

- CONCEPT - FUNCTIEPROFIEL

## ALGEMEEN DIRECTEUR/GEMEENTESECRETARIS

---

GEMEENTE ENSCHEDÉ

Gemeente  Enschede

## Inhoudsopgave

<b>1. Gemeente Enschede</b>	<b>3</b>
De organisatie	3
Opgaven waar Enschede voor staat	4
<b>2. Algemeen Directeur/Gemeentesecretaris</b>	<b>5</b>
Plaats in de organisatie	5
De aandachtsgebieden	5
Profiel	6
Functie-eisen	7
Arbeidsvoorwaarden	7
<b>3. Procedure</b>	<b>8</b>
Planning	8
Aanvullende informatie	8
Solliciteren	8
Contactgegevens	8
<b>4. Bijlage</b>	<b>8</b>
Bestuurs- en Managementconcept Gemeente Enschede	8

# 1. Gemeente Enschede

Enschede is een stad die zichzelf steeds opnieuw uitvindt. Het is de stad met de meeste startups, waar bluetooth is uitgevonden, thuisbezorgd.nl en booking.com zijn opgericht. Met Universiteit Twente, hogeschool Saxion, Medisch Spectrum Twente, Roessingh en Kennispark Twente toonaangevend in onderwijs en science. In Enschede werd al vroeg geëxperimenteerd met de samenwerking op het gebied van zorg en veiligheid in wijkteams. Samen met bewoners zijn wijken als Roombeek en recentelijk Boddenkampsingel vormgegeven. De stad heeft meer dan eens de prijs voor groenste stad gekregen en was twee keer sportstad. Voor Enschede, een stad die ontwikkelt, is het niet meer dan logisch om over de grens te zoeken naar kansen voor onder meer onze werkzoekende inwoners. Die ambitie deelt Enschede met de Duitse partners. De aantrekkelijke en aansprekende binnenstad met tal van buitenlandse retailers die via en vanuit Enschede de Nederlandse markt willen veroveren maakt het plaatje compleet. Enschede werkt samen met partners aan werkgelegenheid, duurzaamheid, goed onderwijs, een mooi cultureel aanbod en bereikbaarheid van Twente. En ook sport heeft een belangrijke plek in de samenleving. Naast de succesvolle spirit is tegelijkertijd Enschede een stad met een belangrijke sociale opgave. Werkloosheid en sociaalmaatschappelijke problematiek zijn belangrijke vraagstukken waar hard aan wordt gewerkt. Enschede is dus een stad met twee gezichten en de uitdaging is om die gezichten duurzaam te verbinden.

## De organisatie

De organisatie Gemeente Enschede werkt voor de inwoners van Enschede, Boekelo, Glanerbrug en Lonneker. De stad heeft bijna 160.000 inwoners en een samenwerkingsgebied dat loopt van Zwolle - Apeldoorn - Nijmegen tot Gronau, Münster - Osnabrück. Ook internationaal is er een bloeiende samenwerking met het Chinese Dalian en het Amerikaanse Palo Alto.

In de gemeenteraad van Enschede zitten 39 raadsleden van 13 partijen. Burger Belangen Enschede, D66, VVD, PvdA en ChristenUnie vormen de huidige coalitie. De politieke agenda van de gemeente is verwoord in het coalitieakkoord 2018-2022 "Trots, Lef, Bouwen, Kansrijk" en is op de website te vinden: [www.enschede.nl](http://www.enschede.nl). Bij de Gemeente Enschede werken ruim 1800 medewerkers (op een formatie van 1350 fte).

Eind 2017 heeft Enschede met het vaststellen van het bestuurs- en managementconcept en organisatiebesluit opnieuw bepaald wat voor een organisatie zij wil zijn, hoe binnen de gemeente samengewerkt wordt en hoe verantwoordelijkheden verdeeld zijn. Integraal samenwerken aan gemeentelijke opgaven staat hierbij voorop. Enschede stapt zoveel mogelijk af van vaste structuren. Immers, wie er nodig zijn om samen te werken is een veel relevantere vraag dan bij welke afdeling een opgave 'hoort'.

De drie concerndirecteuren vormen samen met de algemeen directeur/gemeentesecretaris de concerndirectie. De concerndirectie stuurt, in nauwe samenwerking met het college, op het realiseren van de opgaven voor de stad. De verantwoordelijkheid voor de verschillende opgaven wordt in onderling overleg binnen de concerndirectie verdeeld. Complexe dossiers worden waar nodig als belangrijke aangelegenheid aan een van de concerndirecteuren toegewezen. De concerndirecteuren en algemeen directeur/gemeentesecretaris dragen gezamenlijk concernverantwoordelijkheid en sturen vanuit een opdrachtgeversrol op het resultaat. De uitvoerende, ontwikkelende en ondersteunende eenheden zijn verantwoordelijk voor de uitvoering. De samenwerking tussen college, concerndirectie, management en medewerkers kenmerkt zich door de 4 kernwaarden (de 4 v's): vertrouwen, verbinden, vrij zijn en voorbeeld geven. Concerndirectie en management stimuleren elkaar in het toepassen van deze kernwaarden met als basis de gezamenlijke concernverantwoordelijkheid en met het vizier op de opgaven voor de stad.

De concerndirectie faciliteert het integraal samenwerken binnen de organisatie. Om resultaten in de samenleving te halen, zorgt de concerndirectie ervoor dat de juiste taken en organisatieonderdelen worden gebundeld, of juist ontkoppeld. De organisatie blijft hierdoor in verandering.

## **Opgaven waar Enschede voor staat**

De medewerker(ster)s zijn doeners in Enschede. Betrokken en bevolgen bij de stad, het werk en directe collega's. Zij spelen snel in op veranderingen, nieuwe taken, kansen en bezuinigingen; zij gaan aan de slag. Het tekent de flexibele organisatie die de gemeente Enschede wil zijn. Ze vinden dat de complexiteit van een veranderende samenleving vraagt om een andere overheid. Een overheid die de inwoner centraal stelt en niet de gemeentelijke praktijk en die met de samenleving kan meebewegen. Een ambitie die zich laat vangen in de volgende omschrijving: *We werken niet 'met' of 'voor' de samenleving, maar 'als' de samenleving. Het denken in wij en zij laten we los.* Dat vergt een adaptieve organisatie met een lenige bureaucratie, die variatie in beleid en uitvoering omarmt, niet denkt in hokjes of problemen en wil bijdragen aan verbetering van de dienstverlening.

Bij alles wat ze doen staat de inwoner van Enschede centraal. Dat vraagt een open houding naar de samenleving: burgers, partners en ook naar de collega's. Hierin blijven ze leren en ontwikkelen. Enschede wil, móét een lerende organisatie zijn. Alleen dan kunnen zij blijvend deel uitmaken van een samenleving die constant in verandering is. Dat betekent dat de medewerkers altijd bereid zijn te leren, maar ook dat leren een centrale rol in de organisatiecultuur inneemt. Nieuwe (digitale) werkomgevingen waar collega's elkaar ontmoeten, sparren en ideeën en vragen uitwisselen, zijn nodig. Dit vereist ook een nieuwe mindset. De professionals vragen meer ruimte voor zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid. De gemeente Enschede redt het alleen met intrinsiek gemotiveerde medewerkers die zich richten op de opgaven in de stad. Persoonlijk leiderschap is de sleutel voor verandering.

### Ruimte en vertrouwen voor de professional

In Enschede is afgesproken dat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden neergelegd. Dat voorkomt onnodig managen. Bij alle professionals faciliteert de gemeente eigenaarschap. Professionals moeten de ruimte en het vertrouwen krijgen om invulling aan hun rol te geven.

Dit komt ook terug in de vier Enschede waarden, die beschrijven hoe men met elkaar omgaat:

#### *Vertrouwen*

We maken heldere afspraken, weten wat we aan elkaar hebben, geven op een moderne manier invulling aan opdrachtgever- en opdrachtnemersrol. We houden van aanpakken, zijn pragmatisch en durven te vertrouwen op elkaars professionaliteit.

#### *Verbinden*

We zoeken elkaar op en zorgen voor de verbinding. We doen het samen. We laten pas los als we weten dat een ander het 'vast' heeft. We zijn attent naar elkaar, vertonen eigenaarschap, hebben oog voor wat de ander nodig heeft.

#### *Vrij zijn*

We zoeken naar vernieuwing, verbetering, en zijn daarin creatief. We evalueren om beter te worden en kijken vooruit. We denken vrij en spreken vrij uit. We nodigen elkaar uit vrij te zijn, op kansen gericht.

#### *Voorbeeld geven*

We dragen in alles wat we doen bij aan een lerende organisatie. We geven elkaar feedback en vragen daarom. De stijl van leidinggeven is coachend en stimulerend.

De ontwikkelorganisaties, strategische staf en ondersteunende eenheden verlenen diensten aan de stad op een hoog niveau. Eenieder houdt vanuit zijn of haar rol in de gaten of de organisatie wel aan de bedoeling blijft voldoen. Dat is: een betrouwbare en mensgerichte overheid zijn, die zo efficiënt mogelijk en vanuit de benadering van de samenleving werkt, om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke opgaven.

## 2. Algemeen Directeur/Gemeentesecretaris

Het College van Burgemeester en Wethouders van de gemeente Enschede is op zoek naar een inspirerende, jong van geest zijnde, innovatieve en vanuit persoonlijk leiderschap en lef opererende

---

# ALGEMEEN DIRECTEUR/ GEMEENTESCRETARIS

---

### Plaats in de organisatie

Samen met de drie concerndirecteuren vormt de algemeen directeur/gemeentesecretaris de concerndirectie. De rol van algemeen directeur wordt ingevuld door de gemeentesecretaris. Deze geeft leiding aan de concerndirectie, is eerste adviseur van B&W en eindverantwoordelijk voor de gemeentelijke organisatie.

### De aandachtsgebieden

De huidige concerndirectie bestaat binnenkort, naast de gemeentesecretaris, uit een drietal concerndirecteuren. De 'traditionele' indeling (Sociaal, Fysiek, Economie, Bedrijfsvoering, Voorzitter (HR, extern, strategie) vervalst. De concerndirectie verdeelt de aandachtsgebieden in het licht van de kwaliteiten van eenieder.

Voor de ontwikkelopgave van de gemeente Enschede is brede steun bij management en bij aanjagers in de organisatie. Om koers vast te houden en wind in de zeilen te houden is het zaak het eigenaarschap vanuit het gedachtengoed van het BMC te vergroten. De concerndirecteuren werken gezamenlijk aan de ontwikkeling van de gemeente Enschede. Afdelingen werken opgavegericht, dwars door de organisatie. De concerndirectie is verantwoordelijk (voor de aansturing van de organisatie. Ze voert regie op voortgang van de resultaten en stuurt op de bedoeling en de kwaliteit.

Verantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie. Ontwikkeling van, voor en door medewerkers vormt de basis voor het continu verbeteren in de lerende organisatie die Enschede is. De afgelopen periode is de huidige stand van zaken geëvalueerd. Dit evaluatierapport zal voor kandidaten die door gaan in de procedure beschikbaar worden gesteld.

De volgende aanbevelingen zijn gedaan:

- Vorm een concerndirectie nieuwe stijl
- Werk aan kleine stappen en houd koers vast
- Verbreed de verandering
- Committeer aan vernieuwing en aanjagers
- Investeer in managementontwikkeling
- Laat sturing en opdrachtgeverschap zien

Vanzelfsprekend gaat eigenaarschap over de betrokkenheid van de gehele organisatie. Maar het vormen van breed eigenaarschap start bij 'het tonen van leiderschap'. Daarin ligt in eerste instantie een belangrijke rol voor concerndirectie en management. Gekozen wordt niet voor een grote transformatie ineens, maar om kleine stappen te maken in een continu veranderingsproces. Dat vraagt om uithoudingsvermogen.

Zoals in het evaluatierapport wordt benoemd: *'kleine behapbare stappen (small wins) zijn lastig vooruit te plannen en moet je willen zien en erkennen. Dit vraagt leiderschap en alertheid op het zien van de vernieuwing, tijdig faciliteren en creëren van randvoorwaarden, zonder te vervallen in planning & control'*.

Portefeuilles en aandachtsgebieden kunnen dus in de loop der tijd wijzigen. Na benoeming van de nieuwe gemeentesecretaris wordt de aansturing van de organisatieonderdelen (her)verdeeld. Daarbij wordt gekeken naar affiniteit, kennis en ervaring van de concerndirectie. Dit gebeurt in afstemming met het college en de uitvoeringsmanagers.

## **Profiel**

Het profiel voor de algemeen directeur/gemeentesecretaris is de uitkomst van een interactief proces in de organisatie. De input hiervoor komt van college, directie en medewerkers. In de afgelopen periode is met de interim gemeentesecretaris/algemeen directeur gewerkt aan het versterken van de concerndirectie, door voor meer rolduidelijkheid te zorgen en zijn de lijnen voor het gevraagde leiderschap uitgezet. Daarnaast is gewerkt aan de realisatie van een stevige taakstelling op beleid, management en ondersteuning. Bij de invulling van de taakstelling is gekeken naar de ontwikkeling van onze organisatie. Daarin zien we voor de komende collegeperiode (tot 2022) een grote uitstroom van collega's die met pensioen gaan, waardoor er ruimte ontstaat om slim te kunnen investeren in onze organisatie. Er ligt dan ook een basis om de komende jaren op voort te bouwen. Daarmee wil men de ingezette koers vasthouden.

Enschede is op zoek naar kandidaten met een jonge geest met lef en innovatief vermogen. Een leider die met visie inspireert op de nieuwe rol van de overheid en de medewerker(ster)s stimuleert op weg naar een toekomstbestendig Enschede. Een leider die de koers waar de afgelopen jaren aan is gebouwd, kan vasthouden, verrijken en vertalen. Een verbindend leider die zichtbaar is voor medewerkers, college en raad. Iemand die stuurt op zowel heden als de toekomst en de souplesse heeft om snel beslissingen te kunnen nemen. Een leider die werkend vanuit de bedoeling, de norm maakt in de organisatie en waardering uitsprekt als men het goed doet en motiveert waar zij het werk beter kunnen doen. Ook een leider voor het eigen team: de concerndirectie. Die met hen zorgt voor de open dialoog met het college, met de juiste politiek-bestuurlijke sensitiviteit en de focus op de opgaven voor de stad. Zij willen merken dat de gemeentesecretaris/ algemeen directeur het volgende bevordert:

- Herkenbaar werken met de samenleving en het tempo van de samenleving kennen;
- Het onderlinge verkeer tussen raad - bestuur - ambtelijke organisatie op een hoger niveau brengen;
- Samenwerking en eigen kracht zijn kenmerkend voor de stijl van Enschede;
- Continu werken aan verbetering, zonder perfectie na te streven;
- 'Rust' in de organisatie, waar continu veranderen aan de orde van de dag is;
- Strengheid en duidelijkheid op het maken van keuzes en stellen van prioriteiten;
- Ontkokering door heldere verbindingen tussen werkvelden, collega's en netwerken;
- Leiderschap dat ruimte geeft, verantwoordelijkheden laag legt en een professioneel samenspel bevordert;
- Modern werkgever- en werknemerschap met aantrekkingskracht op jong talent en een juiste voedingsbodem voor leren en ontwikkelen weten te realiseren.

De volgende persoonseigenschappen zijn belangrijk:

- Charisma en verbindend vermogen;
- De samenwerking tussen mensen te ontwikkelen en verbeteren, te inspireren en uit te dagen;
- Gemakkelijk met verschillende mensen binnen en buiten de organisatie het gesprek aan te gaan;
- Toegankelijk, invoelend en intuïtief en dit weten te combineren met energie en humor;
- Invulling weten te geven aan goed openbaar bestuur en daarbij bent u zich bewust van de specifieke rol en taken van de burgemeester en de griffier/raad;
- Belangrijke verbindende rol in de relatie tussen bestuur, griffie/raad en de organisatie weten in te vullen.

U weet relevante netwerken op te bouwen, te onderhouden en u bent een representatief boegbeeld ook in de regionale samenwerking, over de grens met onze Duitse burens en relevante landelijke netwerken. U heeft oog voor maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en andere omgevingsfactoren. U bent een toegankelijk gesprekspartner die in staat is te reflecteren op eigen functioneren. U bent besluitvaardig en integer.

### **Functie-eisen**

- Academisch werk- en denkniveau;
- Ervaring met het ontwikkelen van een organisatie en in staat de assertiviteit van de organisatie te vergroten. Hierbij benadrukken we dat ook kandidaten die een omvangrijke onderneming hebben geleid of daar werkzaam zijn, voldoen aan deze functie-eis;
- Kennis van de Duitse taal en cultuur is zeer welkom, evenals de ambitie om die kennis snel te vergaren.

### **Arbeidsvoorwaarden**

Enschede biedt een aanstelling in algemene dienst. In aanvang wordt een aanstelling voor de duur van één jaar geboden. Uiteraard met de mogelijkheid van verlenging. Het salaris bedraagt maximaal bruto € 9.553,- per maand (per 1 januari 2018) bij een fulltime dienstverband. Dit salaris is gebaseerd op maximum van de functieschaal 18. Op deze functie is de Enschedese Arbeidsvoorwaardenregeling van toepassing. De gemeente Enschede werkt op het gebied van mobiliteit en talentontwikkeling samen in het samenwerkingsverband Twentse Kracht. Voor meer informatie, zie [www.twentsekracht.com](http://www.twentsekracht.com)

### 3. Procedure

De begeleiding van de werving- en selectieprocedure is in handen van Wesselo & Partners, in de persoon van Anja van Gorsel. De consultant zal gesprekken voeren met in potentie voor de functie geschikte kandidaten. Vervolgens zullen de curricula vitae van geschikte kandidaten aan de opdrachtgever worden gepresenteerd. Op basis hiervan worden kandidaten geselecteerd die in aanmerking komen voor de selectiegesprekken.

#### Planning

Wij ontvangen uw reactie graag zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk [nader te bepalen].

Voordracht van kandidaten : nader te bepalen – in afwezigheid kandidaten  
Eerste ronde selectiegesprekken : nader te bepalen  
Tweede ronde selectiegesprekken : nader te bepalen

Een assessment kan deel uitmaken van de procedure.

#### Aanvullende informatie

Voor meer informatie verwijzen wij u naar [www.enschede.nl](http://www.enschede.nl).

#### Solliciteren

Wanneer u belangstelling voor deze functie heeft, nodigen wij u uit te solliciteren via onze website [www.wesselopartners.nl](http://www.wesselopartners.nl).

#### Contactgegevens

Anja van Gorsel  
consultant

Wesselo & Partners | Selection as art  
Pythagoraslaan 101  
3584 BB UTRECHT

Monique van Dijk  
managementassistente

telefoon: 030 275 84 47  
internet: [www.wesselopartners.nl](http://www.wesselopartners.nl)

### 4. Bijlage

#### Bestuurs- en Managementconcept Gemeente Enschede



# Bestuurs- en managementconcept Gemeente Enschede

---

*Afdeling P&O  
December 2017*

# Samenvatting

---

De samenleving wordt steeds complexer en verandert snel. De wezenlijkste verandering voor de organisatie betreft de manier waarop we werken in, met en voor de samenleving. Dit vraagt om een organisatie die zich hierop (steeds) kan aanpassen en een cultuur waarbij leren een centrale plaats inneemt. Deze nota *Bestuurs- en Managementconcept* (BMC) beschrijft wat voor soort organisatie de gemeente Enschede wil zijn en hoe gewerkt wordt, om de inhoudelijke en strategische doelen van de opgaven van de stad te verwezenlijken.

Om deze verandering te ondersteunen leggen we in een organisatiestructuur de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast, waaronder (bestuurlijk en ambtelijk) opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Wezenlijk in die structuur is de verandering in de directie, naar een conerndirectie, zoals dat past bij meer opgavegericht werken en het vertalen van bestuurlijke en ambtelijke opgaven naar uitvoeringsgerichte opdrachten. Dit is een structuur waarin we kansen en problemen flexibel aan kunnen pakken, maar ook onnodige hiërarchie en verkokering afgebroken kunnen worden.

Om daar blijvend op te kunnen inspelen hebben we gekozen voor een procesaanpak van 'de lerende organisatie'. Dat is geen grand design, maar een aanpak van leren door te doen. Dat betekent dat we veranderen door te doen, te leren en ons doorlopend aan te passen aan telkens nieuwe eisen. Het BMC vormt een basis waarmee we het gesprek, de reflectie en het leren verder op gang brengen en houden.

## **Rollen**

Het BMC van de organisatie is gericht op het creëren van een effectieve samenwerkingsrelatie met de raad en het college en geeft zicht op de rollen. De raad als hoogste orgaan en dus opdrachtgever voor het college. Het college als opdrachtgever voor de Conerndirectie en de organisatie.

## **Taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden**

We stellen opnieuw vast hoe we binnen de gemeente taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aansturen, verdelen en afstemmen. Dat leidt dus ook tot een aanpassing in de organisatiestructuur. Deze nota is daarmee de grondslag voor de noodzakelijke aanpassingen in het organisatiebesluit en het mandaatbesluit.






Het BMC is gericht op het leggen van de focus op van buiten naar binnen, het bouwen aan een resultaatgerichte werkcultuur, het realiseren van opgavegericht leiderschap en het inrichten van een daarbij passende bedrijfsvoering. Bij het uitvoeren van geformuleerde opgaven/opdrachten is steeds helder vastgelegd wie in welke fase de verantwoordelijkheid, het eigenaarschap heeft. De directie is daarbij onverminderd eindverantwoordelijk voor het realiseren van de bestuurlijke opgaven.

## **Missie en Visie**

In de missie en visie van de gemeente staan *inwoners, ondernemers en instellingen centraal*. Dat vraagt om een open en leergierige houding. Voor de organisatie als geheel en medewerkers individueel. Er zijn vier kernwaarden die horen bij deze verandering naar een lerende organisatie: we werken vanuit *vertrouwen*, zijn met elkaar en de samenleving in *verbinding*, voelen ons *vrij* om initiatieven te nemen, te experimenteren en nemen verantwoordelijkheid en we weten hoe belangrijk het is om *voorbeeld* te zijn.

## Hoofdstructuur

De hoofdstructuur bestaat uit een vijftal hoofdonderdelen:

- Concerndirectie 
- Uitvoeringsorganisaties 
- Ontwikkelorganisaties 
- Ondersteunende eenheden 
- Concernstaf 

Binnen de onderdelen van de hoofdstructuur zijn taken zodanig samengebracht dat ze elkaar kunnen versterken, omdat ze inhoudelijk bij elkaar passen of omdat het werk op een soortgelijke manier kan worden aangestuurd. We laten zien hoe de hoofdstructuur in dienst staat van het reguliere en programmatische werk. Bovendien tonen we hoe deze structuur werkt aan de afdeling-overstijgende speerpunten voor onze gemeente, vertaald in zogenaamde *concernopdrachten*.

## Sturing en monitoring

Over hoe we afgesproken resultaten bereiken, hoe we daarop sturen en monitoren, zijn we nog lerende. Samen ontwikkelen we hoe we de sturing verder vorm willen geven: reflectie, leren en vastleggen van verbeteringen en doorstappen naar de volgende verbetering. De principes van lean, gebaseerd op de Plan-Do-Check-Act-cyclus en vertaald in merkbare doelen en resultaten, vormen belangrijke ingrediënten voor onze lerende organisatie.

# Inhoudsopgave

---

<b>Samenvatting</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Uitgangspunten</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Inrichting van de organisatie</b> .....	<b>7</b>
3.1. Concerndirectie .....	8
3.2. Uitvoeringsorganisaties .....	9
3.3. Ontwikkelorganisaties .....	10
3.3.1. Afdelingen Strategie & Beleid .....	10
3.3.2. Stadsdeelmanagement .....	10
3.4. Ondersteunende eenheden .....	11
3.4.1. Programmabureaus .....	11
3.4.2. Cluster Bedrijfs- en managementondersteuning .....	11
3.4.2. Cluster IT-bedrijf en Lean .....	11
3.5. Concernstaf .....	12
<b>4. Sturing van de organisatie</b> .....	<b>13</b>
4.1. Sturing op bestuurlijke opgaven .....	13
4.2. Sturing op ontwikkeling en uitvoering .....	13
4.3. Sturen op continu verbeteren .....	14
4.4. Control .....	14
4.5. Participatie .....	15
<b>Bijlage 1. Verklarende begrippenlijst</b> .....	<b>17</b>
<b>Bijlage 2. Concernopdrachten en (hiërarchische) verantwoordelijkheden</b> .....	<b>19</b>

# 1. Inleiding

---

De ambtelijke organisatie van de gemeente Enschede heeft de laatste jaren enkele belangrijke veranderingen doorgemaakt. In 2011 hebben we de dienstenstructuur losgelaten. Daarvoor in de plaats kwamen zes programma's. In deze programma's hebben we beleid en uitvoering beter met elkaar verbonden. Op die manier wilden we onze mensen en middelen beter benutten bij het nemen van goede beslissingen (strategisch vermogen) én het effectiever uitvoeren van die beslissingen (uitvoeringskracht). Deze beweging had de naam *Bouwen aan Versterken en Verbinden* (BVV).

In 2012 volgde de reorganisatie *Compacte en Flexibele Organisatie* (CFO). Een reorganisatie uit ambitie en uit noodzaak. Uit ambitie, omdat we een wendbare, flexibele organisatie willen zijn die samen met inwoners, ondernemers en instellingen aan de opgaven in onze gemeente werkt. Maar ook uit noodzaak: de gemeentelijke organisatie moest qua budget en personeel inkrimpen. We hebben deze reorganisatie vorm gegeven door in te zetten op *lean* werken, slimme ICT en een meer wijkgerichte aanpak.

De samenleving wordt steeds complexer en verandert snel. Dit vraagt om een organisatie die zich hierop (steeds) kan aanpassen. Om daar blijvend op te kunnen inspelen hebben we er in 2013 voor gekozen een traject te starten met als procesaanpak 'de lerende organisatie'. Dat is geen grand design, maar een aanpak van leren door te doen. Toch is het in een organisatie die zich blijvend wil ontwikkelen goed en noodzakelijk een punt te markeren. Dat doen we in de vorm van dit BMC en in het verlengde hiervan door actualisering van het organisatie- en mandaatbesluit.

In deze nota *Bestuurs- en Managementconcept* (BMC) geven wij richting aan hoe wij samen het hoofd gaan bieden aan de uitdaging om blijvend in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de samenleving. Het is niet een blauwdruk, maar een stap naar een organisatie die flexibel om kan gaan met én in kan spelen op veranderingen. Het BMC beschrijft wat voor soort organisatie de gemeente Enschede wil zijn en hoe daarbinnen samengewerkt wordt, om de inhoudelijke en strategische doelen van de opgaven van de stad te verwezenlijken. Het BMC vormt een basis waarmee we het gesprek, de reflectie en het leren verder op gang brengen en houden. Om de verandering te ondersteunen leggen we in een hoofdstructuur de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast, waaronder (bestuurlijk en ambtelijk) opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Wezenlijk in die structuur is de verandering in de directie, naar een concerndirectie, zoals dat past bij meer opgavegericht werken en het vertalen van bestuurlijke en ambtelijke opgaven naar uitvoeringsgerichte opdrachten. Dit is een structuur waarin we kansen en problemen flexibel aan kunnen pakken, maar ook onnodige hiërarchie en verkokering afgebroken kunnen worden. Binnen deze hoofdstructuur blijven veranderingen en verschuivingen aan de orde om in te kunnen blijven spelen op de ontwikkelingen in de samenleving.

## *Leeswijzer*

In deze nota *Bestuurs- en Managementconcept* (BMC) beschrijven we hoe de ambtelijke organisatie van de gemeente Enschede is ingericht om open, scherp, wendbaar en betrouwbaar in te spelen op de nieuwe eisen van de samenleving en de ambities van het bestuur.

In deze nota komen achtereenvolgens drie onderwerpen aan de orde:

- De uitgangspunten: waarom veranderen we onze organisatie en hoe willen we dat voortdurend blijven vormgeven? (hoofdstuk 2)
- De inrichting van de organisatie: welke primaire werkprocessen liggen er en hoe hebben we onze organisatie daarop ingericht en opnieuw georganiseerd? (hoofdstuk 3)
- De sturing van de organisatie: hoe wordt op de bestuurlijke opgaven gestuurd en hoe zorgen we er vervolgens voor dat al deze processen goed verlopen? (hoofdstuk 4)

## 2. Uitgangspunten

---

Het college is het scharnierpunt tussen raad en ambtelijke organisatie én is daarmee bestuurlijk opdrachtgever van de ambtelijke organisatie. De organisatie is dus de opdrachtnemer van het bestuur en faciliterend en ondersteunend aan de bestuurlijke opgaven. Deze rol vullen wij in door een assertieve, professionele organisatie te zijn die haar taken flexibel, effectief, efficiënt en met kwaliteit uitvoert. En door gevraagd en ongevraagd het bestuur te adviseren over welke problemen in de samenleving spelen, hoe deze op te lossen en welke kansen er liggen om deze te verzilveren.

Om invulling te geven aan de veranderende rol van de gemeente (meer regisserend, faciliterend en stimulerend en niet meer voorschrijvend en bepalend) moeten we een ander gedragsrepertoire ontwikkelen en stimuleren. Een gedragsrepertoire dat recht doet aan: participatie van burgers en in partnerschap werken aan de opgaves van de gemeente. Dit vanuit onze overtuiging dat er alleen samen met inwoners, ondernemers en instellingen meer kan worden gerealiseerd.

Dit komt op tal van manieren tot uiting in ons handelen. Zo staat te lezen in de communicatievisie: *'We zijn een open en transparante gemeente en we willen inwoners, ondernemers en partners goed en snel informeren. We gaan graag het gesprek aan en kiezen waar dat kan voor interactie, participatie en samenwerking'. Het doel van de visie is om de gemeentelijke communicatie zo optimaal mogelijk te laten verlopen. In alle uitingsvormen, op een manier die past bij de 'Stad van nu' en bij de wensen en behoeften van onze inwoners, bedrijven en instellingen. Zodat inwoners, ondernemers en partners weten wat ze van de gemeente kunnen verwachten én waar ze terecht kunnen met hun eigen vragen en initiatieven.*

Het programma Goed bestuur van 6 juli 2017 beschrijft evenzeer de ambitie en de noodzaak om anders te werken. *'De stad Enschede is een stad in ontwikkeling. De verhouding tussen inwoner en stadsbestuur verandert. Het besluitvormingsproces speelt zich meer en meer in de samenleving af en minder op het stadhuis. Daarbij is het van belang dat niet alleen de meest luide of welbespraakte meningen meetellen, maar dat er een cultuur heerst die alle inwoners aanspreekt: een open democratie. Ook de gemeente verandert. Er zijn de afgelopen jaren veel nieuwe taken op het bordje van de gemeente gekomen. Taken die een nieuwe manier van werken vragen. Een manier van werken waarbij niet alleen naar regelgeving gekeken wordt, maar waarbij de context van het geval een steeds belangrijkere rol krijgt. Dat vergt nogal wat van onze werkers in de uitvoering. Zij krijgen een steeds belangrijkere en complexere rol in de relatie met inwoners. Al deze veranderingen benadrukken het belang van een goed stadsbestuur. Het bijgevoegde programma beoogt hier een bijdrage aan te leveren.'*

De gemeentelijke directie heeft samen met de Hoofden Strategie & Beleid, Uitvoerings- en Stadsdeelmanagers een nieuw gedragsrepertoire voor de gemeente omschreven, en daarmee ook een nieuwe missie en visie:

*Missie:*

We willen als gemeente een betrouwbare en mensgerichte overheid zijn, die zo efficiënt mogelijk en vanuit de benadering van de samenleving werkt, om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke opgaven.

*Visie*

We kiezen bewust voor een aanpak vanuit samenleving, markt en/of legitimiteit, we kunnen wisselen tussen, aanpakken combineren én beginnen altijd vanuit de benadering van de samenleving, zowel ambtelijk, bestuurlijk als politiek.

Bij alles wat we als gemeente Enschede doen, staan de inwoners, ondernemers en instellingen van Enschede centraal. Dat vraagt een open houding ten opzichte van hen en van elkaar als collega's. Zo willen we als medewerkers en als organisatie blijven leren. Leren betekent voor ons: ontdekken, ontwikkelen en ontketenen.

De vier kernwaarden die horen bij deze verandering naar een lerende organisatie zijn:

- Vertrouwen - We maken heldere afspraken, weten wat we aan elkaar hebben, geven op een moderne manier invulling aan opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. We houden van aanpakken, zijn pragmatisch en durven te vertrouwen op elkaars professionaliteit.
- Verbinden - We zoeken elkaar op en zorgen voor de verbinding. We doen het samen. We laten pas los als we weten dat een ander het 'vast' heeft. We zijn attent naar elkaar, vertonen eigenaarschap, hebben oog voor wat de ander nodig heeft.
- Vrij zijn - We zoeken naar vernieuwing, verbetering, en zijn daarin creatief. We evalueren om beter te worden en kijken vooruit. We denken vrij en spreken vrij uit. We nodigen elkaar uit vrij te zijn, op kansen gericht.
- Voorbeeld geven - We dragen in alles wat we doen bij aan een lerende organisatie. We geven elkaar feedback en vragen daarom. De stijl van leidinggeven is coachend en stimulerend.

Daarnaast hebben we een aantal uitgangspunten geformuleerd. Die zijn leidend bij al onze ontwikkelingen en veranderingen. Deze uitgangspunten moeten er voor zorgen dat:

- We een hogere kwaliteit in onze dienstverlening bereiken;
- Integraliteit versterken;
- We zo efficiënt mogelijk werken met, in en voor de samenleving;
- Door verantwoordelijkheden te leggen waar ze het best passen (professionele medewerker).

De bovengenoemde waarden en uitgangspunten stemmen overeen met de speerpunten en manier van werken zoals verwoord met het programma Goed bestuur van 6 juli 2017 van Burgemeester aan het Presidium.

De uitgangspunten bij ontwikkeling en verandering zijn:

- Er is helderheid over de politiek-strategische koers en over de prioriteiten daarbinnen. Er zijn afdeling-overstijgende thema's (opdrachten) en we weten wie daarvoor op strategisch niveau verantwoordelijk (spelverdeler) is en we benaderen deze thema's integraal.
- We brengen samenhang en integraliteit aan tussen de verschillende interne- en externe partijen die samenwerken aan vragen uit de samenleving, vragen uit de markt en onze wettelijke taken. We laten werkzaamheden en taken over aan de markt of intergemeentelijke samenwerkingsverbanden als dat van meerwaarde is. Leidend in ons handelen is dat we voortdurend bezien of taken kunnen worden uitgefaseerd naar de markt of samen met anderen kunnen worden uitgevoerd als dit efficiënter en effectiever is.
- Initiatieven uit de samenleving zijn leidend in ons werk. Deze werken we nader uit. Daarbij geven we antwoord op de vraag hoe we nog beter onze inwoners, ondernemers en instellingen kunnen vertegenwoordigen.
- We faciliteren eigenaarschap. Dat wil zeggen dat onze professionals en leidinggevendenden de ruimte krijgen om invulling te geven aan hun rol en de taken die daarbij horen. Die rollen en taken leveren in samenhang een bijdrage aan de gemeentelijke doelen.
- We leggen verantwoordelijkheden waar ze het best passen in de organisatie. Hoe dat gebeurt wordt helder en duidelijk vastgelegd. Leidinggevendenden hoeven hierdoor minder te managen en kunnen grotere eenheden aansturen.
- Om een faciliterende organisatie te kunnen zijn, maken we zo effectief mogelijk gebruik van beschikbare kennis en middelen. We monitoren 'big data'.
- We blijven wendbaar en flexibel en stellen altijd 'de bedoeling' en 'de kwaliteit' voorop.

### 3. Inrichting van de organisatie

In hoofdstuk 2 hebben we beschreven dat de functie en de rol van de gemeente aan het veranderen zijn. Om die veranderende rol in te kunnen vullen is het belangrijk om dicht bij de samenleving (inwoners, ondernemers, instellingen en partners) te staan. En dat lukt alleen maar als we samenwerken met interne en externe partijen. We moeten ons bij onze opgaven afvragen: “Wie zijn er nodig om aan deze opgaven te werken?” Onze werkwijze moet flexibel, wendbaar en efficiënt zijn. Onze organisatie ontwikkelt zich steeds meer naar een kleinere, flexibele (regie)organisatie en netwerkorganisatie. Door onze medewerker worden relaties aangegaan, ontwikkeld en onderhouden met inwoners, ondernemers en instellingen vanuit de veranderende rol van de gemeente én vanuit onze overtuiging dat er alleen *samen* meer kan worden gerealiseerd. Structuren en werkprocessen gaan we ontkoppelen of juist anders bundelen zodat ze daaraan dienstbaar zijn. De organisatiestructuur mag daarbij nooit een belemmering zijn.



De uitgangspunten uit het vorige hoofdstuk vinden hun weerslag in de organisatie-inrichting. In onderstaand organogram is weergegeven hoe de organisatieonderdelen in de hoofdstructuur zijn opgenomen.

De hoofdstructuur bestaat uit:

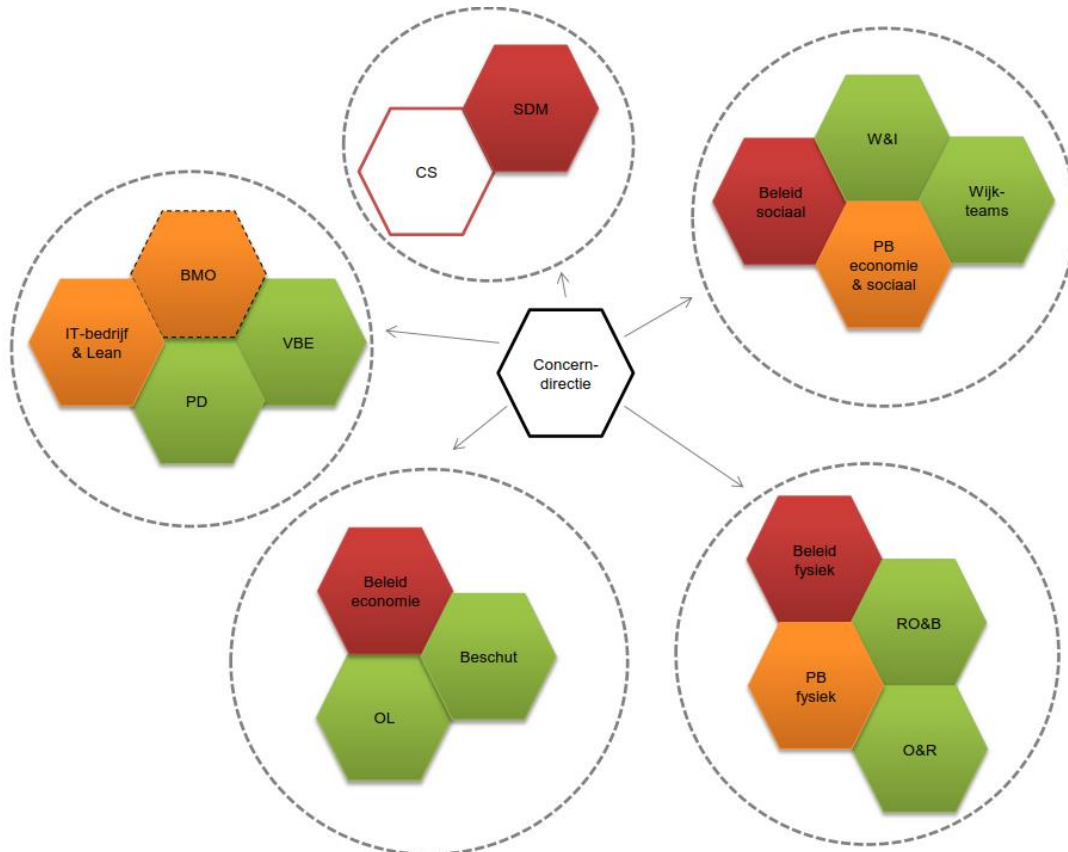
- Concerndirectie. Is gezamenlijk verantwoordelijk voor de realisatie van de ontwikkelopgaven. Door middel van de centrale opdracht - sturen op de bedoeling en bevorderen van kwaliteit - wordt gewerkt aan de concernopdrachten.
- Uitvoeringsorganisaties. Verlenen diensten aan de stad op een hoog dienstverleningsniveau. De uitvoeringsorganisaties realiseren samen nagenoeg alle transactie- en uitvoeringsprocessen van de gemeente Enschede.
- Ontwikkelorganisaties. Werken procesgericht- en/of stadsdeelsgewijs aan strategische beleidsvorming en vervullen een regiefunctie om relevante in- en externe partijen hierbij te betrekken en het college en de concerndirectie te adviseren over de kaders.



- Ondersteunende eenheden. Leveren interne diensten op het gebied van bedrijfsvoering, zoals bijvoorbeeld financiële administratie en juridisch advies. De ondersteunende eenheden werken gemeentebreed voor bestuur, concern en de organisatieonderdelen.
- Een Concernstaf die het college en de concerndirectie adviseert en ondersteunt.

We lichten in dit hoofdstuk de onderdelen van de hoofdstructuur verder toe. De hoofdstructuur is zo ingericht dat taken die zijn samengebracht elkaar kunnen versterken. Dit omdat ze inhoudelijk bij elkaar passen of omdat het soort werk op een vergelijkbare manier kan worden aangestuurd.

### 3.1 Concerndirectie



Samen met de Algemeen directeur/gemeentesecretaris vormen de Concerndirecteuren de Concerndirectie. De Concerndirectie is verantwoordelijk voor de hele organisatie en alle concernopdrachten. De Concerndirecteuren gaan meer integraal sturen op de ontwikkelopgaven. De Concerndirectie is de plaats waar concernsturing plaatsvindt. Als centrale doelstelling voor hun bijdrage aan de organisatie formuleren we twee begrippen. Zij sturen op 'de bedoeling' en op 'kwaliteit'. Beide termen sporen aan tot het realiseren van resultaten in de buitenwereld. De directie is onverminderd eindverantwoordelijk voor het realiseren van de bestuurlijke opgaven en werkt in haar sturing opgevegericht.

#### *Algemeen directeur/gemeentesecretaris*

De Algemeen directeur/gemeentesecretaris is adviseur van B&W en verantwoordelijk voor het proces van besluitvorming. Tevens geeft de Algemeen directeur/gemeentesecretaris leiding aan de Concerndirecteuren en is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de gemeentelijke organisatie.

### *Concerndirecteuren*

De Concerndirecteuren zijn verantwoordelijk voor het aan hen aangewezen aandachtsgebied. Binnen dat aandachtsgebied bewaken zij de kwantiteit en kwaliteit van de productie.

Verder is elke concerndirecteur inhoudelijk verantwoordelijk voor een of meerdere *concernopdrachten*. Een concernopdracht is een portefeuille-overstijgend thema of een thema met bestuurlijke prioriteit. De concerndirecteur zorgt voor sturing op deze concernopdrachten. De inhoudelijke verantwoordelijkheid van de Concerndirectie ligt vooral bij de zogenaamde 20% van het werk. Daarmee bedoelen we de bestuurlijke prioriteiten die afdeling-overstijgende speerpunten van de gemeente zijn en die vertaald zijn in de concernopdrachten. Hierin is de Concerndirectie als eerste aan zet.

De overige 80% wordt gevormd door het reguliere en programmatische werk en is de verantwoordelijkheid van de ontwikkel-, uitvoerings- en stadsdeelmanagers binnen elk aandachtsgebied. Als een bestuurlijk vraagstuk niet direct aan de werkpakketten van deze managers is te koppelen, is de Algemeen directeur/gemeentesecretaris of één van de Concerndirecteuren de eerste ambtenaar die verantwoordelijk is.

De Algemeen directeur/gemeentesecretaris en Concerndirecteuren hebben een aan hun inhoudelijke verantwoordelijkheid gekoppelde hiërarchische verantwoordelijkheid. Zij hebben hierin een opdrachtgevende en coachende rol. Dit betekent dat zij sturen aan de hand van een vooraf vastgestelde opdracht waarin resultaatafspraken zijn vastgelegd. Verder betekent dit dat zij coachend leidinggevende zijn voor de betreffende ontwikkel-, uitvoerings- en stadsdeelmanagers.

Minimaal één keer per jaar wordt afgesproken en vastgesteld welk lid van de Concerndirectie voor welke afdeling (hiërarchisch) verantwoordelijk is. In de huidige situatie sluit de verdeling van de (hiërarchische) verantwoordelijkheid nauw aan bij de verantwoordelijkheid voor de concernopdrachten. In bijlage 2 hebben we de verdeling van (hiërarchisch) verantwoordelijkheid van de leden van de Concerndirectie voor de diverse afdelingen per februari 2017 weergegeven.

### *3.2 Uitvoeringsorganisaties*

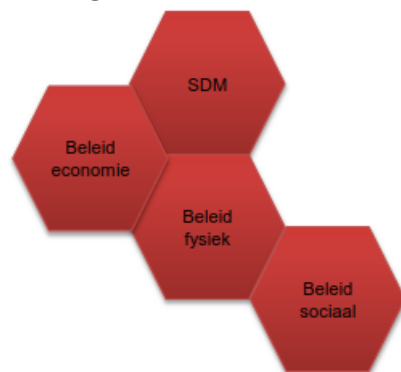


De uitvoeringsorganisaties zorgen samen voor nagenoeg alle transactie- en uitvoeringsprocessen van de gemeente Enschede. De uitvoeringsorganisaties zijn resultaatverantwoordelijke eenheden. Zij worden aangestuurd door een Uitvoeringsmanager die integraal verantwoordelijk is en die verantwoording aflegt aan een betrokken Concerndirecteur. Dit gebeurt aan de hand van een vooraf vastgestelde opdracht. De Uitvoeringsmanager zorgt daarnaast voor samenhang met andere uitvoeringsorganisaties, afdelingen Strategie & Beleid, stadsdeelmanagement en programmabureaus. Ook overlegt hij of zij met bestuurders over uitvoering van de vastgestelde opdrachten.

Iedere uitvoeringsorganisatie bestaat uit verschillende afdelingen/teams.

Afdelingshoofden/teamleiders zijn verantwoordelijk voor de afdeling/het team en leggen verantwoording af aan de Uitvoeringsmanager van de desbetreffende uitvoeringsorganisatie.

### 3.3 *Ontwikkelorganisaties*



Er zijn in Enschede omvangrijke opgaven die wij samen met inwoners, ondernemers en instellingen op willen pakken. Dit heeft gevolgen voor de manier waarop we onze werkwijze en organisatie moeten inrichten. We realiseren onze opgaven en ambities door van buiten naar binnen te werken, verbindingen te zoeken en samenwerking en integrale sturing te organiseren. De ontwikkelorganisaties staan aan de basis hiervan. We onderscheiden binnen de ontwikkelorganisaties een tweetal categorieën, te weten: afdelingen Strategie & Beleid en Stadsdeelmanagement.

#### 3.3.1 *Afdelingen Strategie & Beleid*

De afdelingen Strategie & Beleid ontwikkelen voorstellen voor bestuur en directie gericht op het realiseren van de opgaven van de stad en de uitvoering van wettelijke taken. Zij bereiden voor, adviseren, regisseren en dragen zorg voor de implementatie hiervan. De ontwikkelingsorganisaties verbinden hiervoor hun eigen expertise met de politiek-bestuurlijke invalshoek en de inbreng van partijen in de stad. In elke afdeling Strategie & Beleid hebben we vakgebieden en expertises zoveel mogelijk naar inhoud en functionaliteit geclusterd.

De verschillende afdelingen Strategie & Beleid werken hiervoor samen - over de grenzen van de eigen beleidsinhoud heen. Dat vraagt om flexibiliteit in organisatorische en inhoudelijke zin en evenzeer om focus en prioriteren in het werk.

Verantwoordelijk voor de kwaliteit van de organisatie is het Hoofd Strategie & Beleid. Deze legt over de kwaliteit van advisering verantwoording af aan de Algemeen directeur/gemeentesecretaris of Concerndirecteur van het betreffende aandachtsgebied. Dit gebeurt aan de hand van het proces van advisering op het totaal aan vastgestelde opdrachten.

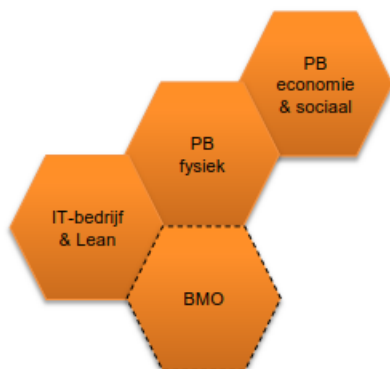
Het Hoofd Strategie & Beleid is dus verantwoordelijk voor de realisatie van een kwalitatief goede advisering op opdrachten. Daarbij hoort ook de samenhang met andere strategie- en beleidsafdelingen, stadsdeelmanagement, uitvoeringsorganisaties en programmabureaus. Het Hoofd Strategie & Beleid heeft strategisch overleg over de kwaliteit van advisering met de bestuurders.

#### 3.3.2 *Stadsdeelmanagement*

Stadsdeelsgewijs werken, beter gezegd wijk- en buurtgericht werken draagt bij aan meer realisatiekracht van de maatschappelijke opgaven in die wijken en buurten. We verbinden hierbij het organiserend vermogen van de stadsdelen met de gemeentelijke organisatie. Wijk- en buurtregie is de verbindende schakel tussen deze partijen. Er zijn nog grote stappen te maken in het optimaal faciliteren en stimuleren van initiatieven uit de wijken en buurten. De gemeentelijke systeemwereld moet optimaal aansluiten bij de leefwereld van inwoners, ondernemers en instellingen. De samenwerking tussen afdelingen Strategie & Beleid en uitvoeringsorganisaties en stadsdeelmanagement is hiervoor cruciaal. Regelmatig overstijgen onze taken een organisatieonderdeel en is voor het realiseren nauwe samenwerking en afstemming met verschillende organisatieonderdelen nodig. Deze integrale benadering vraagt sturing vanuit concernniveau, en ook de politiek-bestuurlijke sturing hierop wordt versterkt.

Verantwoordelijkheid voor het realiseren van de opgaven ligt bij de afdelingen Strategie & Beleid en uitvoeringsorganisaties. Kerntaak van de Stadsdeelmanager is, samen met wijk- en buurtregisseurs regievoeren op een integrale en goede dienstverlening in één of meerdere stadsdelen. Daarnaast valt ook het stimuleren van eigenaarschap bij inwoners, ondernemers, instellingen, partners en collega's - als het gaat om de maatschappelijk opgaven in de stad - onder de verantwoording van de Stadsdeelmanager.

### 3.4 Ondersteunende eenheden



De ondersteunende eenheden verrichten werkzaamheden op het terrein van bedrijfsvoering. We onderscheiden een drietal categorieën, te weten: Programmabureaus, cluster Bedrijfs- en managementondersteuning en cluster IT-bedrijf en Lean.

#### 3.4.1 Programmabureaus

Ieder aandachtsgebied heeft een eigen programmabureau, die de Concerndirecteur, de Uitvoeringsmanager en het Hoofd Strategie & Beleid van dat aandachtsgebied ondersteunt. Het programmabureau wordt aangestuurd door een Manager programmabureau die integraal verantwoordelijk is en die verantwoording aflegt aan een betrokken Concerndirecteur. Ook zorgt de manager voor de samenhang met andere programmabureaus, ontwikkelorganisaties en uitvoeringsorganisaties.

De Manager programmabureau draagt medeverantwoordelijkheid voor het in control zijn van de bedrijfsvoering binnen het desbetreffende aandachtsgebied. In het verlengde hiervan neemt hij of zij ook deel aan het Controllersberaad.

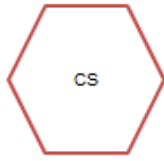
#### 3.4.2 Cluster Bedrijfs- en managementondersteuning

In het cluster BMO hebben we de volgende bedrijfsvoeringsonderdelen ondergebracht: communicatie, juridische zaken, personeel & organisatie, financieel diensten centrum, inkoop, informatie service centrum en huisvesting & services. Het doel van dit cluster is een goede, betrouwbare, toegankelijke en gebruiksvriendelijke bedrijfsvoering voor medewerkers te verzorgen, zodat zij diensten kunnen verlenen aan inwoners, bedrijven, instellingen en bezoekers. De afdelingshoofden van de bedrijfsvoeringsonderdelen vormen een zelfsturend team dat gezamenlijk verantwoordelijk is voor het cluster BMO. De afdelingshoofden leggen dan ook gezamenlijk verantwoording af aan de Concerndirecteur van het betrokken aandachtsgebied.

#### 3.4.3 Cluster IT-bedrijf en Lean

De verantwoordelijkheid van het cluster IT-bedrijf en Lean is het steviger inzetten van IT om de kwaliteit van de processen te verhogen en de complexiteit te verlagen. Daarnaast wordt vanuit dit cluster de lean methode als leidend principe in de organisatie doorgevoerd. De Clustermanager IT-bedrijf en Lean is integraal verantwoordelijk en legt verantwoording af aan de Concerndirecteur van het betrokken aandachtsgebied.

### 3.5 *Concernstaf*



De concernstaf adviseert, ondersteunt en faciliteert het bestuur, de Algemeen directeur/gemeentesecretaris en de concerndirectie bij het sturen op de doelen van de organisatie. De concernstaf richt zich op het creëren van gezamenlijke kaders en in het bijzonder de budgettaire kaders die de concerndirectie helpt bij het sturen van de organisatie, zonder dat hiermee de eigen verantwoordelijkheid van de organisatieonderdelen wordt overgenomen. De concernstaf valt onder de verantwoordelijkheid van de Algemeen directeur/gemeentesecretaris.

Binnen de concernstaf is ook de functie van Concerncontroller geïmplementeerd. De Concerncontroller is naast de concerndirectie medeverantwoordelijk voor het in control zijn van de organisatie op centraal niveau. Hij of zij is de voorzitter van het Controllersberaad, waarin ook de Managers van de programmabureaus en Programmacontrollers (decentraal niveau) zitting hebben. De Concerncontroller legt verantwoording af aan de Algemeen directeur/gemeentesecretaris.

Ook is binnen de Concernstaf de afdeling Openbare orde en veiligheid geïmplementeerd.

## 4. Sturing van de organisatie

---

In dit hoofdstuk schetsen we de sturing van de organisatie. Hoe vindt de sturing op de bestuurlijke opgaven plaats? Hoe zijn concernopdrachten verbonden met het uitvoerend werk? We laten zien hoe we afgesproken resultaten bereiken, hoe we dat monitoren en wat de rol van medewerkersparticipatie en medezeggenschap is. We zijn hier nog lerende in en moeten samen nog nader uitwerken en verder ontwikkelen hoe we de sturing verder vorm willen geven.

### 4.1 *Sturing op bestuurlijke opgaven*

Als gemeentelijke organisatie zijn we een politiek/bestuurlijk geleide organisatie. De gemeenteraad besluit over het te voeren beleid, de kwaliteit en omvang van de activiteiten om landelijke wet- en regelgeving en eigen gemeentelijke doelstellingen te realiseren, alsmede over de inzet van middelen die hiermee gemoeid mag zijn. Dit alles wordt in de begroting vastgelegd, waarmee de begroting te beschouwen is als de opdracht van de raad aan het college. Het college is als “dagelijks bestuur” verantwoordelijk om het beleid van de raad uit te voeren. Maar ook om beleid voor te bereiden en als voorstellen aan de raad voor te leggen.

Daarmee is het college het scharnierpunt tussen raad en ambtelijke organisatie en bestuurlijk opdrachtgever van de organisatie. De ambtelijke organisatie is de opdrachtnemer van het bestuur en faciliterend en ondersteunend aan de bestuurlijke opdracht. Deze rol vullen wij in door een assertieve, professionele organisatie te zijn die haar taken flexibel, effectief, efficiënt en met kwaliteit uitvoert. En door gevraagd en ongevraagd het bestuur te adviseren over welke problemen in de samenleving spelen, hoe deze op te lossen en welke kansen er liggen om deze te verzilveren. Hierbij werken wij integraal vanuit het besef dat maatschappelijke problemen geen verkokerde problemen zijn en ook niet op die manier benaderd moeten worden. Overigens kan er spanning optreden tussen het professionele advies en de bestuurlijke wens. Dit maken we dan in elk geval expliciet en zo nodig uiteindelijk onderdeel van de besluitvorming.

Daar waar bestuur en organisatie elkaar veelvuldig ontmoeten om gezamenlijk de opdrachten te vertalen naar acties, wordt die ontmoeting ook in gezamenlijkheid ingericht. We kennen verschillende manieren om met het college en de individuele collegeleden in gesprek te zijn. Al die manieren vormen tezamen als het ware de interface tussen bestuur en organisatie. Hierin formuleert het bestuur de opdrachten en levert de organisatie zoveel mogelijk maatwerk om de bestuurder zo goed mogelijk te faciliteren en adviseren.

In de interface, veelal het “portefeuillehouders overleg”, komen opdrachten tot stand. In essentie gaat het erom met een goede opdracht vast te leggen wat er wanneer, door wie, tegen welke kosten moet worden gerealiseerd, welke risico's er zijn en eventueel welke kaders nog gelden. Ook wordt dan de “spelverdelersrol” duidelijk afgestemd: wie is opdrachtgever en wie opdrachtnemer? Door opdrachten vast te leggen is het mogelijk vanuit een totaaloverzicht op onderdelen bij te sturen en om snel en flexibel mee te kunnen bewegen met de samenleving en bestuurlijke keuzes.

### 4.2 *Sturing op ontwikkeling en uitvoering*

De bestuurlijke opgaves zoals verwoord in het coalitieakkoord vormen de basis voor focus en prioriteiten in het werk. De Algemeen directeur/gemeentesecretaris en elke Concerndirecteur stellen op basis van de bestuurlijke opgaven concernopdrachten op die leidend zijn voor hun portefeuilles.

Vanuit deze hoofdpogave maken zij afspraken met Uitvoeringsmanagers, Stadsdeelmanagers en Hoofden Strategie & Beleid over de te behalen resultaten. In de meeste gevallen verbindt de concernopdracht ontwikkeling en uitvoering.

Bij beleidsvraagstukken werken ontwikkelorganisaties samen met de uitvoeringsorganisaties en hebben de uitvoeringsorganisaties een adviserende rol. Op die manier worden de ervaringen van de uitvoering geïntegreerd in het beleid. Verder geven ontwikkelorganisaties op basis van een uitwerking van de resultaatafspraken met de Concerndirectie, richting aan de kaderstelling aan de uitvoeringsorganisaties.

De ervaringen in de uitvoering vormen een impuls en het vertrekpunt voor de ontwikkeling van nieuw beleid. Daarmee is sturing op het proces van ontwikkeling en uitvoering niet alleen een taak van ontwikkelorganisaties, maar ook van de uitvoeringsorganisaties. De verbinding tussen concerndirectie – ontwikkel- en uitvoeringsorganisatie is cruciaal.

### 4.3 *Sturing op continu verbeteren*

In onze sturing willen we verbeteren door het leggen van de focus op buiten, het bouwen van een resultaatgerichte werkcultuur en het realiseren van opgabegericht leiderschap.

Onze rol als gemeente is veranderd. Het laten participeren van burgers en het in partnerschap werken aan de opgaven van de stad is centraal komen te staan. Het uitvoeren van de wijkprogramma's en stadsdeelagenda's – samen met inwoners, partners, uitvoeringsorganisaties en afdelingen Strategie & Beleid – is hiervan een concreet voorbeeld. Dat vraagt om meer focus op buiten.

We werken aan een gemeentebreed dashboard van de stad. Hiermee kunnen we de belangrijkste resultaten - aan de hand van cijfers en beelden - snel en eenvoudig delen. Zowel intern als extern. Als deze datasets real-time geraadpleegd kunnen worden, levert dat veel inzicht op over wat er allemaal gebeurt in onze gemeente en waar we kunnen prioriteren. Dat geeft inzicht in hoe we meer resultaatgericht kunnen werken.

Zoals ook in de schets van de staat van de organisatie door de interim Algemeen directeur/ gemeentesecretaris is aangegeven, wordt het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap nog niet op alle niveaus voldoende duidelijk uitgevoerd. In het komende jaar willen wij op een moderne manier invulling geven aan opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, namelijk door meer opgabegericht te werken. Opgavegericht werken gaat een stap verder dan alleen opdrachtgever – opdrachtnemerschap. Opgave gestuurd werken gaat in de kern om twee zaken: het organiseren van focus op wat je wilt bereiken en het opbouwen van expertise en ervaring in hoe je dat (met elkaar) doet. Het gaat ook om het samenwerken in andere verbanden met actoren binnen en buiten.

Hierboven staat wát we willen verbeteren. Op de vraag hoe we willen verbeteren is het antwoord: door een lerende organisatie te zijn. Hoe we veranderen sluit nauw aan op de leidende principes zoals die ook zijn verwoord in het programma Goed bestuur. Collegeleden, Concerndirecteuren, managers en medewerkers spreken elkaar actief aan op het werken volgens deze principes en geven hierin het goede voorbeeld.

- We laten goede voorbeelden zien en focussen niet op het negatieve. Vanuit het adagium "goed voorbeeld doet goed volgen" besteden wij vooral energie aan de goede voorbeelden.
- Tegelijkertijd sluiten wij onze ogen niet voor de zaken die beter kunnen. We geven elkaar feedback, verwoorden wat we nodig hebben om ons werk beter te doen, leren van de ervaringen van elkaar en van de klachtencommissaris, de accountant, de bezwarencommissie en de gemeentelijke ombudsman.
- We benaderen elkaar vanuit vertrouwen, vanuit de overtuiging dat wantrouwen duur is
- We experimenteren met nieuwe initiatieven en zijn niet bang fouten te maken
- We moedigen elkaar aan op elkaars rollen en ons bewustzijn van onze eigen rol.

### 4.4 *Control*

Om te zorgen dat de organisatie als geheel in control is op alle terreinen van de bedrijfsvoering, leggen we de ondersteuning op bedrijfsvoering op zowel centraal niveau (Concernstaf) als decentraal niveau (Programmabureaus en programmacontrollers).

IPC-cyclus en vooraf vastgestelde opdrachten

Om heldere en eenduidige resultaatafspraken te kunnen maken, spreken de Algemeen directeur/gemeentesecretaris en Concerndirecteuren met de managers *vooraf vastgestelde opdrachten* af. Deze opdrachten worden jaarlijks vastgesteld en zijn gebaseerd op de programmabegroting.

Daarnaast maken we afspraken over welk gedrag gewenst en nodig is voor het bereiken van de resultaten. De *vooraf vastgestelde opdrachten* worden door de Concerndirectie vastgesteld.

Eventuele knelpunten tussen bestuurlijke ambities en organisatorische mogelijkheden worden door hen met het college besproken.

Vooraf vastgestelde opdrachten zorgen voor een heldere aansturing en een goed gesprek tussen de Algemeen directeur/gemeentesecretaris en Concerndirecteuren en de verantwoordelijk manager. Het is dus geen jaarlijkse invuloefening. Als gedurende het jaar aanzienlijke wijzigingen optreden dan wordt opnieuw het gesprek gevoerd over het oplossen van het verschil.

Verder vormen vooraf vastgestelde opdrachten een onderdeel van de begrotingscyclus, waardoor ze dezelfde jaarcyclus doorlopen. Gestuurd wordt op inhoud en geld in de begrotingscyclus. Gedurende de jaarcyclus voeren de Algemeen directeur/gemeentesecretaris en Concerndirecteuren met de managers (kwartaal) gesprekken over de voortgang, ondersteund door informatie uit het managementdashboard en kwartaalrapportages.

#### *4.5 Participatie*

In een organisatie waar de verantwoordelijkheden laag liggen is het betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling van de organisatie vanzelfsprekend. Daarom wordt participatie op de werkvloer gestimuleerd. Zo is het wenselijk, aangezien verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden gelegd, dat in co creatie met de medewerkers regels en kaders geformuleerd worden waarbinnen de medewerkers kunnen opereren. Ook is het van belang voor de toekomstige organisatie dat medewerkers blijven werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid en mobiliteit en dat er een cultuur gecreëerd wordt waarin ontwikkeling centraal staat. Om dit vorm te geven willen wij in co creatie met medewerkers instrumenten ontwerpen die hiervoor ingezet kunnen worden en bestaande instrumenten verder ontwikkelen. Naast het betrekken van de medewerkers, is en blijft ook de medezeggenschap een belangrijke adviesorgaan in de organisatievernieuwing en -ontwikkeling.



# Bijlagen

---

## Bijlage 1 Verklarende begrippenlijst

- Afdelingen Strategie & Beleid – Afdelingen Strategie & Beleid ontwikkelen beleidsinhoud en regisseren en realiseren deze.
- Algemeen directeur/gemeentesecretaris – Adviseur van Burgemeester en Wethouders. Geeft leiding aan Concerndirecteuren binnen de Concerndirectie en is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de gemeentelijke organisatie.
- Concerndirecteur – Verantwoordelijk binnen de gemeentelijke organisatie voor een van de aandachtsgebieden bedrijfsvoering, economie, fysiek of sociaal. Daarnaast verantwoordelijk voor één of twee concernopdrachten.
- Concerndirectie – Directie bestaande uit de Algemeen directeur/gemeentesecretaris en vier Concerndirecteuren. De Concerndirectie is in gezamenlijkheid verantwoordelijk voor de gehele gemeentelijke organisatie.
- Concernopdracht – Portefeuille-overstijgend thema, of thema met bestuurlijke prioriteit. De gemeente Enschede kent er zeven op dit moment. Concernopdrachten kunnen in de loop der tijd wijzigen.
- Control – Het toetsen en monitoren van de gemeentelijke processen m.n. op financieel vlak.
- Gedragsrepertoire – Alle vaardigheden, kennis en eigenschappen die bepalen hoe iemand werkt.
- Hoofd Strategie & Beleid – Hoofd van een afdeling Strategie en Beleid.
- Hoofdstructuur – De onderdelen van het gemeentelijke organogram.
- Integraal werken / integraliteit – Iets vanuit gezamenlijkheid, met meerdere disciplines, aanpakken.
- IPC-cyclus – Het geheel van activiteiten dat uitgevoerd moet worden om duidelijk te maken wat er in een bepaalde periode moet gebeuren als uitkomst van een bestuurlijk proces (planning), de rapportage daarover en de benodigde bijsturing en uiteindelijke verantwoording over de behaalde resultaten aan het bestuur (control)
- Lean werken - Slim werken, zonder overbodige handelingen, in dienst van het resultaat.
- Lerende organisatie - Een organisatie die medewerkers in staat stelt de dienstverlening aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving door scholing, ontwikkeling en initiatief te stimuleren.
- Mandaatbesluit – In dit besluit wordt weergegeven door welke functionarissen in naam van het bestuursorgaan beslissingen genomen mogen worden. Tevens wordt in dit besluit aangegeven onder welke voorwaarden beslissingsbevoegdheid is overgedragen.
- Missie en visie - In een missie definieert de organisatie haar bestaansgrond, haar waarden en identiteit, terwijl de visie een blik werpt op de toekomst en de gewenste situatie op lange termijn beschrijft.
- Netwerkorganisatie - Een impliciet of expliciet samenwerkingsverband dat zich kenmerkt door semi-stabiele relaties tussen autonome organisaties of individuen onderling. Het is een los-vaste context van bedrijvigheid. De kern van een netwerkorganisatie is dat er betekenisvolle relaties mee worden aangegaan, ontwikkeld en onderhouden. Indien daar niet langer sprake van is, ontvalt de legitimiteit van partnership in netwerkverband.
- Ondersteunende eenheden – Ondersteunende eenheden leveren interne diensten op het gebied van bedrijfsvoering, zoals bijvoorbeeld financiële administratie en juridisch advies. Zij werken gemeentebreed voor bestuur, concern en de organisatieonderdelen.
- Ontwikkelorganisaties – Ontwikkelorganisaties werken procesgericht- en/of stadsdeelsgewijs aan strategische beleidsvorming en vervullen een regiefunctie om relevante in- en externe partijen hierbij te betrekken en het college en de concerndirectie te adviseren over de kaders. We onderscheiden twee categorieën: afdeling Strategie & Beleid en stadsdeelmanagement.
- Opdrachtgever(schap) - Een medewerker die een opdracht verstrekt aan een opdrachtnemer. De opdrachtgever krijgt zijn mandaat hiervoor van het college, de concerndirectie of het management.
- Opdrachtnemer(schap) - Een medewerker die een opdracht aangenomen heeft van de opdrachtgever en die zich ten aanzien van de opdrachtgever verbindt tot het verrichten van werkzaamheden voor de uitvoering van de opdracht.
- Organisatiebesluit - Het formele document waarin is vastgelegd hoe de sturing en verantwoording in de organisatie is georganiseerd.

- Participatie – Deelname. Kan gaan over burgers of medewerkers. Bijvoorbeeld: het betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling van de organisatie vanzelfsprekend. Of: het betrekken van burgers bij de gemeentelijke besluitvorming.
- Professional – is medewerker die in zijn eigen vakgebied excelleert en zijn eigen rol pakt, binnen dat vakgebied/zijn functie/zijn rol up to date is (kennis en kunde), zich conformeert aan de normen/standaards die binnen dat vakgebied gelden, samenhang ziet en zoekt met het werk van anderen en met organisatiedoelen, samenwerkt met anderen als een geoliede machine,
- veel aandacht heeft voor het managen van verwachtingen (doen wat ik zeg en zeggen wat ik (niet) doe), tot op zekere hoogte eigen gevoelens en impulsen kan beheersen en vanzelfsprekend regelmatig reflecteert op zijn eigen handelen. Kort samengevat een professional is transparant, voorspelbaar en eerlijk.
- Programmabureau – Alle aandachtsgebieden hebben een programmabureau dat de Concerndirecteur, de Uitvoeringsmanager en het Hoofd Strategie & Beleid van dat aandachtsgebied ondersteunt op het gebied van bedrijfsvoering in de breedste zin.
- Stadsdeelmanagement – Stadsdeelmanagement is de verbindende schakel tussen het organiserend vermogen van de stadsdelen met de gemeentelijke organisatie.
- Stadsdeelmanager – Manager van een stadsdeel. Voert regie voert op wat er in het stadsdeel gebeurt en legt verantwoording af aan de Algemeen directeur/gemeentesecretaris.
- Stijl van leidinggeven – Deze is coachend en stimulerend. Met deze stijl van leidinggeven zorgen we ervoor dat medewerkers zich betrokken voelen bij hun werk en de organisatie en zich verantwoordelijk voelen voor een product of proces. Ze kunnen zichzelf motiveren, zowel individueel of als team. De leidinggevende is geen *baas* maar een coach en inspirator van een afdeling/team.
- Strategische staf –Strategische staf is het organisatieonderdeel dat het college en de concerndirectie adviseert en ondersteunt.
- Uitvoeringsmanager – Hoofd van een uitvoeringsorganisatie.
- Uitvoeringsorganisaties – Uitvoeringsorganisaties verlenen diensten aan de (burgers, bedrijven en instellingen) van de stad.

## Bijlage 2 Concernopdrachten en (hiërarchische) verantwoordelijkheden (februari 2017)

### Algemeen directeur/gemeentesecretaris

De Algemeen directeur/gemeentesecretaris is verantwoordelijk voor de concernopdracht *Samenlevingsgericht Werken* en als opdrachtgever verantwoordelijk voor een aantal taken (organisatieontwikkeling, strategisch vermogen van de organisatie, interne en externe communicatie, duurzame organisatie, veiligheid, regionale samenwerking, smartcity, city dashboard, lobby, ontvlechting RBT en ADT en samen met GS en Griffier verantwoordelijk voor goed bestuur en klachtencommissariaat). Hierbij wordt opgemerkt dat het niet gaat om de lijnverantwoordelijkheden voor deze taken (deze ligt bij overige leden van de concerndirectie of bij de uitvoeringsmanagers), maar om de functionele sturing. Verder is de Algemeen directeur/gemeentesecretaris actief in regionale en (inter-)nationale netwerken (VNG, VGS en kring van gemeentesecretarissen Twente).

De Algemeen directeur/gemeentesecretaris is verantwoordelijk voor stadsdeelmanagement en de Concernstaf.

### Concerndirecteur met aandachtsgebied bedrijfsvoering

De Concerndirecteur bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de concernopdracht *Bedrijfsvoering, Dienstverlening en Financiën*.

Verder vervult de Concerndirecteur bedrijfsvoering de rol van CIO en is ook opdrachtgever voor (out)sourcingstrajecten en excellente dienstverlening.

De Concerndirecteur bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de afdeling Publieksdienstverlening, het Cluster IT bedrijf & Lean, (de veranderopdracht van) het cluster BMO en Vastgoedbedrijf Enschede.

### Concerndirecteur met aandachtsgebied economie

De Concerndirecteur economie is verantwoordelijk voor de concernopdracht *Meer Werk, Versterken Economie*. Verder is de Concerndirecteur economie opdrachtgever voor Technology Base Twente (luchthaven)/ADT, ontwikkeling Kennispark Twente en voor internationalisatie. Verder is de Concerndirecteur economie actief in regionale en (inter-)nationale netwerken (Lid Directeuren Overleg Ontwikkelagenda Netwerkstad Twente, Lid Regiegroep Twenteboard, Voorzitter Tenderboard en Bestuurslid Innovatiefonds Enschede).

De Concerndirecteur economie is verantwoordelijk voor het Ondernemersloket (inclusief de adviseurs Werk van het Werkplein), de afdeling Beleid economie, het Acquisitieteam en de afdeling Beschut.

### Concerndirecteur met aandachtsgebied fysiek

De Concerndirecteur fysiek is verantwoordelijk voor de concernopdracht *Duurzaamheid* en de concernopdracht *Vesterken Vestigingsklimaat*. Tevens is de Concerndirecteur fysiek opdrachtgever voor de bestuursopdracht Invoering Omgevingswet, de bestuursopdracht Eigentijdse Gebiedsontwikkeling, de bestuursopdracht Positiebepaling en Toekomst Twence, beheer 't Wageler, relatie Het Volkspark en team Cultuur, Evenementen, Citymarketing (CEC).

De Concerndirecteur fysiek is verantwoordelijk voor de afdeling Programmabureau fysiek (Planning & Control), de afdeling Beleid fysiek, het cluster Ruimtelijke Ontwikkeling & Beheer en het cluster Omgeving & Recht.

### Concerndirecteur met aandachtsgebied sociaal

De Concerndirecteur sociaal is verantwoordelijk voor de concernopdracht *Transformatieagenda Sociaal Domein* en de concernopdracht *Coördinatie Asiel en Integratie*. Verder is de Concerndirecteur sociaal opdrachtgever voor de doorontwikkeling van het oude programma MO (implementatie afdeling Beleid, doorontwikkeling Wijkteams en integratie programmabureaus EWO en MO).

De Concerndirecteur sociaal is verantwoordelijk voor de afdeling Beleid sociaal, de Wijkteams, de afdeling Werk & Inkomen en het Programmabureau sociaal.