

ADVIESNOTA COLLEGE VAN BURGEMEESTER EN WETHOUDERS GEMEENTE TWENTERAND

TER BESLUITVORMING

Onderwerp:

Inrichting directie per 1 september 2023 en openstellen 1 fte voor de functie van directeur.

BESLISPUNTEN

- 1 In te stemmen met de voorgestelde inrichting van de directie per 1 september 2023.
- 2 In te stemmen met het openstellen van de vacature directeur (1 fte).
- 3 De OR om advies te vragen.

INLEIDING

Het thema 'Continuïteit en inrichting directie' is door het Regieteam Organisatieontwikkeling en de transitiepool geprioriteerd in fase 1 en die urgentie is snel toegenomen met het vertrek van de Manager Bedrijfsvoering (CT lid Bedrijfsvoering en Concerncontroller) en de beperkte inzet van de Manager Ruimte wegens persoonlijke omstandigheden.

De nieuw te vormen directie is tot stand gekomen op basis van de input, wijzigingen en aanvullingen van het transitieteam voor het thema 'continuïteit en inrichting directie'.

De directie is verantwoordelijk voor het leiden en besturen van de organisatie en het nemen van beslissingen op strategisch niveau om de doelstellingen van de organisatie te bereiken. Vanuit de organisatieontwikkeling kiezen we voor een tweehoofdige directie, omdat dit zowel goed aansluit bij de omvang van de organisatie als bij de huidige koers van de organisatie om zowel de wendbaarheid als de robuustheid van de organisatie te vergroten. Voor een eenhoofdige directie is niet gekozen, omdat daarmee de werkdruk en kwetsbaarheid van de Gemeentesecretaris/algemeen directeur te hoog wordt. Voor meer dan twee directieleden is niet gekozen, omdat het risico dan ontstaat dat er een 'CT in een nieuw jasje' gevormd wordt en omdat dit ten koste kan gaan van de doelstelling om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen (gelaagdheid i.p.v. het stimuleren van autonomie voor professionals).

Tweehoofdige directie vanuit het principe 'collegiaal bestuur'

De functie van Gemeentesecretaris vloeit voort uit de Gemeentewet en is daarmee een vaststaand gegeven voor de inrichting van de directie. Hij is de hoogste ambtenaar en de eerste adviseur van het college van B&W. In Twenterand wordt de functie van Gemeentesecretaris gecombineerd met de functie van Algemeen directeur. De algemeen directeur werkt onder verantwoordelijkheid van het college van B&W en is eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie.

Collegiaal bestuur

De functie van *Directeur* wordt nieuw gevormd in Twenterand en bevindt zich op gelijkwaardig niveau met de functie van *algemeen directeur*. Dit houdt in dat gekozen wordt voor het principe van *collegiaal bestuur* binnen een tweehoofdige directie. In een collegiaal bestuursstelsel hebben alle leden van de directie gelijke bevoegdheden en een gelijke stem bij het nemen van beslissingen. Besluiten worden genomen op basis van consensus of een meerderheidsstemming, afhankelijk van de specifieke afspraken en regels binnen de organisatie. Er is voor de *directeur* dus geen sprake van een ondergeschikte rol als adjunct. Het idee achter collegiaal bestuur is dat het de diversiteit aan ervaringen, perspectieven en expertise van de individuele leden benut, en dat het leidt tot een bredere betrokkenheid en een meer gebalanceerde besluitvorming. Het bevordert ook een cultuur van samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid binnen de organisatie. Dit sluit goed aan bij de

Zaaknummer: 1221936

Documentnummer: 1232736

ontwikkelrichting van de nieuwe organisatie en vraagt daarmee van de gehele organisatie een andere houding en werkwijze. Een houding primair gericht op samenwerking en benutten van talent, te beginnen bij de directie.

De directie wordt hiermee gevormd door:

1. de functie van *Gemeentesecretaris / algemeen directeur (1,0 fte)*
2. de functie van *directeur (1,0 fte)*

Accenten nieuwe directie en portefeuilleverdeling

Voor de verdere vorming van de nieuwe directie is het van belang dat deze goed aansluit bij de uitgangspunten van de organisatieontwikkeling. Dat houdt in dat de directie qua sturing, werkwijze, leiderschapsstijl, houding en gedrag, persoonlijkheden en expertise primair ondersteunend is aan de doelstellingen van de organisatieontwikkeling. De directie moet daarmee enerzijds sturend zijn op de koers en bijbehorende kaders in de organisatie. Anderzijds wordt een steunende houding van de directie verwacht in het ruimte geven aan de professionals in de organisatie en het verhogen van de creativiteit en wendbaarheid. De directie neemt dus niet over wat de organisatie (op termijn) zelf kan en stuurt actief op de inzet van de beoogde rollen, eigenaarschap en talenten uit de organisatieontwikkeling.

Het basisprincipe 'werken vanuit onderling vertrouwen' moet te allen tijde gevoeld worden in het doen en laten van de directie. De directie opereert laagdrempelig en is zichtbaar en aanspreekbaar voor medewerkers. Van de directie wordt verwacht dat zij in staat is om op strategisch niveau richting te geven, waar nodig knopen door te hakken en in voorkomende gevallen haar rol vervult in de 'escalatieladder'. De directie vormt zowel een 'schild' als een 'spiegel' voor de professionals in de organisatie. Zij is schild in het bestuurlijk-ambtelijk samenspel en is spiegel om te reflecteren en te groeien als lerende organisatie.

Op basis van de bestaande (wettelijke) kaders, de wensen van het college, de affiniteit van de huidige gemeentesecretaris/algemeen directeur en vanuit de voorkeuren vanuit het transitieteam is op hoofdlijn de volgende portefeuilleverdeling en rolvulling beoogd voor de nieuw te vormen directie:

Gemeentesecretaris / algemeen directeur

- Is eerste adviseur van het bestuur en (juridisch) eindverantwoordelijk voor het functioneren van de ambtelijke organisatie;
- Is extern georiënteerd en heeft een bestuurlijke en strategische focus (complexe opgaves);
- Initieert en regisseert de verkenning, inrichting en oplevering van complexe opgaves, ontwikkelprogramma's en strategische projecten;
- Richt zich op de 'stip op de horizon', is omgevingsbewust, geeft richting aan het "WAT" en is het boegbeeld voor de organisatie
- Zorgt voor integraliteit tussen ambities, opgaves en strategische thema's;
- Voert de regie bij interactieve processen met inwoners, bedrijven of instellingen;
- Ontwikkelt en onderhoudt een bestuurlijk en ambtelijk relatienetwerk;
- Draagt zorg voor de integrale toetsing van de aan het (dagelijks) bestuur voorgelegde adviezen;
- Stuurt en regisseert de uitvoering van besluiten en de afstemming en verbinding tussen de organisatie en het dagelijks bestuur;
- Is bestuurder in de zin van de WOR voor de medewerkers van de organisatie;
- Is eerste vervanger van de directeur.

Directeur

- Is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de ambtelijke organisatie;
- Is intern georiënteerd en heeft een strategische en bedrijfsvoeringsgerichte focus;
- Is formeel leidinggevende van het management en eindverantwoordelijk voor alle personele zaken in de organisatie;
- Is verantwoordelijk voor de (regie op de) organisatieontwikkeling;
- Is integraal (aan)sturend op voortgang, actie en resultaat en draagt zorg voor de planning en control van de bedrijfsprocessen;
- Geeft richting aan het "HOE", stuurt en faciliteert op integraliteit. Het uitvoeringsproces (going concern van het primair proces en de bedrijfsvoering) ligt qua verantwoordelijkheid bij de directeur, met een hoge mate van autonomie en mandaat bij teamleiders en medewerkers;
- Zorgt voor integraliteit in het uitvoeringsproces en draagt zorg voor een goede balans tussen ambitie en realisatiekracht;
- Vertaalt bestuurlijke kaders naar concrete organisatorische doelen, opdrachten of projecten;
- Ontwikkelt en onderhoudt een bestuurlijk en ambtelijk relatienetwerk;
- Draagt zorg voor de integrale toetsing van de aan het (dagelijks) bestuur en directie voorgelegde adviezen;
- Bewaakt en bevordert de kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van het productieproces (basis op orde);
- Regisseert de inzet van mensen en middelen ter realisatie van de producten en diensten;
- Is eerste vervanger van de Gemeentesecretaris/algemeen directeur.

BEOOGD EFFECT

Doelstellingen van de organisatieontwikkelingen zijn o.a.

- Een benaderbaar, laagdrempelig en daadkrachtig bestuur dat ambtelijk goed ondersteund wordt om te kunnen besturen
- De wendbaarheid van de organisatie verhogen om sneller in te kunnen spelen op veranderingen in de samenleving
- De organisatie werkt vraaggericht en is onderdeel van de samenleving
- Vakmanschap, eigenaarschap, persoonlijk leiderschap en professionaliteit zijn de basis van elke medewerker
- Korte lijnen, heldere rollen, een heldere inrichting van de organisatie, zowel voor het reguliere werk als voor de strategische opgaven
- Integraal werken, gericht op samenwerken, oplossingsgericht denken
- Een platte en wendbare organisatiestructuur/inrichting en sturing die ondersteunend is aan de hiervoor genoemde doelen

Doel is om de noodzakelijke maatregelen te treffen om vorm te kunnen geven aan de noodzakelijke organisatieontwikkeling naar een organisatie die wendbaar en flexibel is om antwoord te geven op de vraagstukken en opgaven in de samenleving met medewerkers die zich voortdurend blijven ontwikkelen en prettig kunnen functioneren. Dit sluit primair aan bij de doelenboom bedrijfsvoering: de medewerkers zijn in staat te doen wat de organisatie vraagt.

ARGUMENTEN

1. *Continuïteit van de organisatie*

Voor de continuïteit van en in de organisatie is het van belang om spoedig een nieuwe directeur te kunnen aantrekken. Uw college heeft aan het begin van deze organisatieontwikkeling al haar zorgen geuit over de werklast die met dit proces bij de algemeen directeur/gemeentesecretaris terecht komt. Deze werklast neemt nog verder toe als meer CT-leden niet (meer) inzetbaar zijn. De organisatie (teamleiders en medewerkers)

Zaaknummer: 1221936

Documentnummer: 1232736

heeft veel bereidheid om in te springen en zaken tijdelijk op te vangen, zo bleek ook uit de bijeenkomsten met de transitieteams. Dit heeft echter grenzen.

2. *Doorlooptijd werving en selectie en krapte op de arbeidsmarkt*

Een inschatting van de doorlooptijd qua werving, selectie en eventuele opzegtermijn van een nieuwe directeur maakt dat er rekening mee gehouden moet worden dat hij/zij op z'n vroegst zal kunnen starten rond september/oktober. Voor een succesvolle werving (de vakantieperiode komt eraan) is het daarom van belang dat wij op zo kort mogelijke termijn de externe werving in gang kunnen zetten.

KANTTEKENINGEN

1. Niet alle vraagstukken worden hiermee opgelost. Het door de nieuwe directeur leren kennen van de organisatie en bijdragen aan de doorontwikkeling van de organisatie vraagt de nodige tijd.
2. Krapte op de arbeidsmarkt kan een rol spelen bij de invulling van de vacature.
3. De reguliere ambtelijke ondersteuning van de directie zal nog nader vormgegeven worden na de komst van de nieuwe directeur en in afstemming met de organisatie. Er zal in ieder geval zorggedragen moeten worden voor een goede secretariële ondersteuning en de ondersteuning van een professioneel bestuurlijk en ambtelijk besluitvormingsproces vanuit de directie.

UITVOERING

- Een extern bureau inzetten voor ondersteuning van het werving- en selectieproces. Streefstartdatum is 1 september of 1 oktober 2023.
- (Bestuursrechtelijke) juridische juiste invulling en positionering van de directie/collegiaal bestuur binnen een gemeente nader onderzoeken.

FINANCIËN

Bij het vaststellen van de jaarrekening zal aan de raad worden voorgesteld om het voordelig saldo op personele kosten (salarissen en flexibele schil) van € 1.750.000 te storten in een nieuw te vormen bestemmingsreserve Personeel. Voorgesteld wordt deze reserve te bestemmen voor extra inhuur in 2023 en voor het in gang zetten van de organisatieontwikkeling en mogelijke frictiekosten.

De kosten van de werving en selectie en de loonsom (indicatie schaal 15) van de nieuw te werven directeur allereerst t.l.v. bovengenoemd bestemmingsreserve brengen. Zodra de inrichting is afgerond wordt deze formatie omgezet in definitieve formatie. Indien nodig volgt, als de begrote (loonsom)middelen niet toereikend zijn, voor de (totale) formatieve uitbreiding nog een raadsvoorstel.

COMMUNICATIE

De OR wordt om advies gevraagd.

PORTEFEUILLE

Personeel en organisatie