | 1 |
| Economie en Erfgoed TCH | 1 |
| Wonen Buitengebied | 1 |
| Grondzaken Vastgoed | 1 |
| Duurzaamheid | 0,5 |
| Sociaal | |
| Mens en Gezin (2) Ondersteuning Mens en Gezin (2) | 4 |
| Inwonerszaken | 0,5 |
| Beschut Werk Werk en Ontwikkeling Ondersteuning Werk | 2 |
| Advies en Relaties | 1 |
| Ondersteuning | |
| Welkom en Ontmoeting Communicatie | 1 |
| Digitale Informatie Automatisering Gegevensbeheer | 1 |
| Innovatie en Onderzoek | 0,5 |
| Kwaliteitszorg | |
| Financiën Financiële administratie Belastingen | 1 |
| Juridische Zaken HRM Secretariaat | 1 |
| Totaal | 18 |