

---

# **Samenspel**

## **Sturing en organisatie-indeling**

Hoogheemraadschap van Delfland

10 december 2019

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	2
Voorwoord .....	5
1. Inleiding .....	6
Sturingsfilosofie en -model .....	7
Organisatie-aanpassing.....	7
Eén samenhangend verhaal in één voorstel .....	7
2. Hoofdpijnen van de sturingsfilosofie en het sturingsmodel.....	8
3. De sturingsfilosofie nader uitgewerkt .....	9
3.1 Delfland werkt vanuit maatschappelijke opgaven en in verbinding met de maatschappij 9	
Omgaan met integraliteit .....	10
3.2 Delfland ontwikkelt en verbetert door te leren .....	10
Een lerende organisatie.....	10
De mens staat centraal .....	11
Nieuw leiderschap .....	11
3.3 Delfland is een ambitieuze uitvoeringsgerichte organisatie .....	12
Bestuur bestuurt - directie stuurt - management stuurt aan .....	12
Opdrachtgever – opdrachtnemer als basis van de sturing.....	12
Verschillende werkzaamheden vragen verschillende sturing.....	12
Delfland werkt als één team aan goede prestaties.....	13
4. Het sturingsmodel verder uitgewerkt.....	14
4.1 Het Samenwerkingsmodel .....	14
4.2 De verschillende sturingslijnen toegelicht.....	15
Assetsturing .....	15
Programmasturing .....	15
Informatiemanagement .....	16
Lijnsturing .....	16
Het directieteam .....	16
4.3 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden .....	17
5. Aanpassing van de organisatie .....	18
5.1 Nieuwe functies .....	18
5.2 Aanpassing management en afdelingen .....	19
Assetmanagement .....	19

Programmamanagement .....	19
Informatiemanagement .....	19
Afdelingsmanagement .....	20
Concerncontrol .....	20
5.3. Samenvatting formatie management .....	20
5.4 Invulling van directieportefeuilles .....	21
6. Het proces voor de aanpassing van de organisatie .....	23
6.1 Juridische kaders .....	23
Sociaal Statuut .....	23
Peildatum .....	23
6.2 Betrokken managers.....	24
6.3 Plaatsingsproces direct betrokken medewerkers – groep 1 .....	25
Bedenkingen .....	26
Boventaligheid .....	26
Als er te weinig formatieplekken zijn.....	27
Als de medewerker een andere functie wil .....	27
Vrijwillige vertrekregeling.....	27
6.4 Indirect betrokken medewerkers – groep 2 .....	27
6.5 Verplaatsingsproces overige medewerkers .....	27
6.6 Het kantelmoment .....	28
7. Implementatie .....	29
7.1 De werkzaamheden gaan door .....	29
7.2 Systemen, opdrachten en mandaten .....	29
Vertaling naar systemen .....	29
Personele zaken.....	29
Vertaling naar de financiële en juridische bevoegdheden .....	30
Vertaling naar opdrachten voor het management.....	30
7.3 Randvoorwaarden voor succesvolle implementatie .....	30
1. Begeleiding .....	30
2. Betrokkenheid .....	31
3. Lerende organisatie .....	31
4. Opleidingen nieuw leiderschap.....	31
5. Van buiten naar binnen .....	31
6. Blik op de toekomst.....	32
8. Evalueren om te leren.....	33
Plaatsingsproces .....	33

Sturing en organisatie-indeling .....	33
9. Tot slot.....	34
10. Bijlagen .....	35

Bijlage 1: Functiebeschrijvingen en -profielen

Bijlage 2: Overzicht nieuwe afdelingen

Bijlage 3: Mobiliteit bevorderende maatregelen

Bijlage 4: Stroomschema plaatsingsproces

Bijlage 5: Formulier belangstellingregistratie

Bijlage 6: Definities

## Voorwoord

Voor u ligt de notitie Samenspel – sturing en organisatie-indeling. De notitie is het voorstel van ons, het directieteam van Delfland, om te komen tot een aanpassing in de sturing en indeling van onze organisatie. En hoewel wij als directieteam eindverantwoordelijk zijn voor de keuzes die worden gemaakt, zijn we heel blij dat het voorstel tot stand is gekomen met de inbreng en hulp van velen. Collega's die samen met ons de schouders hebben gezet om deze stap in de organisatieontwikkeling van Delfland voor te bereiden.

Deze notitie is in eerste instantie bedoeld ter besluitvorming door het dagelijks bestuur. Ook is deze notitie de basis voor managers om richting te geven aan onze manier van samenwerken. Daarnaast is de notitie er voor iedereen, die geïnteresseerd is in de beweging die Delfland heeft ingezet.

Sinds het verschijnen van de notitie Samenspel in 2018 zijn we met elkaar in gesprek over hoe we Delfland goed voorbereiden op de toekomst. Een zoektocht naar de kern van wie we willen zijn en hoe we met elkaar omgaan om het beste naar boven te halen voor onszelf en voor Delfland.

Samenspel is bedoeld om een succesvolle, toekomstgerichte en lerende organisatie te zijn en te blijven. Heel belangrijk daarbij is de manier waarop we als collega's met elkaar en onze omgeving samenwerken: respectvol en gelijkwaardig, om samen onze maatschappelijke opgaven te realiseren. Een verbeterde sturing en een logischer indeling van de organisatie helpen daarbij. Zo leggen we een goede basis om de samenwerking met elkaar en met onze partners buiten verder te versterken. En maken we Delfland en de leefomgeving om ons heen elke dag een beetje beter.

Tot slot willen we iedereen danken voor de betrokkenheid en inbreng. Wij zetten graag samen met onze organisatie een volgende stap!

Pieter Janssen, Mark Brandt, Wendy Kooistra en Jelle Visser  
Directieteam Delfland

# 1. Inleiding

Hoogheemraadschap van Delfland zorgt al ruim 700 jaar voor het waterbeheer in Delfland. De doelen van Delfland zijn verwoord en verbeeld in onze missie, visie en strategie (zie figuur 1). Onze omgeving verandert snel door bijvoorbeeld klimaatverandering, digitalisering en de komst van de Omgevingswet. Deze veranderingen vragen om een andere manier van werken en meer samenwerking met elkaar en met andere organisaties. Om adequaat en effectief te zorgen voor droge voeten, voldoende en schoon water en gezuiverd afvalwater is het nodig dat Delfland zich blijft ontwikkelen.



*Figuur 1. Missie, visie en strategie Hoogheemraadschap van Delfland*

De organisatieontwikkeling van Delfland is in de zomer van 2018 ingezet met het verschijnen van de notitie Samenspel<sup>1</sup>. In deze Samenspel notitie is het beeld van de organisatie beschreven en zijn de ontwikkelopgaven van Delfland geschetst. Sindsdien heeft Samenspel op verschillende manieren vorm en invulling gekregen. Zo zijn er allerlei initiatieven ondernomen gericht op het verbeteren van de dagelijkse werkprocessen en werkzaamheden. Voorbeelden hiervan zijn, de uitwerking van het veiligheidsbeleid, Dialoog in de Keten en het delen van de leerervaringen bij het van-buiten-naar-binnen-denken en -werken. Ook zijn medewerkers van Delfland gevraagd mee te denken over de sturing en een organisatie die goed aansluit bij de ontwikkeling waar Delfland voor staat. Dit is gebeurd door het organiseren van verschillende managementbijeenkomsten, werkateliers en een serie bijeenkomsten onder de noemer Samenspel on Tour waar gesproken is over de kenmerken van het 'Delfland van de toekomst'.

<sup>1</sup> Samenspel, op weg naar de toekomst, 13 juli 2018

## Sturingsfilosofie en -model

In het afgelopen jaar zijn in het dagelijks werk en in allerlei (management)sessies, Samenspel on Tour en thematische werkateliers inzichten ontstaan en bouwstenen verzameld die het gedachtegoed van Samenspel meer betekenis en inhoud geven.

Deze inzichten zijn vertaald in een sturingsfilosofie waarin de belangrijkste waarden en uitgangspunten staan beschreven voor de sturing – en daarmee ook van de gewenste houding en gedrag – van Delfland. Deze filosofie vormt de basis voor een sturingsmodel dat de filosofie ondersteunt.

## Organisatie-aanpassing

In 2018 is gekozen de topstructuur van de organisatie te veranderen en zodoende te komen tot een slagvaardig directieteam met focus op integrale aansturing van de organisatie, een heldere interactie tussen bestuur en directieteam en extra focus op externe oriëntatie. De topstructuur is inmiddels ingevoerd. Er is nu een nieuw directieteam met een secretaris-directeur en drie directieleden met de portefeuilles uitvoering, ontwikkeling en bedrijfsvoering. Destijds is aangegeven dat het doorvoeren van aanpassingen in de topstructuur ook aanpassingen vragen voor de (team)indeling van de organisatie.

Op basis van de sturingsfilosofie en het sturingsmodel is een voorstel gemaakt voor de verdere invulling van het management en het aanpassen van de indeling van de afdelingen (nu nog teams). Dit vormt de basis voor dit voorstel.

## Eén samenhangend verhaal in één voorstel

In dit voorstel zijn alle bouwstenen die de afgelopen periode in samenhang en samenspraak met de organisatie zijn ontwikkeld, samengebracht in één samenhangend verhaal. Het biedt Delflanders inzicht in de beoogde aanpassingen in de sturing en organisatie. Het vormt daarmee meteen ook het vertrekpunt voor de ontwikkeling de komende jaren waar niet alles ingekleurd is. Het schept een basis voor de samenwerking in- en extern en om de sturing samen verder in te vullen, in te richten en met elkaar te gaan doen.

Daarnaast bevat dit voorstel alle aanvullende elementen voor een organisatieverandering, zoals een uitwerking van het (ver)plaatsingsproces, mobiliteit ondersteunende maatregelen, was-woordt tabellen et cetera.

## 2. Hoofdpijnen van de sturingsfilosofie en het sturingsmodel

Om de doelen van een organisatie te bereiken is sturing nodig. Sturing is het doelgericht beïnvloeden van de interactie tussen actoren om bepaalde doelen of opgaven te realiseren. Actoren zijn bijvoorbeeld medewerkers, bestuurders maar ook inwoners, bedrijven, vertegenwoordigers van belangenorganisatie of andere overheden.

De **sturingsfilosofie** beschrijft de principes die als richtlijn dienen voor de manier waarop er binnen de organisatie wordt gestuurd en samengewerkt. De sturingsfilosofie gaat over uitgangspunten waarop de sturing gebaseerd is en de waarden die Delfland daarin centraal stelt. De missie, visie en leidende principes van Delfland zijn de uitgangspunten voor deze filosofie, die aangeeft wat voor organisatie Delfland wil zijn.

Het **sturingsmodel** is de vertaling van de sturingsfilosofie in concrete afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en over de manier waarop het werk wordt georganiseerd en hoe wordt samengewerkt.

Kort gezegd: de sturingsfilosofie gaat om de waarden (wat voor organisatie wil Delfland zijn) en het sturingsmodel is het middel (hoe gaan we dat realiseren).

Een **sturingsfilosofie** en een **sturingsmodel** zijn beiden geen blauwdruk, maar ze geven richting bij de afwegingen die in de praktijk voortdurend gemaakt moeten worden.

Of de organisatie goed functioneert wordt namelijk niet zozeer bepaald door alle afspraken over de inrichting van de organisatie tot in elk detail vast te leggen, maar juist door de manier waarop we met elkaar omgaan, gesprekken voeren, reflecteren, discussiëren en besluiten nemen. Het gezamenlijke gesprek is de essentie van ons sturingsmodel.



### 3. De sturingsfilosofie nader uitgewerkt

Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven, beschrijft de sturingsfilosofie wat voor organisatie Delfland wil zijn. Op basis van missie, visie en principes wil Delfland:

- werken vanuit maatschappelijke opgaven en in verbinding met de maatschappij,
- zich ontwikkelen en verbeteren door te leren en
- een ambitieuze uitvoeringsgerichte organisatie in een dynamische wereld zijn.

Dit zijn kort gezegd de leidende principes vanuit de sturingsfilosofie van Delfland (zie figuur 2).



*Figuur 2. Leidende principes*

#### 3.1 Delfland werkt vanuit maatschappelijke opgaven en in verbinding met de maatschappij

Van oudsher is Delfland verantwoordelijk voor doelmatig waterbeheer, waterveiligheid en een doelmatige zuivering van afvalwater, met alles wat daarbij komt kijken. Vandaag de dag maken deze taken onderdeel uit van veel grotere, complexe maatschappelijke opgaven, waar veel verschillende belanghebbenden bij betrokken zijn of waar samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is.

Daarom is het belangrijk dat Delfland goed kan overzien aan welke maatschappelijke opgaven hij kan bijdragen, zijn eigen belangen en die van anderen goed kent, breder durft te kijken

dan het waterbelang, en de wendbaarheid heeft om op veranderingen in te spelen, en de verschillende rollen in te vullen die de maatschappij van de overheid vraagt<sup>2</sup>. Zo kan Delfland, samen met anderen, zoeken naar oplossingen die voor iedereen werken.

## Omgaan met integraliteit

De maatschappelijke opgaven waaraan Delfland vanuit zijn verantwoordelijkheid bijdraagt, vragen veelal een integrale aanpak, of: integraliteit Ten eerste gaat het daarbij om *inhoudelijke* integraliteit: de inhoudelijke samenhang binnen de eigen activiteiten en die van anderen en het inzicht hoe die activiteiten bijdragen aan de bredere maatschappelijke opgaven. Ten tweede gaat het om *procesmatige* integraliteit: een werkwijze waarin professionals met elkaar samenwerken en afstemmen om tot een gezamenlijk en gedragen (besluitvormings)proces te komen.

Integraal werken vraagt het bij elkaar brengen van verschillende disciplines, met de blik naar buiten. Het vraagt ook competenties als nieuwsgierigheid, vragen stellen en elkaar daadwerkelijk willen begrijpen en de vaardigheid om globale beelden te vertalen naar concrete activiteiten.

Om integraliteit in de praktijk beter hanteerbaar te maken is het belangrijk bij het maken van werkafspraken een goed beeld te creëren van de te realiseren opgave, in het reguliere werk of in een nieuw op te zetten programma. Op basis daarvan kunnen de betrokkenen samen afspreken hoe breed een vraagstuk moet worden opgepakt om de gestelde doelen te bereiken.

## 3.2 Delfland ontwikkelt en verbetert door te leren

### Een lerende organisatie

Om bij te kunnen dragen aan de complexe (maatschappelijke) opgaven heeft Delfland hoogwaardige professionals nodig en zal Delfland zich continu moeten blijven ontwikkelen en verbeteren. Daarom vertaalt Delfland nieuwe inzichten actief naar strategie, beleid en procedures en evalueert haar werkzaamheden systematisch. Delfland zorgt dat de verbeteringen die uit de evaluaties voortkomen in het beleid en in de werkprocessen geborgd worden. Daarbij kijkt Delfland nadrukkelijk naar de mogelijke verbeteringen in de samenwerking binnen Delfland of met andere organisaties.

Bij Delfland willen we dat iedereen ruimte ervaart om te leren. We bespreken regelmatig wat we hebben geleerd, we ontdekken met elkaar hoe we zaken beter kunnen aanpakken en we leren van de ervaringen en fouten uit het verleden om onszelf te ontwikkelen en de organisatie te verbeteren.

Leren doe je samen en mensen leren het meest van mensen die anders denken. Diversiteit in de organisatie is dan ook heel belangrijk. Daarom geeft Delfland alle ruimte aan afwijkende inzichten en maken we, ook op de momenten dat het spannend is, zaken bespreekbaar. Zo maken we ingesleten patronen zichtbaar en doorbreken we die waar nodig.

---

<sup>2</sup> Zoals centraal staat in de Omgevingswet, vraagt de maatschappij van de overheid het vermogen meerdere rollen (rechtmatig, presterend, samenwerkend en responsief) te vervullen. Voor meer informatie zie het essay 'Doe maar gewoon – aan de slag met de Omgevingswet door systematisch proberen' van prof. dr. Martijn van der Steen en prof. dr. Arwin van Buuren (ISBN 978-90-75297-66-9)

Een lerende organisatie biedt ook ruimte om te experimenteren en te vernieuwen. Binnen Delfland proberen we nieuwe ideeën uit en krijgen mensen de ruimte om nieuwe wegen te verkennen.

Leren en innoveren horen bij het dagelijkse handelen van Delfland. Dat is bijvoorbeeld terug te zien in afdelings- en projectoverleggen, maar ook in opdrachtgever/opdrachtnemer-gesprekken en in de directie- en bestuursoverleggen.

## De mens staat centraal

Om toegevoegde waarde te blijven leveren voor de maatschappij en aantrekkelijk te blijven als werkgever neemt Delfland als vertrekpunt het vakmanschap en het eigenaarschap van de eigen professionals: de mens centraal. Medewerkers krijgen de ruimte zelf hun werk en de samenwerking te organiseren en het vertrouwen om de verantwoordelijkheid te nemen die bij hun werkzaamheden past. Leidinggevenden faciliteren en begeleiden medewerkers waar nodig en helpen medewerkers te leren en zich te ontwikkelen.

Bij ruimte en vertrouwen krijgen hoort dat iedereen verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar eigen gedrag en acties. En dat iedereen de sensitiviteit en inzicht heeft om anderen te betrekken.

In de sturing vinden we met elkaar de balans tussen kaders stellen en ruimte geven en tussen ruimte voor ontwikkeling en focus op resultaat. Ook sturen we erop dat Delfland een fysiek en sociaal veilige werkomgeving is, waar iedereen met respect met elkaar omgaat en onduidelijkheid of onderlinge spanning op een zorgvuldige manier bespreekbaar wordt gemaakt.

## Nieuw leiderschap

In een organisatie waar ruimte geven en zelf verantwoordelijkheid nemen vanzelfsprekend zijn, is leiderschap niet het exclusieve terrein van de directie of van het management. Integendeel, leiderschap is een eigenschap van de organisatie als geheel; iedereen kan en mag leiderschap tonen wanneer de situatie daar om vraagt.

Leiderschap bij Delfland gaat vaak om het vinden van de goede balans.

De balans tussen:

**Enerzijds:**  
resultaten boeken  
toepassen van beproefde methoden  
voortvarend besluiten nemen

**Anderzijds:**  
tijd nemen voor leren en ontwikkeling  
ruimte voor innovatie  
tijd nemen om te verbinden en anderen te betrekken

Goed leiderschap heeft oog voor deze balans en geeft aandacht voor de medewerkers daarin een centrale plek. Dit noemt Delfland nieuw leiderschap. Competenties die hierbij horen zijn onder andere: goed kunnen reflecteren, feedback geven, het op respectvolle wijze bespreekbaar maken van gevoelige onderwerpen, (h)erkennen van talenten en deze laten excelleren, visie ontwikkelen, ondernemend, dienstbaar, geloofwaardig en authentiek zijn. Deze competenties stelt Delfland centraal voor mensen met een leidinggevende functie. Daarmee inspireren en motiveren leidinggevenden medewerkers bij te dragen aan een eenduidige gezamenlijke koers.

### 3.3 Delfland is een ambitieuze uitvoeringsgerichte organisatie

#### Bestuur bestuurt - directie stuurt - management stuurt aan

Een goede ambtelijk-bestuurlijke samenwerking en een heldere rolverdeling binnen de ambtelijke organisatie en het dagelijks bestuur zijn belangrijk om effectief te opereren. Het vertrekpunt voor de rolverdeling is dat het bestuur bestuurt, het directieteam stuurt en het management aanstuurt.

Dat betekent dat het bestuur beleid vaststelt en richting geeft (strategisch en op hoofdlijnen). Dat gebeurt onder andere door het vaststellen van diverse P&C-producten, strategienota's en beleidsvoorstellen. Het directieteam is eindverantwoordelijk voor de organisatiebrede visievorming, de strategische advisering aan het bestuur, het stellen van de kaders en de integrale aansturing van de organisatie. Het management (afdelingsmanagers, assetmanagers en programmamanagers) heeft de dagelijkse leiding. Afdelingsmanagers hebben ook de verantwoordelijkheid voor het faciliteren en ondersteunen van de ontwikkeling van de medewerkers.

#### Opdrachtgever – opdrachtnemer als basis van de sturing

Delfland kiest een consequent doorgevoerde opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie als basis voor de sturing. Opdrachtgever en opdrachtnemer zijn gezamenlijk verantwoordelijk om de gevraagde doelen en resultaten te boeken. De opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie is een gelijkwaardige relatie, waarin beide partners wel duidelijk verschillende rollen en verantwoordelijkheden hebben, en waarin vertrouwen in elkaar centraal staat.

Het directieteam is opdrachtnemer van het dagelijks bestuur. In deze rol is het directieteam niet alleen eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de bestuurlijke opdrachten, maar maakt het directieteam ook afspraken met het dagelijks bestuur over goed bestuur. De afdelingsmanagers, de informatiemanager en de asset- en programmamanagers zijn ambtelijk opdrachtnemer van de directie. Zij kunnen vervolgens ook onderling en naar medewerkers fungeren als gedelegeerd opdrachtgever.

#### Verschillende werkzaamheden vragen verschillende sturing

Delfland is een organisatie in een dynamische en politiek-bestuurlijke omgeving, met werkzaamheden die verschillend zijn van aard en complexiteit, en elk een verschillende sturing vragen. Op hoofdlijnen onderscheiden we twee soorten werkprocessen:

##### 1. *De uitvoeringsgerichte werkprocessen en de meeste bedrijfsvoeringprocessen*

Deze processen hebben vaak een repeterend karakter en de focus ligt op de realisatie van concrete, vooraf goed te definiëren doelen en resultaten. De dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is vooral gericht op sturingscriteria zoals de kwaliteit van het product, tijd, klanttevredenheid, efficiency en voortdurende optimalisatie en vernieuwing van het werkproces.

##### 2. *De ontwikkelgerichte processen*

Deze processen zijn vaak dynamisch, kennen een relatief grote bestuurlijk-ambtelijke interactie en zijn inhoudelijk vaak complex en veranderlijk. De dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is vooral gericht op het ontwerpen van een proces dat het beste past bij het bereiken van de soms nog vaag omschreven doelen en het draagvlak dat hiervoor nodig is. Het gaat hierbij om het samen zoeken en vormgeven van – vaak nieuwe – wegen.

Het sturingsmodel ondersteunt het verschillende karakter van de twee typen werkprocessen met bijpassende sturingslijnen en afspraken.

## Delfland werkt als één team aan goede prestaties

Delfland is een ambitieuze organisatie en wil goede prestaties leveren. Voor een overheidsorganisatie gaat presteren ten eerste om het creëren van publieke (meer)waarde. Hierbij gaat het niet alleen om efficiency of effectiviteit maar ook om toekomstbestendigheid, legitimiteit, de wijze waarop we omgaan met belanghebbenden of vernieuwing. En ook over de vraag hoe de ambtelijke organisatie het bestuur in staat stelt richting te geven en zijn rol op een professionele manier te vervullen.

Om die goede prestaties te realiseren, moet Delfland een organisatie zijn waar iedereen zich individueel verantwoordelijk voelt voor het gezamenlijke resultaat, en waar iedereen zich thuis voelt.

Afspraken over de prestaties, de beoogde kwaliteit en de randvoorwaarden die daarbij horen zijn dan ook een belangrijk onderdeel van de afspraken tussen de opdrachtnemer en de opdrachtgever. Natuurlijk kan de vereiste kwaliteit variëren, afhankelijk van het belang van een opdracht en van de tijd en middelen die beschikbaar zijn. Dat neemt niet weg dat we een organisatie willen zijn die er op gericht is binnen de afgesproken randvoorwaarden de afgesproken kwaliteit te leveren.

## 4. Het sturingsmodel verder uitgewerkt

Op basis van de sturingsfilosofie is een sturingsmodel uitgewerkt. Het **sturingsmodel** is de vertaling van de sturingsfilosofie in concrete afspraken over werkprocessen, inclusief taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en over de manier waarop het werk wordt georganiseerd en hoe er wordt samengewerkt. De sturingsfilosofie bevat een aantal uitspraken die richting geven aan het model:

- Delfland wil wendbaar zijn om op veranderingen in te kunnen spelen en de verschillende rollen in te kunnen vullen die de maatschappij van de overheid vraagt. Dat vraagt een model dat deze flexibiliteit ondersteunt;
- De sturing moet de verschillende snelheden en type werkprocessen zo goed mogelijk ondersteunen. De keuze waar je welke sturing inzet geeft duidelijkheid;
- De sturing moet ruimte scheppen voor de invulling van de opdrachtgever/opdrachtnemer-relaties en deze ondersteunen. Het moet duidelijk zijn waar de dialoog in de sturing gaat plaatsvinden en welke escalatiemogelijkheden er zijn;
- De sturing draagt maximaal bij aan het faciliteren van de gewenste samenwerking en ondersteunt bij het vinden van de balans tussen 'kaders stellen' en 'ruimte geven' én tussen 'ruimte voor ontwikkeling' en 'focus op resultaat'.

### 4.1 Het Samenwerkingsmodel

Delfland heeft de laatste jaren ervaring opgedaan met verschillende sturingsvormen naast de sturing door de lijn, namelijk assetsturing en programmasturing<sup>3</sup>. Delfland heeft ervaren dat assetsturing een goede basis legt voor het verder vormgeven van de sturing op de stabiele, cyclische werkprocessen gericht op onze uitvoeringstaken. Programmasturing heeft zich bewezen als vorm voor de meer dynamische, vernieuwende werkzaamheden die tijdelijk van aard zijn en waarbij bij aanvang nog onduidelijk is wat voor activiteiten nodig zijn om de doelen te bereiken.

In de keuze voor een sturingsmodel is gekozen voor een model dat het goede van lijnsturing behoudt, de positieve meerwaarde van asset- en programmasturing toevoegt en past bij de sturingsfilosofie en bij de werkprocessen van Delfland. Dit model wordt in de organisatiekunde een matrixmodel genoemd. Een matrixmodel streeft ernaar duidelijke rollen te definiëren en aparte sturingslijnen te organiseren voor enerzijds de inhoudelijke doelen en anderzijds de HRM-sturing en organisatorische doelen. De verschillende sturingslijnen zijn complementair en gelijkwaardig. Doordat in het model de verschillende lijnen elkaar ontmoeten, biedt het meteen een goede onderlegger voor de samenwerking en escalatie binnen Delfland. Er is dan ook gekozen voor de term Samenwerkingsmodel. In figuur 3 is dit samenwerkingsmodel grafisch weergegeven.

---

<sup>3</sup> Voorbeeld assetsturing: sturing op onderhoudsopgave keringen  
Voorbeeld programmasturing: sturing op realisatie KRW-doelen



Figuur 3. Samenwerkingsmodel

## 4.2 De verschillende sturingslijnen toegelicht

### Assetsturing

*Het beheer en onderhoud van de bestaande assets, de nieuwbouw van assets en de beïnvloeding van de assets beheerd door derden, zodat dit maximaal bijdraagt aan het behalen van de doelen van Delfland.*

Assetmanagers spelen een centrale rol in de assetsturing. De opdrachtgever/opdrachtnemerrelatie binnen het assetmanagement kan op drie manieren worden vormgegeven:

- Generieke opdracht van de directie aan een afdeling die een eenduidig gedefinieerd product of dienst levert, om dit product of dienst voor heel Delfland te leveren. In dat geval is de assetmanager klant of geeft kaders mee voor het uitvoeren van een bepaalde dienst bijvoorbeeld via beleid of beleidsregels;
- Specifieke opdracht van de assetmanager aan een afdeling die een specifiek product of een specifieke dienst levert, waarvoor geen generieke opdracht nodig is;
- Specifieke opdracht van de assetmanager aan een afdeling, die geen specifiek product of specifieke dienst levert.

### Programmasturing

*Een programma is een tijdelijke organisatievorm gericht op het realiseren van één of meer strategische doelen waarvoor in samenhang verschillende activiteiten (projecten, creatieve processen, routines, improvisaties) moeten worden uitgevoerd.*

Delfland kan om verschillende redenen besluiten een doel te bereiken via programmasturing. De aanleiding kan van buiten (bijvoorbeeld als gevolg van wetgeving of maatschappelijke ontwikkelingen) of van binnen komen (bijvoorbeeld de toekomstvisie voor de waterketen in samenhang met de vervanging van de zuiveringen). Voorafgaand aan het besluit om een programma in te richten voert Delfland eerst een brede strategische verkenning uit. Bij een

programma is het doel beschreven en is het begin van de weg naar dat einddoel toe wel duidelijk, maar moet een groot deel van die weg al werkende weg worden ontdekt en ontwikkeld. Programmamanager geven invulling aan de programmasturing.

## Informatiemanagement

*Informatiemanagement is een proces dat ervoor zorgt dat de informatiebehoeften die vanuit verschillende werkprocessen ontstaan worden vertaald in informatievoorziening. Informatiemanagement professionaliseert de informatievoorziening en brengt vraag en aanbod samen.*

In toenemende mate vormen digitalisering, gegevensbeheer en informatievoorziening een van de sleutelprocessen van Delfland. Om deze ontwikkeling ook in de sturing voldoende aandacht te geven is informatiesturing als sturingslijn toegevoegd. Een informatiemanager vervult hierin een centrale rol. Informatiemanagement is qua aard wel anders dan de andere sturingslijnen. Het accent van informatiemanagement ligt op het organiseren van de informatie- en gegevensstromen concernbreed onder architectuur en volgens bepaalde kwaliteitseisen en standaarden. Het heeft een permanent karakter (en is dan ook geen programma). Hoe het informatiemanagement in de praktijk wordt vormgegeven is onderdeel van de ontwikkelopgave voor de aan te stellen informatiemanager.

## Lijnsturing

*Lijnsturing is een hiërarchische sturingsvorm gericht op de realisatie van de organisatiedoelen door de toekenning van middelen, mensen, adviezen, producten en diensten.*

De lijnsturing wordt bij Delfland ingevuld door afdelingsmanagers. Lijnsturing is complementair en gelijkwaardig aan de andere sturingsvormen en is bij uitstek geschikt voor de personeelstaken, de organisatie en kwaliteit van de werkprocessen, reguliere producten en de interne adviestaken.

Op hoofdlijnen is een afdelingsmanager binnen Delfland verantwoordelijk voor:

- Leidinggeven: faciliteren van de persoonlijke ontwikkelingen het scheppen van randvoorwaarden hiervoor en het optimaal inzetten van medewerkers (de juiste persoon op de juiste plek). Hiermee is de afdelingsmanager een belangrijke schakel in het versterken van Delfland als lerende organisatie;
- De kwaliteit van de taken, producten en diensten van de afdeling;
- Het beschikbaar stellen van capaciteit en helpen met de prioritering van afdeling overstijgende activiteiten, waar de afdeling bij betrokken is.

Hiernaast kan de afdelingsmanager als opdrachtnemer:

- Verantwoordelijk zijn voor het leveren van een specifieke dienst of een specifiek product (product- en dienststuringslijn);
- Verantwoordelijk zijn voor een ontwikkelopgave gericht op de verdere verbetering en ontwikkeling van Delfland. Zo'n opgave kan zich richten op de afdeling zelf of op een afdelingoverstijgende opgave of werkproces.

## Het directieteam

Het directieteam is opdrachtnemer van het bestuur en deze vormt daarmee de schakel tussen bestuur en ambtelijke organisatie. Het directieteam vertaalt de sturingsfilosofie in haar gedrag en werkwijze en is eindverantwoordelijk voor de concernbrede sturing. Zij geeft invulling aan de organisatiebrede visievorming, de strategische advisering aan het bestuur en



de integrale sturing en prioritering van de organisatie.

De directie weegt af welke sturing voor welke opgaven of doelen wordt ingezet en vertaalt dit naar opdrachten voor de verschillende managers binnen Delfland. De sturing moet de verschillende snelheden en type werkprocessen zo goed mogelijk ondersteunen. Door de opzet van een directie met directieportefeuilles voor uitvoering, ontwikkeling en bedrijfsvoering is hier op strategisch niveau al invulling aangegeven.

De individuele directeuren en de secretaris-directeur vervullen verschillende rollen:

- Lijnmanager en daarmee verantwoordelijk voor het ondersteunen en faciliteren van de persoonlijke ontwikkeling, scheppen van randvoorwaarden hiervoor en het optimaal inzetten van de verschillende managers (de juiste persoon op de juiste plek);
- Opdrachtgever (naar verschillende managers en concern controller);
- Opdrachtnemer (van het bestuur).

### 4.3 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

In de sturingslijnen spelen de functies van assetmanager, programmamanager, informatiemanager en afdelingsmanager een centrale rol. Al deze functies (inclusief de profielen met de benodigde competenties) zijn op basis van het model opnieuw beschreven (zie bijlage 1). Deze vormen de basis voor het in dit voorstel beschreven plaatsingsproces voor het management. Voorafgaand aan de implementatie zal nog een aantal uitvoeringsaspecten worden uitgewerkt:

- *Vertaling van de rollen in sturingsmodel naar de rollen in de P&C-cyclus*  
Het gaat hierbij om een nadere verdeling en uitwerking van de doelen, producten en diensten en wie deze onderdelen begroot en wie bij de realisatie rapporteert aan wie.
- *Vertaling naar de financiële en juridische bevoegdheden*  
De mandaten van de verschillende functionarissen bij Delfland staan beschreven in twee mandaatsbesluiten (ten aanzien van juridisch- en financiële bevoegdheden en mandaten). Bij de aanpassing van deze besluiten is het vertrekpunt dat de verschillende functies in het middenmanagement financiële mandaten krijgen, die passend zijn bij het nieuwe sturingsmodel. Ten aanzien van de juridische mandaten is een nadere uitwerking nodig van de verdeling van taken, producten en diensten naar de verschillende functies. Op basis hiervan kunnen de mandaten worden toegekend en aangepast in het mandaatbesluit.

## 5. Aanpassing van de organisatie

In navolging van de invulling van de topstructuur geeft dit voorstel invulling aan de herinrichting van het middenmanagement inclusief nieuwe functiebeschrijvingen. Daarnaast is de huidige teamindeling tegen het licht gehouden en worden er voorstellen gedaan tot wijziging.

### 5.1 Nieuwe functies

Om onszelf te blijven ontwikkelen in lijn met onze sturingsfilosofie vraagt dit bepaalde andere vaardigheden van de leidinggevenden (zie bijlage 1). Dat betekent dat de huidige functies van teamleider, hoofd Strategie en Innovatie, concerncontroller en programmamanager komen te vervallen. Daarvoor komen vijf nieuwe functies terug, die we gezamenlijk het middenmanagement van Delfland noemen.

Voor de nieuwe functies hanteert Delfland in dit voorstel de volgende uitgangspunten:

- Leidinggevenden voor uitvoerende afdelingen worden in beginsel gelijkelijk beloond en gewaardeerd als leidinggevenden voor (strategische) adviseurs. Wel wordt er een uitzondering gemaakt voor afdelingsmanagers die bijdragen aan de ontwikkeling van de gehele organisatie en het strategisch concernbeleid;
- HRM-taken voor de eigen medewerkers worden alleen belegd bij afdelingsmanagers. De werving, begeleiding en aansturing van inhuurkrachten en de bijbehorende budgetverantwoordelijkheid kunnen ook worden belegd bij informatie-, programma-, en assetmanager(s);
- Om mobiliteit te bevorderen worden er afspraken gemaakt met de medewerkers over de verblijfsduur op een managementfunctie. De functie van afdelingsmanager zal uitwisselbaar zijn. Iedere afdelingsmanager wordt in principe voor een periode van vijf jaar geplaatst. Zijn of haar aanstelling wordt op gezette tijden geëvalueerd en afdelingsmanagers kunnen worden gevraagd na deze periode leiding te gaan geven aan een andere afdeling of een andere managementrol op zich te nemen. Hierbij is maatwerk het uitgangspunt – daadwerkelijke plaatsing of eventuele continuering van de functie op dezelfde plek hangt af van persoonlijke en professionele competenties, affiniteit en voorkeur en de behoefte binnen de organisatie;
- Ook met programmamanagers, assetmanagers en de informatiemanager worden gerichte afspraken gemaakt voor loopbaanontwikkeling over een periode van vijf jaar. Onderlinge uitwisseling en ook uitwisseling met de functie van afdelingsmanager worden daarbij bekeken. Uiteraard is maatwerk daarbij het uitgangspunt. Overigens is een programma per definitie tijdelijk. Bij elk nieuw programma wordt nagegaan welke programmamanager het meest geschikt is voor het betreffende programma;
- Delfland wil ook het functieperspectief voor andere medewerkers beter vormgeven. Dit werken we verder uit in een instrument gericht op doorgroei naar een leidinggevende rol of op horizontale verbreding.

Vijf nieuwe functies zijn beschreven en ingeschaald (zie bijlage 1):

- Assetmanager                    schaal 13 en 14
- Programmamanager            schaal 13
- Informatiemanager            schaal 13
- Afdelingsmanager            schaal 13 en 14
- Concerncontroller            schaal 15

Omdat voor de managementfuncties uitwisselbaarheid een belangrijk uitgangspunt is, zijn de managementfuncties grotendeels zo vormgegeven dat deze functies worden gewaardeerd in dezelfde schaal (13). Vier managementfuncties worden gezien de complexiteit van de werkzaamheden hoger ingedeeld (schaal 14). Dit biedt als voordeel dat stapsgewijze doorgroei binnen de managementlijn mogelijk blijft.

Naast de nieuwe managementfuncties voorzien we formeel nog één andere nieuwe functie:

- *Chief Information Officer (CIO)*  
Reeds geruime tijd werkt er binnen Delfland een Chief Information Officer. De functie van CIO is in het functiehuis echter niet als zodanig opgenomen. De functie zal in de komende periode worden voorzien van een formele functiebeschrijving. Deze functie valt onder de directe aansturing van de directeur met de portefeuille Bedrijfsvoering.

## 5.2 Aanpassing management en afdelingen

Op basis van het sturingsmodel zijn de hoofdlijnen van de organisatie aanpassingen hieronder beschreven.

### Assetmanagement

Op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren is het voorstel om onderscheid te maken in drie assetsystemen:

- Waterkeringen – dat betreft alle assets rondom waterveiligheid;
- Waterketen – dat betreft de zuiveringen inclusief de aan- en afvoersystemen;
- Watersysteem – dat betreft waterkwantiteit en kwaliteit.

Het voorstel omvat daartoe het creëren van 3 fte in de functie van assetmanager.

### Programmamanagement

Binnen Delfland zijn momenteel vier tijdelijke organisatievormen die we aanmerken als programma:

- Duurzaam circulair
- Klimaatadaptatie
- Implementatie Omgevingswet
- Waterkwaliteit (KRW)

Daarnaast zijn strategische verkenningen voorzien die naar verwachting gaan leiden tot een programmatische aanpak. Op dit moment zijn in ieder geval verkenningen voorzien voor de 'Digitale transformatie' en 'Waterketen en zuiveringen'.

Het voorstel omvat daartoe 6 fte in de functie van programmamanagement waarvan in het plaatsingsproces 4 fte worden ingevuld.

### Informatiemanagement

Dit is een enkele functie en deze omvat 1 fte.

## Afdelingsmanagement

Op basis van het nieuwe samenwerkingsmodel is de huidige indeling van afdelingen (voorheen teams) tegen het licht gehouden. Hierbij is ernaar gestreefd zoveel mogelijk de afdelingen in te richten op producten en diensten om de sturing optimaal te ondersteunen.

Voor elke afdeling is nagegaan of de samenstelling:

- duidelijk en logisch is ten aanzien van het geheel van producten en/of diensten
- samenwerking binnen Delfland en met andere partijen stimuleert
- het leveren van kwaliteit bevordert
- kwetsbaarheid – indien aanwezig – vermindert.

Daarnaast is er gekeken naar meer algemene checks & balances:

- Een afdelingsgrootte van ca. 25 tot 30 medewerkers.  
Dit is in vergelijkbare overheidsorganisaties een gangbare en werkbare afdelingsgrootte. Afwijkingen zijn echter mogelijk, bijvoorbeeld vanwege diversiteit in en complexiteit van taken;
- Het in de organisatie gescheiden houden van de uitvoerende taken en controlerende taken:
  - o Het gescheiden houden van regulering van toezicht en handhaving;
  - o De onafhankelijke rol van concern control.
- Ondersteunen van buiten naar binnen;
- Algehele balans in de organisatie.

Bij de afdelingen die niet geheel voldoen aan deze criteria is gezocht naar een andere, beter passende samenstelling. Met het ontstaan van deze nieuwe organisatie-indeling daalt het aantal afdelingen van 21 naar 19. Een overzicht van de nieuwe afdelingen staat in bijlage 2. Deze bijlage bevat per afdeling een korte motivatie, een toelichting op taken, producten en/of diensten en een eerste korte duiding van een eventuele ontwikkelopgave.

## Concerncontrol

Deze afdeling heeft en houdt een onafhankelijke rol binnen Delfland. Bij de ontwikkeling van de afdeling leggen we de nadruk op control-taken en ontvlechten we de meer uitvoerende financiële taken, die we beleggen bij de afdeling Financiën, Inkoop en Contractbeheer.

## 5.3 Samenvatting formatie management

De huidige managementfuncties van teamleider a, teamleider a+, hoofd strategie en innovatie, programmamanager en concerncontroller komen te vervallen. Hiervoor in de plaats ontstaan de nieuwe managementfuncties van afdelingsmanager (schaal 13 en 14), programmamanager (schaal 13), assetmanager (schaal 13 en 14), informatiemanager (schaal 13) en concerncontroller (schaal 15).

In de huidige situatie is voor de managementfuncties in totaal 28 fte formatieruimte beschikbaar. In de nieuwe situatie is 28-30 fte nodig (afhankelijk van het definitieve aantal programmamanagers). Zie de was-woordt tabel (tabel 1).

Tabel 1. Was-wordt tabel; formatie managementfuncties

Formatie-bezetting WAS-tabel	Schaal	Formatie (fte)	Bezetting (fte)
Concerncontroller	15	1,00	1,00
Hoofd Strategie en Innovatie	14	1,00	1,00
Teamleider a+	14	2,00	1,82
Teamleider a	13	16,00	11,80
Teamleider b	12	1,00	0,00
Programmamanager	13	5,00	4,89
Senior beleidsadviseur	13	1,00	1,00
Strategisch beleidsadviseur	12	1,00	0,92
<b>Totaal</b>		<b>28,00</b>	<b>22,43</b>

Formatie WORDT-tabel	Schaal	Formatie (fte)
Concerncontroller	15	1,00
Afdelingsmanager	14	3,00
Afdelingsmanager	13	16,00
Assetmanager	14	1,00
Assetmanager	13	2,00
Programmamanager	13	6,00
Informatiemanager	13	1,00
<b>Totaal</b>		<b>30,00</b>

## 5.4 Invulling van directieportefeuilles

Bij het besluit ten aanzien van de topstructuur van Delfland is besloten tot de instelling van een directieteam waarbij sprake is van verdeling van aandachtsgebieden in de portefeuilles uitvoering, ontwikkeling en bedrijfsvoering.

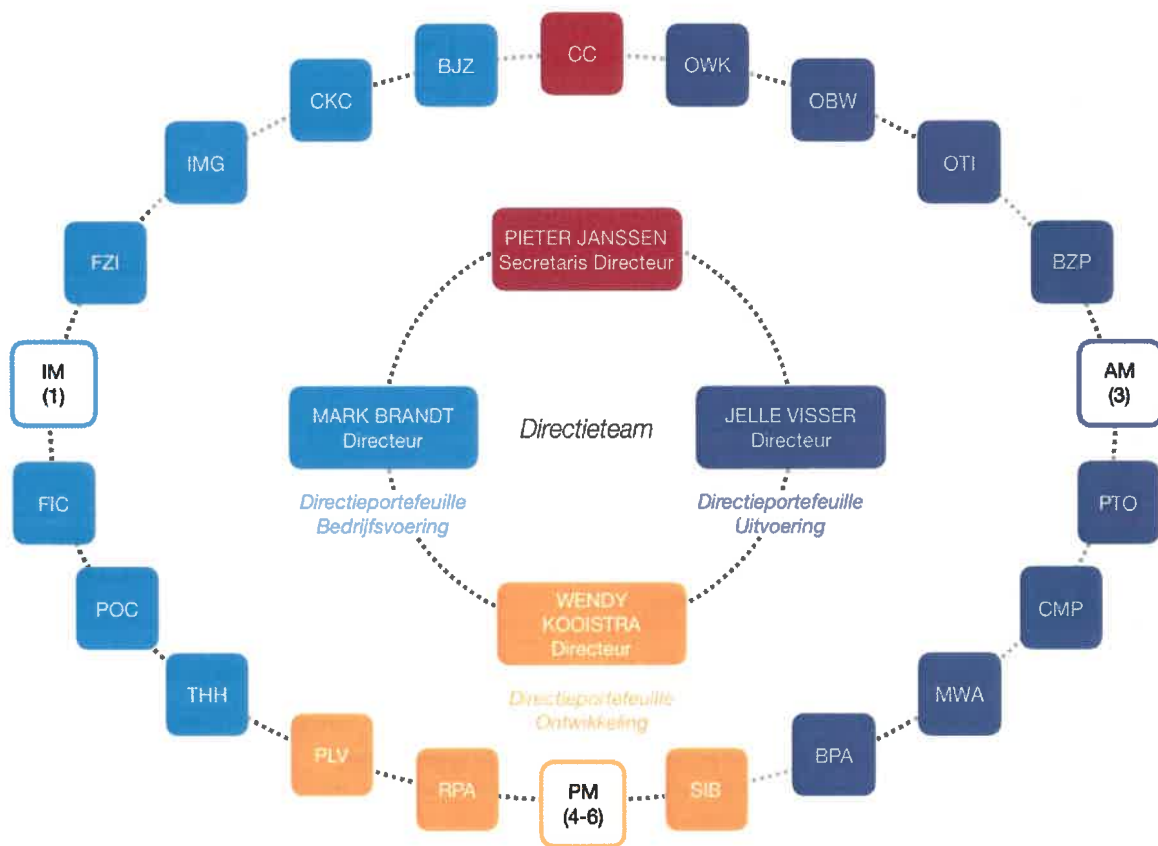
Bij de indeling van directieportefeuilles zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De assetmanagers, programmamanagers, informatiemanager, afdelingsmanagers en concerncontroller hebben een directielid als hun leidinggevende;
- De verdeling van het aantal medewerkers die direct onder een directielid vallen is vergelijkbaar tussen de portefeuilles;
- De managers en opdrachten sluiten aan bij het accent van de portefeuille;
- De wens om de uitvoerende en controlerende afdelingen niet in dezelfde portefeuille onder te brengen is toegepast bij de afdelingen regulering, toezicht en handhaving en concerncontrol.

Op hoofdlijnen is de verdeling:

- De directeur met de portefeuille Uitvoering geeft leiding aan een groot deel van de managers van de uitvoerende afdelingen en de assetmanagers. De uitzonderingen zijn de afdelingen Toezicht en Handhaving en Regulering en Planadvisering. De overweging deze in een andere portefeuille onder te brengen ligt met name in de wens om de uitvoerende en controlerende afdelingen niet onder te brengen in dezelfde portefeuille. Daarnaast speelt de grootte van de totale portefeuille Uitvoering in verhouding tot de andere portefeuilles;

- De directeur met de portefeuille Ontwikkeling geeft leiding aan de programmamanagers en aan de managers van de afdelingen die hoofdzakelijk een strategische en/of initiërende rol hebben. Dit zijn de afdelingen Strategie, Innovatie en Beleidsadvies (SIB), Planvorming (PLV) en Regulering en planadvisering (RPA). Hier ligt ook een grote gezamenlijke ontwikkelopgave in het kader van de Omgevingswet;
- De directeur met de portefeuille Bedrijfsvoering geeft leiding aan de informatiemanager, de CIO en de managers van de afdelingen gericht op de bedrijfsvoering. De aanvulling hierop is de afdeling Toezicht en Handhaving. Deze afdeling is hier ondergebracht vanuit de wens de uitvoerende en controlerende afdelingen niet in dezelfde portefeuille onder te brengen;
- De verdeling van de afdelingen over de portefeuilles staat in het nieuwe organogram van Delfland (zie figuur 4) en in bijlage 2.



Figuur 4. Organogram Hoogheemraadschap van Delfland

## 6. Het proces voor de aanpassing van de organisatie

Dit hoofdstuk beschrijft de manier waarop managers en medewerkers een plek vinden in de nieuwe organisatie-indeling. Voor de managementfuncties gaat dit via een plaatsingsproces en voor de medewerkers via een zogenaamde verplaatsing.

### 6.1 Juridische kaders

Er zijn diverse ontwikkelingen binnen de rechtspositionele kaders die invloed hebben op het plaatsingsproces van Delfland. Een daarvan is de komst van de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (WNRA) per 1 januari 2020. De medewerkers van Delfland vallen dan niet meer onder het ambtenarenrecht, maar onder het arbeidsrecht. Gezien de doorlooptijd van het besluitvormingsproces valt de peildatum van de reorganisatie na 1 januari 2020 en is de WNRA van toepassing.

#### Sociaal Statuut

Naast de komst van de WNRA lopen het Sociaal Statuut (2018) en de Sectorale Arbeidsvoorwaardenregeling Waterschapspersoneel (SAW) af per 1 januari 2020. Om een zorgvuldig plaatsingsproces te garanderen zijn er nieuwe afspraken gemaakt met het Georganiseerd Overleg over de manier waarop de plaatsing van de betrokken medewerkers plaatsvindt en deze zijn vastgelegd in een nieuw Sociaal Statuut (2020). Daarbij worden alle betrokken medewerkers geplaatst op basis van geschiktheid aangezien het nieuwe functies betreft (artikel 16 lid 2 Sociaal Statuut). Wanneer een medewerker niet geschikt wordt bevonden, dan wordt in eerste instantie gezocht naar een passende of geschikte functie<sup>4</sup>. In tweede instantie start een van werk-naar-werktraject. Er is reeds afgesproken dat er geen sprake kan zijn van reorganisatieontslag voor 2 juli 2021 (artikel 4 lid 2 Sociaal Statuut Hoogheemraadschap van Delfland 2020 en artikel 5.5.1, 5.5.2 en 5.5.3 CAO Werken voor Waterschappen).

#### Peildatum

Het plaatsingsproces is van toepassing op alle medewerkers die op de peildatum binnen Delfland formeel zijn aangesteld in een managementfunctie. Om welke functies dit gaat wordt verder toegelicht in alinea 6.2 en 6.3. De peildatum is op de eerste van de daaropvolgende kalendermaand na een positief besluit in een D&H-vergadering over dit voorstel. De doorlooptijd van het plaatsingsproces (zie alinea 6.2) is 2,5 maand. De daadwerkelijke ingangsdatum van de herinrichting (het kantelmoment) vindt op de eerste van de daaropvolgende kalendermaand plaats.

---

<sup>4</sup> Een *passende* functie = elke beschikbare betaalde functie binnen of buiten het Hoogheemraadschap, die de werknemer redelijkerwijs i.v.m. zijn werk- en denkniveau, persoonlijkheid, omstandigheden en competenties kan worden opgedragen (o.b.v. artikel 14.1.b en artikel 1.o van het Sociaal Statuut) en een *geschikte* functie = een functie die geen uitwisselbare of passende functie is, maar die door de werkgever wordt aangeboden en die de werknemer bereid is te vervullen (o.b.v. artikel 14.1.c en artikel 1.j van het Sociaal Statuut).

*Rekenvoorbeeld:*

*Stel dat het D&H in december 2019 een positief besluit neemt over dit voorstel. Dan is de peildatum van de herinrichting de 1<sup>e</sup> van de daaropvolgende kalendermaand; dat is in dit voorbeeld 1 januari 2020. De daadwerkelijke ingangsdatum waarop de nieuwe indeling van start gaat (het kantelmoment genoemd) vindt 2,5 maand later plaats op de 1<sup>e</sup> van een kalendermaand. In dit voorbeeld is dat 1 april 2020.*

## 6.2 Betrokken managers

Door de herinrichting van het management en de teams vervallen de huidige functies, die een verantwoordelijkheid dragen voor personeel, assets en/of programma's. Daarnaast vervalt de huidige functie van de concerncontroller.

Concreet zijn er twee groepen medewerkers die gevolgen ondervinden van de aanpassing in de managementfuncties. Tot de eerste groep behoren medewerkers die binnen Hoogheemraadschap van Delfland formeel zijn aangesteld in een functie behorende bij het middenmanagement (groep 1) en tot de tweede groep behoren medewerkers die in loondienst zijn bij Hoogheemraadschap van Delfland en een functie behorende bij het management vervullen (groep 2). De medewerkers in groep 1 krijgen voorrang bij de invulling van de managementfuncties, de medewerkers van groep 2 niet. Omdat de huidige rolinvulling van de medewerkers van groep 2 wel wijzigt, krijgen zij net als de medewerkers in groep 1 de mogelijkheid gebruik te maken van loopbaanadvies (zie kopje Loopbaanadvies voor medewerkers).

*Groep 1:*

- o Medewerkers die binnen Hoogheemraadschap van Delfland formeel zijn aangesteld in de functie van concerncontroller, teamleider (a of a+) of hoofd strategie en innovatie.
- o Medewerkers die binnen Hoogheemraadschap van Delfland formeel zijn aangesteld in de functie van programmamanager.

Deze groep bevat 21 medewerkers: concerncontroller (1), assetmanagers (3), programmamanagers (2) en teamleiders (15, inclusief hoofd strategie & innovatie).

*Groep 2:*

- o Medewerkers die binnen Hoogheemraadschap van Delfland op de peildatum de functie van teamleider tenminste een half jaar vervullen of gedurende tenminste een half jaar de verantwoordelijkheid hebben voor een programma, waaraan zij meer twee derde deel van hun arbeidsuren per week aan besteden.

Deze groep bevat 5 medewerkers, die (tijdelijk) de functie van teamleider of programmamanager invullen.

Alle betrokken medewerkers van groep 1 en 2 kunnen vanaf heden (dat is de datum van de indiening van dit voorstel) op vrijwillige basis gebruik maken van ondersteuning door een loopbaanadviseur (zie bijlage 3) bij het maken van een keuze in de belangstellingsprocedure en/of hun eventuele loopbaanwensen en -mogelijkheden onderzoeken. Als er medewerkers zijn die niet willen opteren voor een van de beschikbare managementfuncties, maar graag een andere stap willen maken (binnen of buiten Delfland), dan kan daarop worden geanticipeerd. Medewerkers behouden gedurende de inzet van deze maatregelen voorafgaand aan het kantelmoment hun oorspronkelijke rechtspositie.



## 6.3 Plaatsingsproces direct betrokken medewerkers – Groep 1

Door de herinrichting van het management en de teams vervallen de huidige managementfuncties.

Het formele plaatsingsproces zoals hieronder beschreven is van toepassing op de medewerkers behorend tot groep 1. Het plaatsingsproces is in een stroomschema weergegeven in bijlage 4. Deze plaatsingsprocedure is gebaseerd op de afspraken uit het Sociaal Statuut.

Volgens het Sociaal Statuut "krijgen werknemers die betrokken zijn bij de reorganisatie als eerste de gelegenheid om via belangstellingsregistratie op deze nieuwe functies te reageren" (artikel 16 lid 1).

De stappen in het plaatsingsproces zijn als volgt:

### *Stap 1. Brief en belangstellingsregistratie*

Alle betrokken medewerkers in deze groep ontvangen een brief waarin staat dat hun functie vervalt. Bij deze brief wordt een belangstellingsregistratieformulier gevoegd (zie bijlage 5) waarin zij hun voorkeur kunnen aangeven voor de functie van afdelings-, programma-, asset- of informatiemanager of concerncontroller. Zij kunnen in principe voor alle functies hun belangstelling tonen. Dit formulier dient ingevuld en voorzien van motivatie binnen 14 dagen te worden geretourneerd aan P&O.

In het belangstellingsregistratieformulier wordt een top 3 van voorkeuren aangegeven voor een van de managementfuncties. Ook kan er worden aangegeven dat de voorkeur bij een andere functie binnen Delfland ligt. Naast het belangstellingsregistratieformulier schrijft de kandidaat een motivatiebrief, waarin hij of zij aangeeft waar zijn of haar voorkeur op is gebaseerd. Tot slot wordt er een actueel curriculum vitae meegestuurd (maximaal drie A4).

### *Stap 2. Gesprekken met adviescommissie en geschiktheidscommissie*

Na ontvangst van de belangstellingsregistratieformulieren door P&O, worden de gesprekken gepland met de adviescommissie en geschiktheidscommissie. Er zit geen volgorde in gesprekken van deze commissies.

De adviescommissie neemt kennis van de stukken en spreekt de betrokken medewerker. De adviescommissie geeft een advies over de kwaliteiten en aandachtspunten van de kandidaat ten opzichte van het functieprofiel of functieprofielen van zijn of haar voorkeur. De adviescommissie bestaat uit:

- Een afgevaardigde van de OR;
- Een afgevaardigde van de afdeling P&O (recruiter, beleidsadviseur of HR-advies);
- Twee afgevaardigde medewerkers (waarbij, afhankelijk van de 1<sup>e</sup> voorkeur van de kandidaat, een logische keuze wordt gemaakt welke medewerker dit is);
  - Bij de functie van afdelingsmanager of concerncontrol een medewerker van de beoogde afdeling;
  - Bij de functie van programmamanager een medewerker van het beoogde programma;
  - Bij de functie van assetmanager een medewerker vanuit assetmanagement;
  - Bij de functie van informatiemanager de CIO.

De geschiktheidscommissie voert op basis van de stukken met betrekking tot de belangstelling een gesprek met de kandidaat. In dit gesprek beoordeelt deze commissie de geschiktheid van de kandidaten. Deze commissie bestaat uit:

- Twee directieteam-leden;
- Afgevaardigde P&O (recruiter, beleidsadviseur of HR-advies).

#### *Stap 3. Overleg Directieteam*

Nadat de gesprekken met de advies- en geschiktheidscommissie hebben plaatsgevonden heeft het directieteam overleg over ieders voorkeuren en mogelijkheden. Om de plaatsing zo zorgvuldig mogelijk vorm te geven kan het zijn dat kandidaten worden uitgenodigd voor nog een aanvullend gesprek met het directieteam.

#### *Stap 4. Voorgenomen besluit plaatsing of boventalligheid*

Kandidaten die geschikt en plaatsbaar zijn, ontvangen na deze procedure een schriftelijk plaatsingsvoorstel. Kandidaten kunnen binnen 3 weken na het plaatsingsvoorstel hun bedenkingen kenbaar maken.

#### *Stap 5. Definitief besluit*

Als er geen bedenkingen zijn geuit gedurende de periode van bedenkingen, wordt het besluit tot plaatsing definitief. Voor medewerkers die een voorgenomen besluit tot boventalligheid hebben ontvangen, wordt gedurende deze periode van bedenkingen gezocht naar een andere passende of uitwisselbare functie. Als deze niet is gevonden, dan wordt het besluit tot boventallig definitief. In beide gevallen ontvangt de medewerker hierover een schriftelijke bevestiging.

## Bedenkingen

Medewerkers hebben drie weken de mogelijkheid een bedenking in te dienen. Als er bedenkingen worden ingediend door een van de medewerkers dan wordt er een plaatsings(advies)commissie gevormd en geïnstalleerd. Deze commissie bestaat uit:

- Eén (extern) lid namens Delfland;
- Eén (extern) lid namens de gezamenlijke vakorganisaties in het Lokaal Overleg;
- Een onafhankelijke, (externe) voorzitter aan te wijzen door Delfland en de gezamenlijke vakorganisaties;
- Een ambtelijk secretaris (en een plaatsvervanger), die het totale plaatsingsproces administratief/secretarieel ondersteunt. De ambtelijk secretaris is geen lid van de plaatsingscommissie en heeft geen stemrecht.

## Boventalligheid

Als een medewerker uit groep 1 niet geschikt of niet plaatsbaar is, dan wordt er in eerste instantie gezocht naar een passende of geschikte functie. In tweede instantie start een van werk-naar-werktraject (zie bijgaande mobiliteit bevorderende maatregelen). Op de ingangsdatum van de nieuwe organisatie wordt de betrokken medewerker boventallig verklaard. Dit wordt schriftelijk bevestigd aan de medewerker.

## Als er te weinig formatieplekken zijn

Als een betrokken medewerker in groep 1 wel geschikt is, maar niet plaatsbaar omdat er te weinig formatieplekken zijn, dan worden medewerkers geplaatst op de volgorde van het afspiegelingsprincipe. Voor het afspiegelingsprincipe wordt verwezen naar de regels van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV).

## Als de medewerker een andere functie wil

Als een betrokken medewerker kiest voor een functie buiten het management, dan kan hij of zij op ieder moment in het plaatsingsproces gebruik maken van de mobiliteit bevorderende maatregelen (zie bijlage 3).

## Vrijwillige vertrekregeling

Als een betrokken medewerker geen functie in de nieuwe organisatie ambieert, dan kan Delfland met hem of haar, op basis van wederzijds goedvinden, afspraken maken over een vrijwillige vertrekregeling of een mobiliteitsdienstverband.

## 6.4 Indirect betrokken medewerkers – Groep 2

Groep 2 van betrokken medewerkers bestaat uit medewerkers die in loondienst zijn bij Hoogheemraadschap van Delfland en al dan niet tijdelijk een functie behorende bij het management van Delfland vervullen. Zij hebben formeel een andere functie, die niet vervalt. Delfland neemt ontwikkeling van medewerkers (loopbaanpaden) serieus. Deze medewerkers krijgen dan ook loopbaanbegeleiding aangeboden gedurende deze fase van herinrichting. Zodra het plaatsingsproces van de medewerkers uit groep 1 is afgerond worden de nog openstaande formatieplaatsen, vacant gesteld. Alle medewerkers van Delfland worden dan in de gelegenheid gesteld hierop te reageren.

Als een medewerker in groep 2 niet (tijdig) solliciteert of niet wordt geselecteerd voor een managementfunctie binnen Delfland, dan worden er individuele afspraken gemaakt met hem of haar over de afbouw van hun huidige taakinvulling en de terugkeer naar de formele (oorspronkelijke) functie. Er kan dan loopbaanondersteuning worden aangeboden.

## 6.5 Verplaatsingsproces overige medewerkers

De introductie van het nieuwe samenwerkingsmodel en de nieuwe organisatie-indeling heeft geen arbeidsrechtelijke consequenties voor de medewerkers van Delfland, die geen managementfunctie vervullen. Zoals ook is aangekondigd in de Samenspel on Tour in de zomer van 2019 kan de nieuwe organisatie-indeling wel betekenen dat mensen een andere leidinggevende krijgen of dat de samenstelling van het team waarin men werkt verandert.

In de nieuwe organisatie-indeling zijn alle oude teams vervangen door nieuwe afdelingen (zie 5.2). Als gevolg daarvan kunnen medewerkers in een andere afdeling en/of met andere collega's komen te werken.

Medewerkers worden ingedeeld in hun (nieuwe) afdeling op basis van het zwaartepunt van hun werkzaamheden. In beginsel blijft iedere medewerker hetzelfde werk verrichten, ongeacht in welke afdeling hij of zij is ingedeeld. Dit kan uiteraard in de loop van de tijd

veranderen door reguliere ontwikkelingen, of bijvoorbeeld doordat specifieke werkprocessen verder worden verbeterd na het kantelmoment.

De nieuwe organisatie-indeling is in alle teams van Delfland aangekondigd op of vlak na donderdag 17 oktober 2019. Vanuit het beginsel dat medewerkers binnen Delfland werkzaam zijn als ambtenaar in algemene dienst kunnen zij in principe overal worden ingezet. Het verplaatsen van de medewerkers, die het betreft, wordt uiteraard zorgvuldig gedaan. Hiervoor is het volgende verplaatsingsproces ontwikkeld:

*Stap 1. In kaart brengen welke medewerkers veranderingen gaan ervaren*  
Zodra de peildatum van de herinrichting bekend is, kan in kaart worden gebracht welke medewerkers veranderingen gaan ondervinden. Dit betreft enerzijds medewerkers die verplaatsen naar een andere (wellicht nieuwe) afdeling en anderzijds medewerkers die collega's van een andere afdeling gaan ontvangen.

*Stap 2. Aankondigingsbrief*

In de periode na de peildatum en voor het kantelmoment, wordt aan iedere medewerker, niet behorende bij groep 1, een brief gestuurd, waarin wordt aangegeven in welke afdeling de medewerker wordt geplaatst.

## 6.6 Het kantelmoment

Naar verwachting zal 3 maanden na de peildatum de herinrichting ingaan. Om praktische redenen (bijvoorbeeld schoolvakantie) zal een passend moment gekozen worden. In dit voorstel noemt Delfland dat het kantelmoment. Op deze datum:

- Starten de nieuwe afdelingen;
- Gaan de afdelings-, programma- en assetmanagers en informatiemanager en concerncontroller aan de slag in hun nieuwe functie;
- Zijn de (aangepaste) mandaten voor de managers van kracht;
- Gaan de nieuwe financiële en personele systemen formeel in (zover dat technisch mogelijk- en haalbaar is);
- Is het nieuwe sturingsmodel van toepassing.

## 7. Implementatie

Naast de harde kant van de ontwikkeling van Delfland (de nieuwe managementfuncties, de nieuwe organisatie-indeling en de nieuwe sturing) is het nodig aandacht te besteden aan de zachte kant. Om een toekomstgerichte en lerende organisatie te zijn en te blijven is het nodig dat Delfland in het vervolgproces veel aandacht besteedt aan de manier waarop Delflanders met elkaar omgaan en samenwerken. Dat is ook het samenspel waar Delfland sinds vorig jaar mee bezig is en waar Delfland de komende jaren mee bezig zal zijn. Voor de harde en de zachte kant ontplooit Delfland activiteiten die de aanpassing van de sturing en de nieuwe organisatie-indeling ondersteunen.

### 7.1 De werkzaamheden gaan door

De implementatie van dit voorstel gaat tijd, aandacht en energie vragen van alle betrokkenen. Mogelijk ontstaan door de implementatie tijdelijk knelpunten, die gevolgen kunnen hebben voor de te leveren producten of diensten. In de geest van Samenspel is het streven deze zo vroeg mogelijk bespreekbaar te maken en in overleg te bepalen hoe het best met een knelpunt kan worden omgegaan. Hierbij is een verantwoordelijkheid weggelegd voor iedereen. Eventuele keuzes over prioriteiten worden door het management en indien nodig door de directie gemaakt.

### 7.2 Systemen, opdrachten en mandaten

Omdat de sturing met de bijhorende bevoegdheden en mandaten en de indeling van de organisatie veranderen, moeten de systemen aangepast worden. De voorbereiding hiervoor zal parallel lopen met het adviestraject van de Ondernemingsraad, zodat we na de besluitvorming door het dagelijks bestuur direct kunnen starten met de implementatie. Het gaat hierbij op korte termijn om:

#### Vertaling naar systemen

Voor het einde van het jaar 2019 worden de doelen, producten en diensten verdeeld over de beoogde nieuwe afdelingen. Er worden afspraken voorbereid over budgetverantwoordelijkheden (zowel voor begroting als voor realisatie) en over rapportageverantwoordelijkheden (wie rapporteert aan wie). Deze vertaalslag vormt de basis voor de inrichting van de (financiële) systemen zoals PROSA en de P&C-cyclus van de organisatie.

De tijdige verwerking en administratieve invoer van de (nieuwe) verantwoordelijkheden in de personele systemen (zoals H@rm) dient gerealiseerd te zijn voor het kantelmoment.

#### Personele zaken

Enkele praktische personele zaken in relatie tot de kanteling worden als volgt opgepakt:

- De (nieuwe) afdelingsmanagers zorgen bij de ingangsdatum van hun afdeling voor een warme ontvangst van de collega's. De afdelingsmanagers zorgen voor ruimte voor onderlinge kennismaking en teambuilding van de (nieuwe) afdelingen;

- Voor wat betreft de PVB-cyclus<sup>5</sup> wordt er afgesproken dat de huidige teamleiders de planningsgesprekken voeren met de medewerkers voor de ingangsdatum van de herinrichting. De voortgangsgesprekken worden gevoerd door de nieuwe afdelingsmanagers en zullen in het teken staan van (hernieuwde) kennismaking. In deze voortgangsgesprekken wordt er bekeken welke kansen, mogelijkheden en aandachtspunten de nieuwe manier van (samen)werken biedt voor de functie-invulling van de medewerker. De beoordelingsgesprekken ten slotte vinden plaats voor november 2020 en worden gevoerd door de afdelingsmanagers. Daarnaast is het voornemen het huidige PVB-instrument te herzien en zo te in richten dat dit aansluit bij het gedachtegoed van Samenspel en de sturingsfilosofie. Het proces hiervoor loopt en wordt gedurende 2020 verder uitgewerkt en geïmplementeerd;
- De samenstelling en aantallen medewerkers per afdeling zijn bij verschillende afdelingen gewijzigd waardoor de huidige "werkplek"-verdeling mogelijk niet meer aansluit. Of en op welke wijze er aanpassingen nodig zijn in de werkplek-verdeling, wordt later uitgewerkt in een voorstel.

## Vertaling naar de financiële en juridische bevoegdheden

De mandaten van de verschillende functies bij Delfland staan beschreven in twee mandaatbesluiten (over juridische en financiële bevoegdheden en mandaten). Bij de aanpassing van deze besluiten is het vertrekpunt dat de verschillende functies in het middenmanagement vergelijkbare financiële mandaten krijgen. Voor de juridische mandaten is een nadere uitwerking nodig van de verdeling van taken, producten en diensten naar de verschillende functies. Op basis hiervan kunnen de mandaten worden toegekend en aangepast in het mandaatbesluit.

## Vertaling naar opdrachten voor het management

Op basis van de (nieuwe) verantwoordelijkheden voor het management, de uitwerking naar de rollen in de P&C-cyclus en de in bijlage 2 bij dit voorstel opgenomen ontwikkelopgaven zal de directie vanuit haar opdrachtgeversrol (OG) opdrachten voorbereiden voor de nieuwe managers, zijnde de opdrachtnemers (ON). Deze vormen het vertrekpunt van de OG-ON-gesprekken tussen de directieleden en de managers. Op basis van deze gesprekken worden opdrachten verder aangescherpt en wordt besproken welke randvoorwaarden nodig zijn om de opdrachten te realiseren.

## 7.3 Randvoorwaarden voor succesvolle implementatie

Voor elke afdeling zijn een of meer ontwikkelopgaven voorzien. De nieuwe afdelingsmanagers pakken deze na het kantelmoment op in samenspraak met een lid van de directie. De uitgangspunten van Samenspel wil Delfland ook zichtbaar maken tijdens de implementatie van het sturingsmodel, het plaatsingsproces en de herindeling van de afdelingen.

De volgende thema's zijn belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie:

### 1. Begeleiding

De samenwerking en sturing van Delfland zijn beschreven in dit voorstel. Om deze in de praktijk te laten werken en doorlopend te verbeteren, ontwikkelt Delfland een aantal instrumenten:

---

<sup>5</sup> Planning-, voortgang- en beoordelingsgesprek

- *Het Samenspel-spel*  
Tijdens de ontwikkeling van de sturing is – samen met deelnemers van het werkatelier Sturing – een simpele simulatie uitgevoerd om te zien hoe de sturing en samenwerking in de praktijk kan werken. De ervaringen met deze simulatie waren positief. Daarom ontwikkelt Delfland vanuit deze basis een spel voor medewerkers en managers om met de nieuwe organisatie-indeling en sturing te oefenen.
- *Toolbox opdrachtgever- en opdrachtnemerschap (OG-ON)*  
De opdrachtgever - opdrachtnemer relatie vormt een belangrijke drager van de nieuwe sturing. Naast het systematisch benoemen van opdrachtgevers en -nemers voor alle werkzaamheden binnen Delfland is het belangrijk ervaring op te doen met deze manier van werken. Hierbij gaat het om de manier waarop we de OG-ON-gesprekken voeren, de manier waarop we afspraken maken en vastleggen en de voortgang bewaken. Ter ondersteuning hiervan komt er een toolbox met bijvoorbeeld een checklist als hulpmiddel voor de gesprekken en middelen om ervaringen en voorbeelden binnen de organisatie te delen.

## 2. Betrokkenheid

Delfland zorgt voor een goede communicatiestrategie en -acties, zodat alle betrokken medewerkers continue en tijdig van de juiste informatie zijn voorzien.

## 3. Lerende organisatie

De lerende organisatie is een belangrijke bouwsteen van Samenspel. Dit betekent dat Delfland zich continu moet blijven ontwikkelen en verbeteren. Dat vraagt leren op meerdere niveaus (individueel, team, organisatie en netwerk). Om echt een lerende organisatie te worden is het nodig op alle niveaus het leren te stimuleren en afspraken te maken om effectief leren te bevorderen. Hierdoor bouwt Delfland kennis op en wordt, al lerend van de medewerkers, deze vertaald in strategie, beleid en werkwijzen. Een nog te vormen team jaagt dit proces aan en biedt ondersteuning gedurende het ontwikkeltraject. De resultaten van het werkatelier Vernieuwing vormen hiervoor de inspiratie. We zetten deze enthousiaste groep medewerkers bewust al tijdens de implementatiefase in.

## 4. Opleidingen nieuw leiderschap

Delfland gaat de ontwikkeling van het nieuwe leiderschap ondersteunen door het delen van ervaringen en het organiseren van reflectie. Hiertoe worden trainingen georganiseerd en worden begeleiding en coaching op maat aangeboden. De resultaten van het werkatelier Nieuw Leiderschap vormen hiervoor de inspiratie.

Het is ook van belang dat het management een team gaat vormen en dus zal Delfland in 2020 werken aan teambuilding van het management. Hetzelfde geldt voor de nieuwe afdelingen, die ook actief aan teamontwikkeling kunnen gaan werken.

## 5. Van buiten naar binnen

Delfland wil werken vanuit de maatschappelijke opgaven en in verbinding met de maatschappij. Daarom zoeken we tijdens de implementatie actief de verbinding met onze partners en vragen we hen naar hun ervaringen.

## 6. Blik op de toekomst

Samenspel is een beweging die zeker niet ophoudt bij het sturingsmodel en de organisatie-indeling. Nu en na de kanteling van de organisatie gaat Delfland door met zich ontwikkelen volgens de principes van Samenspel. Op hoofdlijnen is het de bedoeling in het vervolg van Samenspel te werken aan de volgende punten:

- a. *Ontwikkeling van de gewenste organisatiecultuur*  
Om de doelen te bereiken die met Samenspel worden beoogd, is de manier waarop we samen werken, binnen en buiten Delfland, het allerbelangrijkst. We zetten daarom in het vervolg van Samenspel in op het verder verbeteren van houding en gedrag, zodat de cultuur van Delfland stapsgewijs verandert in de gewenste richting.
- b. *Stapsgewijze verbetering van werkprocessen*  
We vragen de nieuwe managers en de medewerkers actief aan de slag te gaan om hun eigen werkproces(sen) waar nodig te onderzoeken, te verbeteren en aan te passen.
- c. *Kleinere organisatorische veranderingen waar nodig*  
We gaan volgen hoe de nieuwe organisatie-indeling werkt en doen waar nodig gerichte aanpassingen in de sturing of de organisatie-indeling om eventuele resterende knelpunten weg te nemen of verdere verbetering te realiseren.



## 8. Evalueren om te leren

De kern van Samenspel is samen werken, samen creëren en samen leren. De voorgestelde nieuwe organisatie-indeling is ontwikkeld in een samenspel tussen directie, management, medewerkers en Ondernemingsraad. De samenstelling van de afdelingen en de varianten voor de organisatiestructuur zijn door de inbreng van velen steeds bijgesteld en verfijnd.

Leren is daardoor een onderdeel van het ontwikkelproces geweest. Ook in de implementatiefase staat Delfland open om te leren en te verbeteren. Daartoe is het opzetten van een evaluatietraject belangrijk. Dit hoofdstuk beschrijft het beoogde evaluatieproces. Dit is op hoofdlijnen beschreven, omdat we het evaluatieproces in nauwe samenspraak met de Ondernemingsraad en de betrokken medewerkers willen vormgeven.

Het is de bedoeling twee aspecten te evalueren, namelijk het plaatsingsproces en de aangepaste sturing en organisatie-indeling.

### Plaatsingsproces

Bij de evaluatie van het plaatsingsproces gaat het om de vraag of een zorgvuldig proces heeft plaatsgevonden, waarin de betrokken medewerkers zo veel mogelijk op de ideale plek zijn geplaatst. Ook het voortraject (ondersteuning door loopbaanadviseur) zal daarbij beschouwd worden. Hiertoe worden gedurende en na het plaatsings- en verplaatsingsproces op reguliere basis klankbordgesprekken met de betrokken medewerkers uit groep 1 en 2 georganiseerd.

### Sturing en organisatie-indeling

Bij de evaluatie van de verandering in sturing en organisatie-indeling gaat het om de vraag of de doorgevoerde veranderingen de beoogde effecten hebben. Voor deze evaluatie willen we in ieder geval het medewerkersonderzoek in het laatste kwartaal van 2019 als nulmeting gebruiken. Vervolgens zal de verandering doorlopend gevolgd worden en worden de effecten periodiek geëvalueerd. We denken dat het waardevol is de evaluatie voor een periode van twee tot drie jaar door te zetten. Dit is een periode waarin ook de beoogde cultuurverandering in de organisatie verder vorm moet krijgen. Op basis van de tussentijdse evaluaties kan zo nodig bijgestuurd worden.

Samen met de Ondernemingsraad willen we in het eerste kwartaal van 2020 verkennen hoe we de evaluatie vorm willen geven. Het ligt voor de hand in ieder geval het medewerkersonderzoek de komende jaren op de relevante onderdelen jaarlijks te herhalen.

Naast de uitvoering van de medewerkersonderzoeken kan de betrokkenheid van de medewerkers bijvoorbeeld ook georganiseerd worden via klankbordgroepen.

## 9. Tot slot

Graag willen we als directie tot slot iedereen bedanken die heeft bijgedragen aan dit voorstel. Een voorstel waarmee we een belangrijke stap zetten in de ontwikkeling van onze organisatie. Wij denken dat de voorgestelde aanpassingen bijdragen aan een toekomstvaste en flexibele organisatie.

Ook hebben we in de afgelopen periode ervaren hoe krachtig we zijn als we samenwerken. Dit geeft ons het vertrouwen dat we het Samenspel in de toekomst met alle Delflanders voort kunnen zetten. We zijn ervan overtuigd dat we daarbij op jullie inbreng mogen blijven rekenen.

## 10. Bijlagen

Bijlage 1: Functiebeschrijvingen en -profielen

Bijlage 2: Overzicht nieuwe afdelingen

Bijlage 3: Mobiliteit bevorderende maatregelen

Bijlage 4: Stroomschema plaatsingsproces

Bijlage 5: Formulier belangstellingregistratie

Bijlage 6: Definities

## Bijlage 1 Functiebeschrijvingen en -profielen

Beschrijvingen en profielen van:

- Afdelingsmanager
- Assetmanager
- Concerncontroller
- Informatiemanager
- Programmamanager

# Functiebeschrijving Afdelingsmanager

## 1) WERKZAAMHEDEN

### 1. Afdeling integraal aansturen

- Is verantwoordelijk voor de resultaten en ontwikkeling van de afdeling.
- Draagt zorg voor het opstellen en realiseren van een jaarplan voor de afdeling binnen de gestelde kaders.
- Verdeelt de inzet van mensen en middelen, draagt zorg voor een effectieve en efficiënte bezetting.
- Houdt gesprekken in het kader van de HR-cyclus.
- Coacht, ondersteunt, motiveert en stimuleert (nieuwe) medewerkers, fungeert als eerste aanspreekpunt, signaleert problemen en knelpunten en lost conflicten op.
- Voert gestructureerd werkoverleg en draagt zorg voor een goede communicatie.
- Geeft inhoud aan het vastgestelde organisatie-, personeels- arbo- en veiligheidsbeleid.
- Draagt de organisatiecultuur uit en vertoont voorbeeldgedrag.

*Resultaat: Afdeling aangestuurd zodanig dat zij voorbereid is op nieuwe ontwikkelingen, gesprekken zijn gevoerd, medewerkers zijn gefaciliteerd en het organisatie-, personeels-, arbo- en veiligheidsbeleid is uitgevoerd.*

### 2. (deel)Processen aansturen en optimaliseren

- Stemt af met in- en externe betrokkenen/ partijen en maakt afspraken over de (leverantie en) inzet van mensen en middelen en de kwaliteit van in- en output.
- Initieert en realiseert continue verbetering van de afdeling en de relevante (deel)processen.
- Bereidt voor, stelt prioriteiten en ziet toe op de voortgang en kwaliteit van de werkzaamheden en stuurt bij in geval van afwijkingen.
- Signaleert problemen en knelpunten en lost uitvoeringsproblemen op.
- Levert gegevens en rapportages aan ten behoeve van managementinformatie en rapporteert over de prestaties.

*Resultaat: (deel)Processen aangestuurd en geoptimaliseerd, zodanig dat processen binnen (en tussen) de organisatorische eenheden op elkaar afgestemd zijn en continue aan verbetering wordt gewerkt.*

### 3. Coördinatie van organisatorische afdelingsoverstijgende beleidsvorming

- Signaleert, inventariseert en analyseert ontwikkelingen op integrale beleidsterreinen, ontwikkelt beleid en een beleidsvisie voor de afdeling.
- Vertaalt de strategische kaders naar kaders en uitvoeringsopdrachten voor de afdeling.
- Bevordert een integrale beleidsontwikkeling en -uitvoering en draagt zorg voor beleidsuitvoering en -evaluatie; realiseert beleid.
- Adviseert over opzet, uitvoering en presentatie van onderzoek(en), voert interdisciplinair onderzoek uit, begeleidt uitbestede onderzoeken en adviseert over de resultaten.
- Is, samen met de andere afdelingsmanagers, de asset- en programmamanagers, verantwoordelijk voor het gezamenlijke resultaat.
- Fungeert als sparringpartner en adviseur voor de portefeuillehouder(s), de directie en andere managers.

*Resultaat: Organisatorische afdelingsoverstijgende beleidsvorming gecoördineerd, zodanig dat beleid op integrale beleidsterreinen is geleverd, tijdig en adequaat is gereageerd op relevante ontwikkelingen, een bijdrage is geleverd aan de vorming van een visie, tijdig richting betrokkenen is gecommuniceerd, de integrale beleidscyclus is bevorderd en adviezen zijn gegeven.*

### 4. Communicatie en netwerken

- Treedt op als vertegenwoordiger van de organisatie in externe overlegvormen.
- Treedt namens het waterschap op als vertegenwoordiger, bemiddelaar en onderhandelaar in diverse bijeenkomsten.
- Bouwt en onderhoudt een netwerk met relevante externe partijen.

*Resultaat: Netwerken onderhouden zodanig dat de organisatie goed is vertegenwoordigd, de belangen van de organisatie zijn behartigd en een relevant en bruikbaar netwerk is opgebouwd.*

## 2) SPEELRUIMTE

- De functionaris neemt beslissingen bij het managen en aansturen van de afdeling en (deel)processen, bij het coördineren van de organisatorische afdelingsoverstijgende besluitvorming, bij het vertalen van de strategische kaders naar de afdeling, bij het invulling geven aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid en bij het vertegenwoordigen van het waterschap.
- Strategische uitgangspunten, bedrijfsplan, managementcontract en resultaatafspraken vormen het kader.
- De functionaris legt verantwoording af aan de hiërarchisch leidinggevende over de sturing van de afdeling en de (deel)processen, over de mate waarin de doelen van de afdeling zijn gerealiseerd en managementafspraken zijn nagekomen, de mate waarin de gewenste output is gerealiseerd, over de coördinatie van organisatorische afdelingsoverstijgende beleidsvorming, over de geleverde bijdrage aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid en over de vertegenwoordiging van de organisatie.

## 3) KENNIS EN VAARDIGHEDEN

- WO werk- en denkniveau.
- Brede of gespecialiseerde kennis van en inzicht in de beleidsterreinen van de organisatie.
- Kennis van managementtechnieken, organisatie- en cultuurontwikkeling.
- Inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden.
- Inzicht in bestuurlijke, functionele en organisatorische verhoudingen binnen de waterschaps- en overheidssector.
- Inzicht in bedrijfsvoeringsprocessen en begrotings- en beleidscyclus.
- Vaardigheid in het integraal managen.
- Vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van beleid, meerjarenvisie en -plannen.
- Advies- en onderhandelingsvaardigheid.
- Vaardigheid in het aansturen van afdelingen en processen en in het stimuleren van in- en externe samenwerking.
- Vaardigheid in het initiëren, bouwen en onderhouden van (bestuurlijk en maatschappelijk) relevante netwerken.

## 4) CONTACTEN

- Met de directie over het managementcontract om over resultaten, kwaliteit en middeleninzet afspraken te maken en om over de realisatie te rapporteren.
- Met in- en externen om werkzaamheden af te stemmen, een effectieve en efficiënte bezetting te realiseren en eventuele knelpunten in de uitvoering op te lossen.
- Met in- en externen over initiatieven tot beleidsvorming, de voorbereiding, ontwikkeling en realisatie van beleid om informatie uit te wisselen, afspraken te maken, te adviseren en/ of de belangen van het waterschap uit te dragen en te verdedigen.
- Met overheden, andere organisaties en ingelanden over beleid, uitvoeringsplannen en projecten en de consequenties daarvan om toelichting te geven, knelpunten te bespreken, te onderhandelen en/ of draagvlak te verwerven.

5) SCHAAL: 13

---

6) VERZWARENDE WERKZAAMHEDEN EN SPEELRUIMTE AFDELINGSMANAGER

a. WERKZAAMHEDEN

Bijdragen aan de ontwikkeling van de gehele organisatie en het strategisch concernbeleid

- Ontwikkelt beleid op (primaire) integrale beleidsvelden die van belang zijn voor de strategie van de gehele organisatie en levert (daarmee) een bijdrage aan de ontwikkeling van het strategisch beleid van het waterschap.
- Levert een initiërende bijdrage aan het kader en adviseert over strategische vraagstukken.

*Resultaat: Bijdrage aan de ontwikkeling van het strategisch organisatiebeleid geleverd, zodanig dat beleid op de (primaire) integrale beleidsvelden is geleverd, strategische kaders zijn vertaald naar kaders voor het team/ het proces en interne betrokkenen tijdig, correct en volledig zijn geïnformeerd.*

b. SPEELRUIMTE

- De functionaris neemt beslissingen bij het leveren van een bijdrage aan de strategie van de organisatie.
- De functionaris legt verantwoording af aan de hiërarchisch leidinggevende over de geleverde bijdrage aan de strategie van de organisatie als geheel.

7) SCHAAL: 14

## Profielschets functie afdelingsmanager

In "samenspel" werken wij aan de ontwikkeling van onze organisatie. De eerste stap was een wijziging in de topstructuur. We werken met een directiemodel waarbinnen we portefeuilles hanteren (uitvoering, ontwikkeling en bedrijfsvoering). De volgende stap die we nu gaan zetten is het invoeren van een nieuw samenwerkingsmodel met duidelijke rollen voor programma-managers, assetmanagers, informatiemanager en afdelingsmanagers. De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor de HR-taken.

We zijn een politiek bestuurlijke organisatie die gefocust is op het realiseren van onze maatschappelijke doelen. We zijn omgevingsbewust en flexibel. Samenwerken staat centraal. Medewerkers en leidinggevenden krijgen ruimte, nemen verantwoordelijkheid en tonen lef om te besluiten en sensitiviteit om te verbinden. We zijn een organisatie met professionals, gedreven door omgevings-, beleids- en technische kennis en streven daarbij naar een continue lerende organisatie. We hebben respect voor elkaar en gaan voor gezamenlijk resultaat. Verbeteren en innoveren is cruciaal.

## Afdelingsmanager

36 uur

### Taken functie

Je stuurt je afdeling zodanig dat medewerkers goed voorbereid zijn en kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Jij zorgt dat medewerkers worden gefaciliteerd en dat het organisatie-, personeels-, arbo- en veiligheidsbeleid op een adequate wijze wordt uitgevoerd. Je bewaakt het afdelingsbudget en hebt -binnen marges- mandaat om uitgaven namens de afdeling te fatteren.

De (deel-) processen waar jij verantwoordelijk voor bent worden door jou aangestuurd en geoptimaliseerd, zodanig dat processen binnen (en tussen) de organisatorische eenheden op elkaar afgestemd zijn en dat er continu aan verbetering wordt gewerkt.

Als afdelingsmanager coördineer je de beleidsvorming op jouw vakgebied. Daarbij heb je oog voor een integrale benadering. Je zorgt dat vanuit jouw afdeling tijdig en adequaat wordt gereageerd op relevante ontwikkelingen, dat een bijdrage wordt geleverd aan de vorming van een visie, dat advies wordt gegeven en dat tijdig met betrokkenen wordt gecommuniceerd. Daarnaast draag je bij aan afdelingsoverstijgende beleidsvorming, waarbij je helpt om de integrale beleidscyclus te bevorderen.

### Functie-eisen

Je beschikt over een academisch werk- en denkniveau en hebt brede of gespecialiseerde kennis en inzicht in beleid en doelstellingen van het waterschap. Je hebt aantoonbare ervaring met succesvolle sturing van veranderprocessen.

Je bent in staat een complex probleem conceptueel te benaderen en in scenario's te denken. Indien nodig schakel je daarbij snel om over te stappen op een andere aanpak.

Je bent een teamplayer die de verbinding zoekt, binnen en buiten de organisatie. Je hebt een coachende leiderschapsstijl waarbij je medewerkers uitdaagt om verantwoordelijkheid te nemen en te laten excelleren. Je bent aanspreekbaar, staat open voor feedback en geeft zelf ook feedback om zo een open klimaat van leren te stimuleren. Met je handelwijze draag je bewust bij aan een actieve, motiverende en inspirerende werkomgeving waarbinnen talenten door jou worden (h)erkend en kansen krijgen. Je weet collega's te enthousiasmeren en mee te nemen in je plannen.

Je bent in staat een klimaat van samenwerking te realiseren en stuurt op gezamenlijke doelen. Je bent hierin een inspiratie voor anderen.

Je neemt initiatief tot vernieuwing en anticipeert op verandering. Je creëert voorwaarden binnen je afdeling om flexibel in te kunnen spelen op veranderingen. Je bent energiek en ondernemend.

Je hebt oog voor maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, anticipeert daar actief op en weet dit te vertalen naar de doelen van de organisatie. Je bent politiek bestuurlijk sensitief.



## Competenties die bij dit profiel horen zijn:

### *Leidinggeven (niveau 3)*

Stimuleert anderen in hun ontwikkeling, tot het behalen van maximale resultaten en vertoont voorbeeldgedrag.

- Beoordeelt periodiek medewerkers, bespreekt de gevolgen van goede en slechte beoordelingsresultaten.
- Maakt het onderwerp 'leidinggeven' bespreekbaar met collega's/medewerkers en vraagt zelf om feedback op de eigen manier van leidinggeven.
- Bespreekt met medewerkers hun ontwikkeling en ambities, maakt het onderwerp persoonlijk leiderschap bespreekbaar en daagt hen uit de lat steeds hoger te leggen.
- Motiveert anderen voor het behalen van gezamenlijke doelen en geeft aan hoe hun resultaten bijdragen aan de resultaten van de organisatie.

### *Integriteit (niveau 3)*

Neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor eerlijk, betrouwbaar en ethisch handelen en stimuleert anderen hierin. Is zich in de communicatie en relaties met klanten/derden bewust van zijn/haar rol/positie en gaat hier ethisch mee om.

- Is alert op situaties die pogingen tot omkoping en fraude in de hand zouden kunnen werken en neemt maatregelen om dergelijke situaties te voorkomen.
- Stimuleert collega's om open te zijn ook over gemaakte fouten en zorgt voor een veilige sfeer die dit mogelijk maakt.
- Wijst klanten, collega's en derden waar nodig op de voorschriften voor integer en ethisch handelen.

### *Ondernemerschap (niveau 4)*

Signaleert binnen en buiten de eigen werkomgeving nieuwe kansen voor de organisatie en onderneemt actie om deze kansen te benutten. Ontwikkelt hiertoe (nieuwe) producten en diensten en/of gaat nieuwe samenwerkingsverbanden aan.

- Heeft oog voor wat er in de omgeving gaande is, treedt proactief in contact met andere organisaties en gebruikt het eigen netwerk wanneer zich kansen voordoen om zowel binnen het eigen netwerk als daarbuiten de doelen van de eigen organisatie te behalen.
- Zoekt actief naar mogelijke partnerships in het eigen netwerk en daarbuiten om de doelen voor de eigen organisatie te behalen.
- Neemt verantwoorde risico's en stelt zichzelf en anderen in de directe werkomgeving en daarbuiten uitdagende doelen.
- Stimuleert accountverantwoordelijken binnen de organisatie om de partners actief te benaderen en reikt middelen en tijd aan om dit te kunnen bewerkstelligen.

### *Visie (niveau 3)*

Draagt bij aan het ontwikkelen van de visie voor het organisatieonderdeel, draagt de visie vanuit samenspel actief uit en inspireert anderen dit ook te doen.

- Draagt bij aan de ontwikkeling van originele ideeën, ook buiten het eigen werkgebied
- Ontwikkelt een eigen visie op de toekomstige strategie voor het organisatieonderdeel en weet deze effectief uit te dragen.
- Doorziet middellange termijn gevolgen van trends en maatschappelijke politieke en/of wetenschappelijke ontwikkelingen voor het organisatieonderdeel.
- Schetst de consequenties van beleids- of strategiewijzigingen, ook voor andere organisatieonderdelen.
- Inspireert anderen in het ontwikkelen van nieuwe visies en strategieën.

### *Coachen (niveau 4)*

Stimuleert en inspireert anderen in hun ontwikkeling, geeft sturing en richting en past stijl en gedrag hierop aan.

- Wisselt van stijl/gedrag om bewustwording bij anderen te realiseren in het kader van verdere professionele ontwikkeling.
- Zet anderen aan tot introspectie; het zichzelf stellen van vragen over persoonlijke valkuilen, motieven, drijfveren en idealen.
- Daagt medewerkers uit om ook andere dan gebruikelijke taken te doen en helpt hen hun vaardigheden te optimaliseren; haalt het maximale uit de ander.
- Zorgt ervoor beschikbaar te zijn op voor anderen belangrijke momenten, zoals het vieren van successen en het geven van steun.

### *Resultaatgericht (niveau 3)*

Is vasthoudend in het behalen van resultaten en stimuleert en ondersteunt anderen bij het behalen van resultaten.

- Stelt ook voor anderen meetbare doelen en prioriteiten en expliciteert resultaten en gedrag.
- Toetst de voortgang van activiteiten, bewaakt de kaders en stuurt waar nodig bij.
- Geeft anderen ruimte en middelen om gestelde doelen te behalen, stelt hierbij normen en deadlines en spreekt anderen hierop aan.
- Stimuleert medewerkers en motiveert anderen in het behalen van resultaten.
- Is vasthoudend en weet doelen te realiseren ondanks tegenslag of kritiek.

### *Samenwerken (niveau 4)*

Schept het klimaat voor en initieert de mogelijkheid tot samenwerking en het behalen van gezamenlijke doelen op organisatieniveau en is hierin een aansprekend voorbeeld voor anderen binnen de organisatie.

- Schept randvoorwaarden voor een goede samenwerking, kent de belangen van anderen en neemt actief verantwoordelijkheid voor het versterken van het groepsproces.
- Initieert en stimuleert nieuwe samenwerkingsvormen/-verbanden/-relaties.
- Betreft relevante partijen bij de besluitvorming, activeert betrokkenen tot het leveren van hun bijdrage aan het te bereiken resultaat en houdt daarbij rekening met kwaliteiten van anderen.
- Werkt samen met externe partijen om organisatiedoelstellingen te bereiken.

# Functiebeschrijving Assetmanager

## 1) WERKZAAMHEDEN

### 1. Assetmanagement

- Is verantwoordelijk voor het ontwikkelen, managen en optimaal instandhouden van een systeem van assets, op basis van het strategische beleid van de organisatie en de bestuurlijke opdracht.
- Levert assetdocumenten en -rapportages met resultaten, (meerjaren)planning, begroting en kwaliteitsnormen op.
- Draagt zorg voor de inrichting van de assetorganisatie en stuurt medewerkers functioneel aan.
- Vertaalt complexe, multidisciplinaire (politiek-bestuurlijke) beleidsmatige thema's naar een lange termijn assetplan (LTAP).
- Fungeert als opdrachtgever, bewaakt contracten, draagt zorg voor correcte aanbestedingsprocedures en opdrachtverstrekking.
- Stemt het eigen (lange termijn) assetplan af op andere assetplannen en met de organisatieonderdelen voor wat betreft capaciteit, kwaliteit en werkproces assetsturing.
- Adviseert over, realiseert en regisseert participatie en afstemming met stakeholders.
- Adviseert van en onderhandelt met de bestuurlijke opdrachtgever en overige stakeholders.
- Levert assetresultaten op en adviseert de opdrachtgever over het vervolg.
- Evalueert het assetplan en adviseert over de verbetering van de asset-aanpak.

*Resultaat: Het systeem van assets ontwikkeld, gemanaged en optimaal in stand gehouden, zodanig dat doelen zijn gesteld, een LTAP is opgesteld en afgestemd en doelstellingen worden gerealiseerd.*

### 2. Opdrachtgeverschap

- Formuleert de opdracht, sluit contracten met opdrachtnemers over projecten of processen en stuurt op opdrachtniveau de opdrachtnemer(s) aan.
- Fungeert als gesprekspartner voor (de) opdrachtnemer(s) over de voortgang, de afstemming van rapportages en de te nemen beslissingen.
- Organiseert middelen en ziet toe op een verantwoorde inzet.
- Treedt op als eerste aanspreekpunt voor het systeem van assets, zowel in- als extern.
- Stuurt op de realisatie van het eindresultaat en op factoren als geld, tijd, kwaliteit en risico's.

*Resultaat: Opdrachtgeverschap uitgevoerd, zodanig dat opdrachten zijn geformuleerd en op eindresultaat zijn aangestuurd.*

### 3. Relatiemanagement, communicatie en netwerken

- Voert stakeholderanalyses uit.
- Initieert en bevordert de samenwerking met derden.
- Zorgt voor afstemming van het systeem van assets, creëert draagvlak voor het systeem van assets en draagt het organisatiebeleid uit.
- Treedt op als vertegenwoordiger van de organisatie in externe overlegvormen.
- Treedt namens het waterschap op als vertegenwoordiger, bemiddelaar en onderhandelaar in diverse bijeenkomsten.
- Bouwt en onderhoudt een netwerk met relevante externe partijen.
- Is, samen met afdelingshoofden, asset- en programmamanagers, verantwoordelijk voor het gezamenlijke resultaat.

*Resultaat: Relatiemanagement uitgevoerd en netwerken onderhouden zodanig dat stakeholderanalyses zijn uitgevoerd, samenwerking is bevorderd, de organisatie goed is vertegenwoordigd, de belangen van de organisatie zijn behartigd en een relevant en bruikbaar netwerk is opgebouwd.*

## 2) SPEELRUIMTE

- De functionaris neemt beslissingen bij het ontwikkelen, managen en optimaal in standhouden van het systeem van assets, bij het uitvoeren van het

opdrachtgeverschap, bij het uitvoeren van relatiemanagement, bij het invulling geven aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid en bij het vertegenwoordigen van het waterschap.

- Strategische uitgangspunten, bedrijfsplan, managementcontract en resultaatafspraken vormen het kader.
- De functionaris legt verantwoording af over de bruikbaarheid van het assetmanagement, over de mate waarin de doelen zijn gerealiseerd en managementafspraken zijn nagekomen, de mate waarin de gewenste output is gerealiseerd, over de geleverde bijdrage aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid en over de vertegenwoordiging van de organisatie.

### 3) KENNIS EN VAARDIGHEDEN

- WO werk- en denkniveau.
- Brede of gespecialiseerde (theoretische) kennis van en inzicht in de beleidsterreinen van de organisatie.
- Kennis van assetmanagement.
- Inzicht in sociaal-maatschappelijke, functionele en organisatorische verhoudingen binnen de waterschaps- en overheidssector.
- Inzicht in bedrijfsvoeringsprocessen en begrotings- en beleidscyclus.
- Vaardigheid in het (integraal) managen van het systeem van assets.
- Vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van beleid, meerjarenvisie en -plannen.
- Advies- en onderhandelingsvaardigheid.
- Vaardigheid in het initiëren, bouwen en onderhouden van (bestuurlijk en maatschappelijk) relevante netwerken.

### 4) CONTACTEN

- Met de bestuurlijk opdrachtgever en/ of de directie over het lange termijn assetplan om over de ontwikkeling, resultaten, kwaliteit en middeleninzet afspraken te maken en om over de realisatie te rapporteren.
- Met in- en externen over initiatieven tot beleidsvorming, de voorbereiding, ontwikkeling en realisatie van beleid om informatie uit te wisselen, afspraken te maken, te adviseren en/ of de belangen van het waterschap uit te dragen en te verdedigen.
- Met overheden, andere organisaties en ingelanden over het assetplan en de consequenties daarvan om toelichting te geven, knelpunten te bespreken, te onderhandelen en/ of draagvlak te verwerven.

### 5) SCHAAL: 13

---

## 6) VERZWARENDE WERKZAAMHEDEN EN SPEELRUIMTE ASSETMANAGER

### a. WERKZAAMHEDEN

Bijdragen aan de ontwikkeling van complexe en integrale assetsystemen van de organisatie en het concernbrede strategische (asset)beleid

- Ontwikkelt beleid op een complex en integraal (primair) assetsysteem dat van belang is voor de strategie van de gehele organisatie en levert (daarmee) een bijdrage aan de ontwikkeling van het strategisch beleid van het waterschap.
- Levert een initiërende bijdrage aan het kader en adviseert over strategische vraagstukken.

*Resultaat: Bijdrage aan de ontwikkeling van het strategisch organisatiebeleid geleverd, zodanig dat beleid op de (primaire) integrale assetsystemen is geleverd, strategische kaders zijn vertaald naar kaders voor het systeem van assets en interne betrokkenen tijdig, correct en volledig zijn geïnformeerd.*

b. SPEELRUIMTE

- De functionaris neemt beslissingen bij het leveren van een bijdrage aan de strategie van de organisatie.
- De functionaris legt verantwoording af aan de hiërarchisch leidinggevende over de geleverde bijdrage aan de strategie van de organisatie als geheel.

7) Schaal: 14

## Profielschets functie assetmanager

In "samenspel" werken wij aan de ontwikkeling van onze organisatie. De eerste stap was een wijziging in de topstructuur. We werken met een directiemodel waarbinnen we portefeuilles hanteren (uitvoering, ontwikkeling en bedrijfsvoering). De volgende stap die we nu gaan zetten is het invoeren van een nieuw samenwerkingsmodel met duidelijke rollen voor programma-managers, assetmanagers, informatiemanager en afdelingsmanagers.

We zijn een politiek bestuurlijke organisatie die gefocust is op het realiseren van onze maatschappelijke doelen. We zijn omgevingsbewust en flexibel. Samenwerken staat centraal. Medewerkers en leidinggevenden krijgen ruimte, nemen verantwoordelijkheid en tonen lef om te besluiten en sensitiviteit om te verbinden. We zijn een organisatie met professionals, gedreven door omgevings-, beleids- en technische kennis en streven daarbij naar een continue lerende organisatie. We hebben respect voor elkaar en gaan voor gezamenlijk resultaat. Verbeteren en innoveren is cruciaal.

## Assetmanager

36 uur

### Taken functie

Je zorgt ervoor dat je asset(s) ontwikkelt, gemanaged en gerealiseerd worden zodanig dat doelen zijn gesteld, een lange termijn assetplan is opgesteld en afgestemd en doelstellingen worden gerealiseerd.

Je hebt je rol als opdrachtgever zodanig uitgevoerd, dat opdrachten zijn geformuleerd en op eindresultaat zijn aangestuurd.

Je geeft invulling aan relatiemanagement en onderhoudt je netwerken zodanig dat stakeholderanalyses zijn uitgevoerd, samenwerking is bevorderd, de organisatie goed is vertegenwoordigd, de belangen van de organisatie zijn behartigd en een relevant en bruikbaar netwerk is opgebouwd.

### Functie-eisen

Je beschikt over een academisch werk- en denkniveau en hebt brede of gespecialiseerde kennis en inzicht in beleid en doelstellingen van het waterschap. Je hebt aantoonbare ervaring met assetmanagement en beschikt over actuele kennis op het gebied van assetmanagement.

Je bent in staat een complex probleem conceptueel te benaderen en in scenario's te denken. Indien nodig schakel je daarbij snel om over te stappen op een andere aanpak.

Je bent een teamplayer die de verbinding zoekt, binnen en buiten de organisatie. Je hebt een coachende leiderschapsstijl waarbij je medewerkers uitdaagt om verantwoordelijkheid te nemen en te gaan voor topprestaties. Je bent besluitvaardig en weet prioriteiten te stellen. Je bent aanspreekbaar, staat open voor feedback en geeft zelf ook feedback om zo een open klimaat van leren te stimuleren. Met je handelwijze draag je bewust bij aan een actieve, motiverende en inspirerende werkomgeving waarbinnen talenten door jou worden (h)erkend en kansen krijgen. Je weet collega's te enthousiasmeren en mee te nemen in je plannen.

Je bent in staat een klimaat van samenwerking te realiseren en stuurt op gezamenlijke doelen. Je bent hierin een inspiratie voor anderen.

Je neemt initiatieven tot vernieuwing en anticipeert op verandering. Je bent energiek en ondernemend.

Je hebt oog voor maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, anticipeert daar actief op en weet dit te vertalen naar de doelen van de organisatie. Je bent politiek bestuurlijk sensitief.

### Competenties die bij dit profiel horen zijn:

#### *Leidinggeven (niveau 3)*

Stimuleert anderen in hun ontwikkeling en tot het behalen van maximale resultaten en vertoont voorbeeldgedrag.

- Maakt het onderwerp 'leidinggeven' bespreekbaar met collega's/medewerkers en vraagt zelf om feedback op de eigen manier van leidinggeven.
- Motiveert anderen voor het behalen van gezamenlijke doelen en geeft aan hoe hun resultaten bijdragen aan de resultaten van de organisatie.
- Is als assetmanager in staat om meerdere complexe projecten te leiden

#### *Integriteit (niveau 3)*

Neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor eerlijk, betrouwbaar en ethisch handelen en stimuleert anderen hierin.

- Is zich in de communicatie en relaties met klanten/derden bewust van zijn/haar rol/positie en gaat hier ethisch mee om.
- Is alert op situaties die pogingen tot omkoping en fraude in de hand zouden kunnen werken en neemt maatregelen om dergelijke situaties te voorkomen.
- Stimuleert collega's om open te zijn over gemaakte fouten en zorgt voor een veilige sfeer die dit mogelijk maakt.
- Wijst klanten, collega's en derden waar nodig op de voorschriften voor integer en ethisch handelen.

#### *Ondernemerschap (niveau 4)*

Signaleert binnen en buiten de eigen werkomgeving nieuwe kansen voor de organisatie en onderneemt actie om deze kansen te benutten. Ontwikkelt hiertoe (nieuwe) producten en diensten en/of gaat nieuwe samenwerkingsverbanden aan.

- Heeft oog voor wat er in de omgeving gaande is, treedt proactief in contact met andere organisaties en gebruikt het eigen netwerk wanneer zich kansen voordoen om zowel binnen het eigen netwerk als daarbuiten voordeel te behalen.
- Zoekt actief naar mogelijke partnerships en in het eigen netwerk en daarbuiten om voordeel voor de eigen organisatie te behalen.
- Neemt verantwoorde risico's en stelt zichzelf en anderen in de directe werkomgeving en daarbuiten uitdagende doelen.
- Stimuleert accountverantwoordelijken binnen de organisatie om de partners actief te benaderen en reikt middelen en tijd aan om dit te kunnen bewerkstelligen.

#### *Visie (niveau 3)*

Draagt bij aan het ontwikkelen van de visie voor het assetonderdeel.

- Draagt bij aan de ontwikkeling van originele ideeën, ook buiten het eigen werkgebied.
- Ontwikkelt een eigen visie op de toekomstige strategie voor het organisatieonderdeel en weet deze effectief uit te dragen.
- Doorziet middellange termijn gevolgen van trends en maatschappelijke politieke en/of wetenschappelijke ontwikkelingen voor het organisatieonderdeel.
- Schetst de consequenties van beleids- of strategiewijzigingen, ook voor andere organisatieonderdelen.
- Inspireert anderen in het ontwikkelen van nieuwe visies en strategieën.

#### *Coachen (niveau 4)*

Stimuleert en inspireert anderen in hun ontwikkeling, geeft sturing en richting en past stijl en gedrag hierop aan.

- Wisselt van stijl/gedrag om bewustwording bij anderen te realiseren in het kader van verdere professionele ontwikkeling.
- Zet anderen aan tot introspectie; het zichzelf stellen van vragen over persoonlijke valkuilen, motieven, drijfveren en idealen.
- Daagt anderen uit om ook andere dan gebruikelijke taken te doen en helpt hen hun vaardigheden te optimaliseren, haalt het maximale uit een ander.
- Zorgt ervoor beschikbaar te zijn op voor anderen belangrijke momenten, zoals het vieren van successen en het geven van steun.

#### *Resultaatgericht (niveau 3)*

- Is vasthoudend in het behalen van resultaten en stimuleert en ondersteunt anderen bij het behalen van resultaten. Stelt ook voor anderen meetbare doelen en prioriteiten en expliciteert resultaten en gedrag.
- Toetst de voortgang van activiteiten, bewaakt de kaders en stuurt waar nodig bij.
- Geeft anderen ruimte en middelen om gestelde doelen te behalen, stelt hierbij normen en deadlines en spreekt anderen hierop aan.
- Stimuleert medewerkers en motiveert anderen in het behalen van resultaten.
- Is vasthoudend en weet doelen te realiseren ondanks tegenslag of kritiek.

#### *Samenwerken (niveau 4)*

Schept het klimaat voor en initieert de mogelijkheid tot samenwerking en het behalen van gezamenlijke doelen op organisatieniveau en is hierin een aansprekend voorbeeld voor anderen binnen de organisatie.

- Schept randvoorwaarden voor een goede samenwerking, kent de belangen van anderen en neemt actief verantwoordelijkheid voor het versterken van het groepsproces.
- Initieert en stimuleert nieuwe samenwerkingsvormen/-verbanden/-relaties.
- Betrekt relevante partijen bij de besluitvorming, activeert betrokkenen tot het leveren van hun bijdrage aan het te bereiken resultaat en houdt daarbij rekening met kwaliteiten van anderen.
- Werkt samen met externe partijen om organisatiedoelstellingen te bereiken.



# Functiebeschrijving Concerncontroller

## 1) WERKZAAMHEDEN

### 1. Concerncontrol

- Vervult de, onafhankelijke, rol van concerncontroller binnen de organisatie.
- Is verantwoordelijk voor het initiëren, coördineren en ondersteunen de (meerjaren-) begroting, jaarverslaglegging en beleidsevaluatie.
- Is verantwoordelijk voor de coördinatie van de ontwikkeling, instandhouding en ondersteuning van analyse- en besturingssystemen en het risicomanagementsysteem.
- Is verantwoordelijk voor het toezicht houden op de adequate werking en onderhoud van de administratieve organisatie en interne controle.
- Is verantwoordelijk voor het, in overleg met de directie, opstellen van kaders voor de organisatie, ter verzekering van een effectieve, efficiënte en betrouwbare bedrijfsvoering.

### 2. Overige concerncontrole taken

- Ontwikkelt en implementeert een effectief control-instrumentarium en geeft vorm aan een onafhankelijke concernbrede controlfunctie.
- Beoordeelt beleidsvoornemens op financieel-economische, budgettaire-, personele-, juridische gevolgen en beleidsconsistentie, geeft daarbij alternatieven, bespreekt deze met directie en management en doet - (on)gevraagd - aanbevelingen.
- Spreekt bestuur, directie en/ of management aan indien niet volgens de afgesproken kaders wordt gewerkt.
- Volgt de strategische ontwikkeling van de organisatie en de voorbereiding van de besluitvorming daaromtrent.
- Volgt (macro-economische) ontwikkelingen en adviseert over de consequenties hiervan voor de organisatie.
- Adviseert bestuur en directie over de bedrijfsvoering, het financieel-economisch beleid, de begroting en meerjarenramingen van de organisatie.
- Is conform de regeling kaderstellend voor de bedrijfsvoering en levert daarmee een richtinggevende bijdrage aan de ontwikkeling van het strategisch concernbeleid.

### 3. Advisering van management, directie en bestuur

- Adviseert over doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van de bedrijfsvoering van de organisatie.
- Treedt op als adviseur van bestuur, directie en management ten aanzien van bedrijfsvoerings- en beheersingsvraagstukken.
- Ondersteunt en adviseert directie en management (on)gevraagd over de volledige breedte van de concerncontrol-aspecten, de doelstellingen van het bestuursprogramma, het jaarwerkplan, het beleidsplan, de (meerjaren)begroting, management- en bestuursrapportages, de jaarverslaglegging en beleidsevaluatie.
- Overlegt met de directie over standpunten, ziens- of handelwijzen, die naar het oordeel van de concerncontroller in strijd zijn of moeten worden geacht met de kaders en doelstellingen.
- Adviseert over de haalbaarheid van voorstellen op het gebied van investeringen en toekomstverkenningen op de afgesproken en bestaande afspraken en wet- en regelgeving.
- Informeert het management over vastgestelde kaders ter verzekering van een effectieve en betrouwbare bedrijfsvoering.
- Ontvangt in bijzondere gevallen rechtstreeks opdracht van het bestuur tot het doen van een onderzoek naar de doeltreffendheid, doelmatigheid en/of rechtmatigheid van het handelen van onderdelen van de organisatie.

## 2) SPEELRUIMTE

- De functionaris neemt beslissingen bij het uitoefenen van de functie van concerncontroller, bij het leveren van richtinggevende bijdragen aan de ontwikkeling van het strategisch concernbeleid en de kaders en de toetsing hierop en bij het adviseren van bestuur, directie, management en budgethouders.
- In algemene termen geformuleerde strategische uitgangspunten, bedrijfsplan en resultaatafspraken vormen het kader.
- De functionaris legt verantwoording af aan de secretaris-directeur over de bruikbaarheid van de geleverde bijdragen aan het strategisch concernbeleid en de kaders en de adviezen en over de doeltreffendheid van concerncontrol.
- De functionaris heeft de bevoegdheid om besluitvormingsstukken die niet voldoen aan de toets van de concerncontroller te voorzien van een dwingend advies om deze niet te behandelen.

## 3) KENNIS EN VAARDIGHEDEN

- WO werk- en denkniveau.
- Brede kennis van en inzicht in de beleidsterreinen van de organisatie.
- Brede kennis van bedrijfseconomie, bedrijfskunde en (management)informatievoorziening.
- Kennis van de planning- en controlcyclus, -instrumenten en -methodieken.
- Kennis van de administratieve organisatie en (interne) controleregelingen en procedures.
- Inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden.
- Inzicht in de bestuurlijke, functionele en organisatorische verhoudingen en gevoeligheden binnen en buiten de organisatie.
- Inzicht in bedrijfsvoeringprocessen en begrotings- en beleidscyclus.
- Vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van beleid, meerjarenvisie en -plannen.
- Advies- en onderhandelingsvaardigheid.
- Vaardigheid in het signaleren van informatiebehoeften en het aanleveren van informatie.

## 4) CONTACTEN

- Met de directie over de strategie van de organisatie om deze richtinggevend te beïnvloeden.
- Met de directie en het bestuur over (beleids)ontwikkelingen en bedrijfsvoeringskwesties om te adviseren, draagvlak te verwerven en (in bijzondere gevallen op basis van onafhankelijkheid) te rapporteren.
- Met directie, management en bestuurders over (te ontwikkelen beleid inzake) kaderstellingen, bedrijfsvoering, projecten, processen en planning & control om te adviseren, af te stemmen en standpunten te verdedigen.
- Met overheidsinstanties, advies- en overlegorganen, bedrijven en belangengroeperingen over te ontwikkelen en realiseren beleid op concernniveau, om ideeën op te doen en draagvlak te verwerven voorafgaande aan de definitieve besluitvorming en om de kaders en de belangen van het waterschap te verdedigen.
- Met externen over verslaggevingsaspecten, bedrijfseconomische en fiscale aangelegenheden om toelichting te verstrekken en afspraken te maken.

## 5) SCHAAL: 15

## Profielschets functie concerncontroller

In "samenspel" werken wij aan de ontwikkeling van onze organisatie. De eerste stap was een wijziging in de topstructuur. We werken met een directiemodel waarbinnen we portefeuilles hanteren (uitvoering, ontwikkeling en bedrijfsvoering). De volgende stap die we nu gaan zetten is het invoeren van een nieuw samenwerkingsmodel met duidelijke rollen voor programma-managers, assetmanagers, informatiemanager en afdelingsmanagers. De concerncontroller heeft een bijzondere en onafhankelijke positie en stuurt tevens een afdeling aan.

We zijn een politiek bestuurlijke organisatie die gefocust is op het realiseren van onze maatschappelijke doelen. We zijn omgevingsbewust en flexibel. Samenwerken staat centraal. Medewerkers en leidinggevenden krijgen ruimte, nemen verantwoordelijkheid en tonen lef om te besluiten en sensitiviteit om te verbinden. We zijn een organisatie met professionals, gedreven door omgevings-, beleids- en technische kennis en streven daarbij naar een continu lerende organisatie. We hebben respect voor elkaar en gaan voor gezamenlijk resultaat. Verbeteren en innoveren is cruciaal.

## Concerncontroller

36 uur

### Taken functie

Je stuurt je afdeling zodanig dat medewerkers goed zijn voorbereid is en kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Jij zorgt dat medewerkers worden gefaciliteerd en dat het organisatie-, personeels-, arbo- en veiligheidsbeleid op een adequate wijze wordt uitgevoerd.

De (deel-)processen waar jij verantwoordelijk voor bent worden door jou aangestuurd en geoptimaliseerd, zodanig dat processen binnen (en tussen) de organisatorische eenheden op elkaar afgestemd zijn en er continu aan verbetering wordt gewerkt.

In jouw uitoefening van de functie van concerncontroller coördineer je de beleidsvorming op jouw vakgebied. Daarbij heb je oog voor een integrale benadering. Je zorgt dat vanuit jouw afdeling tijdig en adequaat wordt gereageerd op relevante ontwikkelingen, dat een bijdrage wordt geleverd aan de vorming van een visie, dat advies wordt gegeven en dat tijdig met betrokkenen wordt gecommuniceerd. Daarnaast draag je bij aan afdelingsoverstijgende beleidsvorming, waarbij je helpt om de integrale beleidscyclus te bevorderen.

Je ondersteunt en adviseert directie en management (on-)gevraagd over de volledige breedte van de concerncontrol-aspecten, de doelstellingen van het bestuursprogramma, het beleidsplan, de (meerjaren-)begroting en de jaarverslaglegging en beleidsevaluatie.

Je ontwikkelt en implementeert een effectief control-instrumentarium en geeft vorm aan een onafhankelijke concernbrede controlfunctie.

### Functie-eisen

Je beschikt over een academisch werk- en denkniveau en hebt brede kennis en inzicht in beleid en doelstellingen van het waterschap. Je hebt brede kennis op het gebied van bedrijfskunde, bedrijfseconomie en managementinformatievoorziening.

Je hebt aantoonbare ervaring met succesvolle sturing van veranderprocessen. Je bent in staat een complex probleem conceptueel te benaderen en in scenario's te denken. Indien nodig schakel je daarbij snel om over te stappen op een andere aanpak.

Je bent een teamplayer die de verbinding zoekt, binnen en buiten de organisatie. Je hebt een coachende leiderschapstijl waarbij je medewerkers uitdaagt om verantwoordelijkheid te nemen en te laten excelleren. Je bent aanspreekbaar, staat open voor feedback en geeft zelf ook feedback om zo een open klimaat van leren te stimuleren. Met je handelwijze draag je bewust bij aan een actieve, motiverende en inspirerende werkomgeving waarbinnen talenten door jou worden (h)erkend en kansen krijgen. Je weet collega's te enthousiasmeren en mee te nemen in je plannen.

Je bent in staat een klimaat van samenwerking te realiseren en stuurt op gezamenlijke doelen. Je bent hierin een inspiratie voor anderen.

Je neemt initiatieven tot vernieuwing en anticipeert op verandering. Je creëert voorwaarden binnen je afdeling om flexibel in te kunnen spelen op veranderingen. Je bent energiek en ondernemend.

Je hebt oog voor maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, anticipeert daar actief op en weet dit te vertalen naar de doelen van de organisatie. Je bent politiek bestuurlijk sensitief.

### **Competenties die bij dit profiel horen zijn:**

#### *Leidinggeven (niveau 3)*

Stimuleert anderen in hun ontwikkeling tot het behalen van maximale resultaten en vertoont voorbeeldgedrag.

- Beoordeelt periodiek medewerkers, bespreekt de gevolgen van goede en slechte beoordelingsresultaten.
- Maakt het onderwerp 'leidinggeven' bespreekbaar met collega's/medewerkers en vraagt zelf om feedback op de eigen manier van leidinggeven.
- Bespreekt met medewerkers hun ontwikkeling en ambities, maakt het onderwerp persoonlijk leiderschap bespreekbaar en daagt hen uit de lat steeds hoger te leggen.
- Motiveert anderen voor het behalen van gezamenlijke doelen en geeft aan hoe hun resultaten bijdragen aan de resultaten van de organisatie.

#### *Integriteit (niveau 3)*

Neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor eerlijk, betrouwbaar en ethisch handelen en stimuleert anderen hierin. Is zich in de communicatie en relaties met klanten/derden bewust van zijn/haar rol/positie en gaat hier ethisch mee om.

- Is alert op situaties die pogingen tot omkoping en fraude in de hand zouden kunnen werken en neemt maatregelen om dergelijke situaties te voorkomen.
- Stimuleert collega's om open te zijn ook over gemaakte fouten en zorgt voor een veilige sfeer die dit mogelijk maakt.
- Wijst klanten, collega's en derden waar nodig op de voorschriften voor integer en ethisch handelen.

#### *Ondernemerschap (niveau 4)*

Signaleert binnen en buiten de eigen werkomgeving nieuwe kansen voor de organisatie en onderneemt actie om deze kansen te benutten. Ontwikkelt hiertoe (nieuwe) producten en diensten en/of gaat nieuwe samenwerkingsverbanden aan.

- Heeft oog voor wat er in de omgeving gaande is, treedt proactief in contact met andere organisaties en gebruikt het eigen netwerk wanneer zich kansen voordoen om zowel binnen het eigen netwerk als daarbuiten voordeel te behalen.
- Zoekt actief naar mogelijke partnerships en in het eigen netwerk en daarbuiten om voordeel voor de eigen organisatie te behalen.
- Neemt verantwoorde risico's en stelt zichzelf en anderen in de directe werkomgeving en daarbuiten uitdagende doelen.
- Stimuleert accountverantwoordelijken binnen de organisatie om de partners actief te benaderen en reikt middelen en tijd aan om dit te kunnen bewerkstelligen.

#### *Visie (niveau 3)*

Draagt bij aan het ontwikkelen van de visie voor het organisatieonderdeel, draagt de visie vanuit samenspel actief uit en inspireert anderen dit ook te doen.

- Draagt bij aan de ontwikkeling van originele ideeën, ook buiten het eigen werkgebied.
- Ontwikkelt een eigen visie op de toekomstige strategie voor het organisatieonderdeel en weet deze effectief uit te dragen.
- Doorziet middellangetermijngevolgen van trends en maatschappelijke politieke en/of wetenschappelijke ontwikkelingen voor het organisatieonderdeel.
- Schetst de consequenties van beleids- of strategiewijzigingen, ook voor andere organisatieonderdelen.
- Inspireert anderen in het ontwikkelen van nieuwe visies en strategieën.

#### *Coachen (niveau 4)*

Stimuleert en inspireert anderen in hun ontwikkeling, geeft sturing en richting en past stijl en gedrag hierop aan.

- Wisselt van stijl/gedrag om bewustwording bij anderen te realiseren in het kader van verdere professionele ontwikkeling.
- Zet anderen aan tot introspectie; het zichzelf stellen van vragen over persoonlijke valkuilen, motieven, drijfveren en idealen.
- Daagt anderen uit om ook andere dan gebruikelijke taken te doen en helpt hen hun vaardigheden te optimaliseren, haalt het maximale uit een ander.
- Zorgt ervoor beschikbaar te zijn op voor anderen belangrijke momenten, zoals het vieren van successen en het geven van steun.

### *Resultaatgericht (niveau 3)*

Is vasthoudend in het behalen van resultaten en stimuleert en ondersteunt anderen bij het behalen van resultaten.

- Stelt ook voor anderen meetbare doelen en prioriteiten en expliciteert resultaten en gedrag.
- Toetst de voortgang van activiteiten, bewaakt de kaders en stuurt waar nodig bij.
- Geeft anderen ruimte en middelen om gestelde doelen te behalen, stelt hierbij normen en deadlines en spreekt anderen hierop aan.
- Stimuleert medewerkers en motiveert anderen in het behalen van resultaten.
- Is vasthoudend en weet doelen te realiseren ondanks tegenslag of kritiek.

### *Samenwerken (niveau 4)*

Schept het klimaat voor en initieert de mogelijkheid tot samenwerking en het behalen van gezamenlijke doelen op organisatieniveau en is hierin een aansprekend voorbeeld voor anderen binnen de organisatie.

- Schept randvoorwaarden voor een goede samenwerking, kent de belangen van anderen en neemt actief verantwoordelijkheid voor het versterken van het groepsproces.
- Initieert en stimuleert nieuwe samenwerkingsvormen/-verbanden/-relaties.
- Betrekt relevante partijen bij de besluitvorming, activeert betrokkenen tot het leveren van hun bijdrage aan het te bereiken resultaat en houdt daarbij rekening met kwaliteiten van anderen.
- Werkt samen met externe partijen om organisatiedoelstellingen te bereiken.

# Functiebeschrijving Informatiemanager

## 1) WERKZAAMHEDEN

### 1. Informatiemanagement

- Is verantwoordelijk voor de keten van informatievoorziening ('wat'), binnen het waterschap en in (samenhang met) de directe omgeving, in relatie tot de aanwezige infrastructuur, op basis van het strategische beleid van de organisatie, en stuurt daarbij op het proces en op integratie.
  - Maakt in overleg met de organisatie een (globale) analyse, heeft overzicht op de gehele informatiebehoefte, specificeert de informatiebehoefte(n) op hoofdlijnen en fungeert als deskundig gesprekspartner voor processen en ketens.
  - Structureert, beschrijft, implementeert en borgt informatievoorzieningsprocessen en de informatie- en gegevensverwerkende processen van de (kern)registraties.
  - Voert regie uit over het functioneel beheer en gegevensbeheer en de standaarden die daarbij gebruikt worden.
  - Formuleert eisen en wensen op het gebied van kwaliteit en actualiteit van de informatievoorziening vanuit het perspectief van het bedrijfsproces.
  - Levert documenten en -rapportages met resultaten, (meerjaren)planning, begroting, kwaliteitsnormen en acceptatiecriteria op.
  - Adviseert de CIO, de directie en het management over ontwikkeling, onderhoud en verbetering van aanwezige informatiesystemen, ontwikkelt en actualiseert kaders, ontwikkelt en actualiseert de IV-roadmap, ontwikkelt visie op functioneel beheer, informatie- en gegevensinwinning en levert daarmee een bijdrage aan de strategie op het vakgebied.
  - Borgt dat de ontwikkelde informatievoorziening past binnen de bestaande architectuurkaders.
  - Ontwerpt, beheert, adviseert over en bewaakt de functionele en technische architectuur voor informatiesystemen en stemt hierover af met de domeinarchitect(en).
  - Bepaalt, in afstemming met het management, de wijze waarop de informatiesystemen worden gerealiseerd, coördineert en zorgt voor de integratie met andere informatiesystemen.
  - Draagt zorg voor de integratie van producten uit de digitale transformatie in de bestaande informatievoorziening.
  - Fungeert, ten aanzien van organisatiebrede informatiesystemen, als opdrachtgever, bewaakt contracten, draagt zorg voor correcte aanbestedingsprocedures en opdrachtverstrekking.
  - Adviseert over, realiseert en regisseert participatie en afstemming met stakeholders.
- Resultaat: Informatiemanagement in kaart gebracht, ontwikkelt, gemanaged en gerealiseerd, zodanig dat informatiebehoeften vertaald zijn naar informatievoorziening, kaders zijn ontwikkeld en de informatievoorziening is gecoördineerd.*

### 2. Opdrachtgeverschap

- Formuleert de opdracht, sluit contracten met opdrachtnemers over onderdelen, projecten of processen en stuurt op opdrachtniveau de opdrachtnemer(s) aan.
  - Fungeert als gesprekspartner voor (de) opdrachtnemer(s) over de voortgang, de afstemming van rapportages en de te nemen beslissingen.
  - Organiseert middelen en ziet toe op een verantwoorde inzet.
  - Treedt op als eerste aanspreekpunt voor de informatievoorziening, zowel in- als extern.
  - Stuurt op de realisatie van het eindresultaat en op factoren als geld, tijd, kwaliteit en risico's.
- Resultaat: Opdrachtgeverschap uitgevoerd, zodanig dat opdrachten zijn geformuleerd en op eindresultaat zijn aangestuurd.*

### 3. Communicatie en netwerken

- Treedt op als vertegenwoordiger van de organisatie in externe overlegvormen.
  - Bouwt en onderhoudt een netwerk met relevante externe partijen.
- Resultaat: Netwerken onderhouden zodanig dat de organisatie goed is vertegenwoordigd en een relevant en bruikbaar netwerk is opgebouwd.*

### 2) SPEELRUIMTE

- De functionaris neemt beslissingen bij het ontwikkelen, managen en realiseren van het informatiemanagement en bij het vertegenwoordigen van het waterschap.
- In algemene termen geformuleerde strategische beleidslijnen, managementcontract en resultaatafspraken vormen het kader.
- De functionaris legt verantwoording af over de bruikbaarheid van het informatiemanagement, over de mate waarin de doelen zijn gerealiseerd en de mate waarin de gewenste output is gerealiseerd en over de vertegenwoordiging van de organisatie.

### 3) KENNIS EN VAARDIGHEDEN

- WO werk- en denkniveau.
- Brede of gespecialiseerde (theoretische) kennis van en inzicht in de beleidsterreinen van de organisatie.
- Kennis van informatiemanagement en de daarbij behorende standaarden (bijvoorbeeld BISL, ASL, DMBOK).
- Inzicht in sociaal-maatschappelijke, functionele en organisatorische verhoudingen binnen de waterschaps- en overheidssector.
- Inzicht in bedrijfsvoeringsprocessen en begrotings- en beleidscyclus.
- Vaardigheid in het coördineren van informatiemanagement.
- Advies- en onderhandelingsvaardigheid.
- Vaardigheid in het initiëren, bouwen en onderhouden van (bestuurlijk en maatschappelijk) relevante netwerken.
- Vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van nieuwe ideeën, (beleids)kaders en concepten.

### 4) CONTACTEN

- Met de CIO, de directie en het management over de informatievoorziening om over de ontwikkeling, resultaten, kwaliteit en middeleninzet afspraken te maken en om over de realisatie te rapporteren.
- Met in- en externen over initiatieven tot beleidsvorming, de voorbereiding, ontwikkeling en realisatie van beleid om informatie uit te wisselen, afspraken te maken, te adviseren en/ of de belangen van het waterschap te verdedigen en uit te dragen.

### 5) SCHAAL: 13

## Profielschets functie Informatiemanager

In "samenspel" werken wij aan de ontwikkeling van onze organisatie. De eerste stap was een wijziging in de topstructuur. We werken met een directiemodel waarbinnen we portefeuilles hanteren (uitvoering, ontwikkeling en bedrijfsvoering). De volgende stap die we nu gaan zetten is het invoeren van een nieuw samenwerkingsmodel met duidelijke rollen voor programma-managers, assetmanagers, informatiemanager en afdelingsmanagers.

We zijn een politiek bestuurlijke organisatie die gefocust is op het realiseren van onze maatschappelijke doelen. We zijn omgevingsbewust en flexibel. Samenwerken staat centraal. Medewerkers en leidinggevenden krijgen ruimte, nemen verantwoordelijkheid en tonen lef om te besluiten en sensitiviteit om te verbinden. We zijn een organisatie met professionals, gedreven door omgevings-, beleids- en technische kennis en streven daarbij naar een continue lerende organisatie. We hebben respect voor elkaar en gaan voor gezamenlijk resultaat. Verbeteren en innoveren is cruciaal.

## Informatiemanager

36 uur

### Taken functie

De informatiemanager zorgt ervoor dat het informatiemanagement in kaart is gebracht. Hij draagt zorg dat de informatiebehoefte vertaald wordt naar informatievoorziening en dat er kaders zijn ontwikkeld. Hij coördineert de informatievoorziening.

De informatiemanager vervult de rol van opdrachtgever op het gebied van informatiemanagement zodanig dat opdrachten zijn geformuleerd en op eindresultaat zijn aangestuurd.

De informatiemanager onderhoudt zijn netwerken zodanig dat de organisatie goed is vertegenwoordigd en een relevant en bruikbaar netwerk is opgebouwd.

### Functie-eisen

Je beschikt over een academisch werk- en denkniveau en hebt brede of gespecialiseerde kennis en inzicht in beleid en doelstellingen van het waterschap. Je hebt aantoonbare ervaring met informatiemanagement en beschikt over actuele kennis op het gebied van informatiemanagement.

Je bent in staat een complex probleem conceptueel te benaderen en in scenario's te denken. Indien nodig schakel je daarbij snel om over te stappen op een andere aanpak.

Je bent een teamplayer die de verbinding zoekt, binnen en buiten de organisatie. Je hebt een coachende leiderschapsstijl waarbij je medewerkers uitdaagt om verantwoordelijkheid te nemen en te gaan voor topprestaties. Je bent besluitvaardig en weet prioriteiten te stellen. Je bent aanspreekbaar, staat open voor feedback en geeft zelf ook feedback om zo een open klimaat van leren te stimuleren. Met je handelwijze draag je bewust bij aan een actieve, motiverende en inspirerende werkomgeving waarbinnen talenten door jou worden (h)erkend en kansen krijgen. Je weet collega's te enthousiasmeren en mee te nemen in je plannen.

Je bent in staat een klimaat van samenwerking te realiseren en stuurt op gezamenlijke doelen. Je bent hierin een inspiratie voor anderen.

Je neemt initiatieven tot vernieuwing en anticipeert op verandering. Je bent energiek en ondernemend.

Je hebt oog voor maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, anticipeert daar actief op en weet dit te vertalen naar de doelen van de organisatie. Je bent politiek bestuurlijk sensitief.

### Competenties die bij dit profiel horen zijn:

#### *Leidinggeven (niveau 3)*

Stimuleert anderen in hun ontwikkeling en tot het behalen van maximale resultaten en vertoont voorbeeldgedrag.

- Maakt het onderwerp 'leidinggeven' bespreekbaar met collega's/medewerkers en vraagt zelf om feedback op de eigen manier van leidinggeven.



- Motiveert anderen voor het behalen van gezamenlijke doelen en geeft aan hoe hun resultaten bijdragen aan de resultaten van de organisatie.
- Is als informatiemanager in staat om meerdere complexe projecten te leiden

#### *Integriteit (niveau 3)*

Neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor eerlijk, betrouwbaar en ethisch handelen en stimuleert anderen hierin.

- Is zich in de communicatie en relaties met klanten/derden bewust van zijn/haar rol/positie en gaat hier ethisch mee om.
- Is alert op situaties die pogingen tot omkoping en fraude in de hand zouden kunnen werken en neemt maatregelen om dergelijke situaties te voorkomen.
- Stimuleert collega's om open te zijn over gemaakte fouten en zorgt voor een veilige sfeer die dit mogelijk maakt.
- Wijst klanten, collega's en derden waar nodig op de voorschriften voor integer en ethisch handelen.

#### *Ondernemerschap (niveau 4)*

Signaleert binnen en buiten de eigen werkomgeving nieuwe kansen voor de organisatie en onderneemt actie om deze kansen te benutten. Ontwikkelt hiertoe (nieuwe) producten en diensten en/of gaat nieuwe samenwerkingsverbanden aan.

- Heeft oog voor wat er in de omgeving gaande is, treedt proactief in contact met andere organisaties en gebruikt het eigen netwerk wanneer zich kansen voordoen om zowel binnen het eigen netwerk als daarbuiten voordeel te behalen.
- Zoekt actief naar mogelijke partnerships en in het eigen netwerk en daarbuiten om voordeel voor de eigen organisatie te behalen.
- Neemt verantwoorde risico's en stelt zichzelf en anderen in de directe werkomgeving en daarbuiten uitdagende doelen.
- Stimuleert accountverantwoordelijken binnen de organisatie om de partners actief te benaderen en reikt middelen en tijd aan om dit te kunnen bewerkstelligen.

#### *Visie (niveau 3)*

Draagt bij aan het ontwikkelen van de visie van de organisatie, in het bijzonder informatiemanagement.

- Draagt bij aan de ontwikkeling van originele ideeën, ook buiten het eigen werkgebied.
- Ontwikkelt een eigen visie op de toekomstige strategie voor het organisatieonderdeel en weet deze effectief uit te dragen.
- Doorziet middellange termijn gevolgen van trends en maatschappelijke politieke en/ of wetenschappelijke ontwikkelingen voor het organisatieonderdeel.
- Schetst de consequenties van beleids- of strategiewijzigingen, ook voor andere organisatieonderdelen.
- Inspireert anderen in het ontwikkelen van nieuwe visies en strategieën.

#### *Coachen (niveau 4)*

Stimuleert en inspireert anderen in hun ontwikkeling, geeft sturing en richting en past stijl en gedrag hierop aan.

- Wisselt van stijl/gedrag om bewustwording bij anderen te realiseren in het kader van verdere professionele ontwikkeling.
- Zet anderen aan tot introspectie; het zichzelf stellen van vragen over persoonlijke valkuilen, motieven, drijfveren en idealen.
- Daagt anderen uit om ook andere dan gebruikelijke taken te doen en helpt hen hun vaardigheden te optimaliseren, haalt het maximale uit een ander.
- Zorgt ervoor beschikbaar te zijn op voor anderen belangrijke momenten, zoals het vieren van successen en het geven van steun.

#### *Resultaatgericht (niveau 3)*

Is vasthoudend in het behalen van resultaten en stimuleert en ondersteunt anderen bij het behalen van resultaten. Stelt ook voor anderen meetbare doelen en prioriteiten en expliciteert resultaten en gedrag.

- Toetst de voortgang van activiteiten, bewaakt de kaders en stuurt waar nodig bij.
- Geeft anderen ruimte en middelen om gestelde doelen te behalen, stelt hierbij normen en deadlines en spreekt anderen hierop aan.
- Stimuleert medewerkers en motiveert anderen in het behalen van resultaten.
- Is vasthoudend en weet doelen te realiseren ondanks tegenslag of kritiek.

#### *Samenwerken (niveau 4)*

Schept het klimaat voor en initieert de mogelijkheid tot samenwerking en het behalen van gezamenlijke doelen op organisatieniveau en is hierin een aansprekend voorbeeld voor anderen binnen de organisatie.

- Schept randvoorwaarden voor een goede samenwerking, kent de belangen van anderen en neemt actief verantwoordelijkheid voor het versterken van het groepsproces.
- Initieert en stimuleert nieuwe samenwerkingsvormen/-verbanden/-relaties.
- Betrekt relevante partijen bij de besluitvorming, activeert betrokkenen tot het leveren van hun bijdrage aan het te bereiken resultaat en houdt daarbij rekening met kwaliteiten van anderen.
- Werkt samen met externe partijen om organisatiedoelstellingen te bereiken.

# Functiebeschrijving Programmamanager

## 1) WERKZAAMHEDEN

### 1. Programmamanagement

- Is verantwoordelijk voor het ontwikkelen, managen en realiseren van een programma met complexe verbanden, op basis van het strategische beleid van de organisatie en de bestuurlijke opdracht.
- Levert programmadocumenten en -rapportages met resultaten, (meerjaren)planning, begroting, kwaliteitsnormen en acceptatiecriteria op.
- Draagt zorg voor de inrichting van de programmaorganisatie en stuurt projectleiders en medewerkers functioneel aan.
- Vertaalt complexe, multidisciplinaire (politiek-bestuurlijke) beleidsmatige thema's naar een integraal programma.
- Fungeert als opdrachtgever, bewaakt contracten, draagt zorg voor correcte aanbestedingsprocedures en opdrachtverstrekking.
- Stemt het eigen programma af op andere programma's en met de organisatieonderdelen voor wat betreft capaciteit, kwaliteit en werkproces programmasturing.
- Adviseert over, realiseert en regisseert participatie en afstemming met stakeholders.
- Adviseert van en onderhandelt met de bestuurlijke opdrachtgever en overige stakeholders.
- Levert programmaresultaten op en adviseert de opdrachtgever over het vervolg.
- Evalueert het programma en adviseert over de verbetering van de programma-aanpak.

*Resultaat: Programma ontwikkeld, gemanaged en gerealiseerd, zodanig dat doelen zijn gesteld, een meerjaren-programmaplan is opgesteld en afgestemd en doelstellingen worden gerealiseerd.*

### 2. Opdrachtgeverschap

- Formuleert de opdracht, sluit contracten met opdrachtnemers over programmaonderdelen, projecten of processen en stuurt op opdrachtniveau de opdrachtnemer(s) aan.
- Fungeert als gesprekspartner voor (de) opdrachtnemer(s) over de voortgang, de afstemming van rapportages en de te nemen beslissingen.
- Organiseert middelen en ziet toe op een verantwoorde inzet.
- Treedt op als eerste aanspreekpunt voor het programma, zowel in- als extern.
- Stuurt op de realisatie van het eindresultaat en op factoren als geld, tijd, kwaliteit en risico's.

*Resultaat: Opdrachtgeverschap uitgevoerd, zodanig dat opdrachten zijn geformuleerd en op eindresultaat zijn aangestuurd.*

### 3. Relatiemanagement, communicatie en netwerken

- Voert stakeholderanalyses uit.
- Initieert en bevordert de samenwerking met derden.
- Zorgt voor afstemming van het programma, creëert draagvlak voor het programma en draagt het organisatiebeleid uit.
- Treedt op als vertegenwoordiger van de organisatie in externe overlegvormen.
- Treedt namens het waterschap op als vertegenwoordiger, bemiddelaar en onderhandelaar in diverse bijeenkomsten.
- Bouwt en onderhoudt een netwerk met relevante externe partijen.
- Is, samen met afdelingshoofden, asset- en programmamanagers, verantwoordelijk voor het gezamenlijke resultaat.

*Resultaat: Relatiemanagement uitgevoerd en netwerken onderhouden zodanig dat stakeholderanalyses zijn uitgevoerd, samenwerking is bevorderd, de organisatie goed is vertegenwoordigd, de belangen van de organisatie zijn behartigd en een relevant en bruikbaar netwerk is opgebouwd.*

## 2) SPEELRUIMTE

- De functionaris neemt beslissingen bij het ontwikkelen, managen en realiseren van het programma, bij het uitvoeren van het opdrachtgeverschap, bij het uitvoeren van relatiemanagement, bij het invulling geven aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid en bij het vertegenwoordigen van het waterschap.
- Strategische uitgangspunten, bedrijfsplan, managementcontract en resultaatafspraken vormen het kader.
- De functionaris legt verantwoording af over de bruikbaarheid van het programmamanagement, over de mate waarin de doelen zijn gerealiseerd en managementafspraken zijn nagekomen, de mate waarin de gewenste output is gerealiseerd, over de geleverde bijdrage aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid en over de vertegenwoordiging van de organisatie.

### 3) KENNIS EN VAARDIGHEDEN

- WO werk- en denkniveau.
- Brede of gespecialiseerde (theoretische) kennis van en inzicht in de beleidsterreinen van de organisatie.
- Kennis van programmamanagement.
- Inzicht in sociaal-maatschappelijke, functionele en organisatorische verhoudingen binnen de waterschaps- en overheidssector.
- Inzicht in bedrijfsvoeringsprocessen en begrotings- en beleidscyclus.
- Vaardigheid in het (integraal) managen van programma's.
- Vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van beleid, meerjarenvisie en -plannen.
- Advies- en onderhandelingsvaardigheid.
- Vaardigheid in het initiëren, bouwen en onderhouden van (bestuurlijk en maatschappelijk) relevante netwerken.

### 4) CONTACTEN

- Met de bestuurlijk opdrachtgever en/ of de directie over het programmaplan om over de ontwikkeling, resultaten, kwaliteit en middeleninzet afspraken te maken en om over de realisatie te rapporteren.
- Met in- en externen over initiatieven tot beleidsvorming, de voorbereiding, ontwikkeling en realisatie van beleid om informatie uit te wisselen, afspraken te maken, te adviseren en/ of de belangen van het waterschap uit te dragen en te verdedigen.
- Met overheden, andere organisaties en ingelanden over het programmaplan en de consequenties daarvan om toelichting te geven, knelpunten te bespreken, te onderhandelen en/ of draagvlak te verwerven.

### 5) SCHAAL: 13

## Profielschets functie programmamanager

In "samenspel" werken wij aan de ontwikkeling van onze organisatie. De eerste stap was een wijziging in de topstructuur. We werken met een directiemodel waarbinnen we portefeuilles hanteren (uitvoering, ontwikkeling en bedrijfsvoering). De volgende stap die we nu gaan zetten is het invoeren van een nieuw samenwerkingsmodel met duidelijke rollen voor programma-managers, assetmanagers, informatiemanager en afdelingsmanagers. De programmamanager stuurt op de realisatie van de doelen van het programma.

We zijn een politiek bestuurlijke organisatie die gefocust is op het realiseren van onze maatschappelijke doelen. We zijn omgevingsbewust en flexibel. Samenwerken staat centraal. Medewerkers en leidinggevenden krijgen ruimte, nemen verantwoordelijkheid en tonen lef om te besluiten en sensitiviteit om te verbinden. We zijn een organisatie met professionals, gedreven door omgevings-, beleids- en technische kennis en streven daarbij naar een continue lerende organisatie. We hebben respect voor elkaar en gaan voor gezamenlijk resultaat. Verbeteren en innoveren is cruciaal.

## Programmamanager

36 uur

### Taken functie

Je vertaalt de strategische doelen van de organisatie naar programmadoelen, in afstemming met bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgever (en overige stakeholders). Je ontwikkelt een programmatische aanpak en richt de programmaorganisatie in, en je vertaalt dat in een (meerjaren-)programmaplan. Je organiseert de mensen en middelen voor je programma, stemt af over je programma met de directie en met de andere programmamanagers, assetmanagers en afdelingsmanagers. Met dit alles zorg je ervoor dat de doelstellingen worden gerealiseerd.

Daarbij draag je zorg voor vernieuwing, interdisciplinaire verbinding en ontwikkeling en leren, en draag je bij aan de verdere ontwikkeling van programmamanagement. Je anticipeert op het implementeren van de programmaresultaten in de reguliere werkzaamheden.

Je bent in staat te schakelen tussen bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers, opdrachtnemers, interne en externe stakeholders, en je bent in staat om op basis van ontwikkelingen in de interne en externe omgeving je programma bij te sturen

Je hebt je rol als opdrachtgever zodanig uitgevoerd, dat interne (en externe) opdrachten in samenspraak met de opdrachtnemers zijn geformuleerd en een eindresultaat opleveren dat bijdraagt aan de doelen van je programma. Je draagt zorg voor samenhang en samenwerking binnen het programma, tussen programma en organisatie, en met de buitenwereld.

Je vormt een relevant en bruikbaar netwerk (op basis van o.a. stakeholderanalyses) en onderhoudt dit, zodanig dat leren en vernieuwen binnen de samenwerking is bevorderd, de organisatie goed is vertegenwoordigd in externe netwerken, en de belangen van de organisatie en van je programmadoelen zijn behartigd.

### Functie-eisen

Je beschikt over een academisch werk- en denkniveau en hebt brede of gespecialiseerde kennis en inzicht in beleid en doelstellingen van het waterschap. Je hebt aantoonbare ervaring met het aansturen van programma's en beschikt over actuele kennis op het gebied van programmamanagement.

Je bent in staat een complex probleem conceptueel te benaderen en in scenario's te denken. Indien nodig schakel je daarbij snel om over te stappen op een andere aanpak.

Je bent een teamplayer die de verbinding zoekt, binnen en buiten de organisatie. Je hebt een coachende leiderschapstijl waarbij je medewerkers uitdaagt om verantwoordelijkheid te nemen en te gaan voor topprestaties. Je zorgt daarmee voor draagvlak voor je programma. Je bent aanspreekbaar, staat open voor feedback en geeft zelf ook feedback om zo een open klimaat van leren te stimuleren. Met je handelwijze draag je bewust bij aan een actieve, motiverende en inspirerende werkomgeving waarbinnen talenten door jou worden (h)erkend en kansen krijgen. Je weet collega's te enthousiasmeren en mee te nemen in je plannen.

Je bent in staat een klimaat van samenwerking te realiseren en stuurt op gezamenlijke organisatie- en programmadoelen. Je bent hierin een inspiratie voor anderen.

Je bent bestuurlijk sensitief, onderkent de verschillende belangen en speelt hierop in, en je bent gesprekspartner voor bestuur, directie en de omgeving.

Je neemt initiatieven tot vernieuwing en anticipeert op verandering. Je bent energiek en ondernemend.

Je hebt oog voor maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, anticipeert daar actief op en weet dit te vertalen naar de doelen van de organisatie. Je bent politiek bestuurlijk sensitief.

## **Competenties die bij dit profiel horen zijn:**

### *Leidinggeven (niveau 3)*

Stimuleert anderen in hun ontwikkeling en tot het behalen van maximale resultaten en vertoont voorbeeldgedrag.

- Maakt het onderwerp 'leidinggeven' bespreekbaar met collega's/medewerkers en vraagt zelf om feedback op de eigen manier van leidinggeven.
- Motiveert anderen voor het behalen van gezamenlijke doelen en geeft aan hoe hun resultaten bijdragen aan de resultaten van de organisatie.
- Is als programmamanager in staat om meerdere complexe projecten te leiden

### *Integriteit (niveau 3)*

Neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor eerlijk, betrouwbaar en ethisch handelen en stimuleert anderen hierin.

Is zich in de communicatie en relaties met klanten/derden bewust van zijn/haar rol/positie en gaat hier ethisch mee om.

- Is alert op situaties die pogingen tot omkoping en fraude in de hand zouden kunnen werken en neemt maatregelen om dergelijke situaties te voorkomen.
- Stimuleert collega's om open te zijn over gemaakte fouten en zorgt voor een veilige sfeer die dit mogelijk maakt.
- Wijst klanten, collega's en derden waar nodig op de voorschriften voor integer en ethisch handelen.

### *Ondernemerschap (niveau 4)*

Signaleert binnen en buiten de eigen werkomgeving nieuwe kansen voor de organisatie en onderneemt actie om deze kansen te benutten. Ontwikkelt hiertoe (nieuwe) producten en diensten en/of gaat nieuwe samenwerkingsverbanden aan.

- Heeft oog voor wat er in de omgeving gaande is, treedt proactief in contact met andere organisaties en gebruikt het eigen netwerk wanneer zich kansen voordoen om zowel binnen het eigen netwerk als daarbuiten voordeel te behalen.
- Zoekt actief naar mogelijke partnerships en in het eigen netwerk en daarbuiten om voordeel voor de eigen organisatie te behalen.
- Neemt verantwoorde risico's en stelt zichzelf en anderen in de directe werkomgeving en daarbuiten uitdagende doelen.
- Stimuleert accountverantwoordelijken binnen de organisatie om de partners actief te benaderen en reikt middelen en tijd aan om dit te kunnen bewerkstelligen.

### *Visie (niveau 3)*

Draagt bij aan het ontwikkelen van de visie op het beoogde einddoel van het programma

- Draagt bij aan de ontwikkeling van originele ideeën, ook buiten het eigen werkgebied.
- Ontwikkelt een eigen visie op het beoogde eindresultaat en de bijdrage daarvan aan de strategie van de organisatie en weet deze effectief uit te dragen.
- Doorziet middellange termijn gevolgen van trends en maatschappelijke politieke en/of wetenschappelijke ontwikkelingen voor het programma en het organisatieonderdeel.
- Schetst de consequenties van beleids- of strategiewijzigingen, ook voor andere organisatieonderdelen.
- Inspireert anderen in het ontwikkelen van nieuwe visies en strategieën.

### *Coachen (niveau 4)*

Stimuleert en inspireert anderen in hun ontwikkeling, geeft sturing en richting en past stijl en gedrag hierop aan.

- Wisselt van stijl/gedrag om bewustwording bij anderen te realiseren in het kader van verdere professionele ontwikkeling.
- Zet anderen aan tot introspectie; het zichzelf stellen van vragen over persoonlijke valkuilen, motieven, drijfveren en idealen.
- Daagt anderen uit om ook andere dan gebruikelijke taken te doen en helpt hen hun vaardigheden te optimaliseren, haalt het maximale uit een ander.
- Zorgt ervoor beschikbaar te zijn op voor anderen belangrijke momenten, zoals het vieren van successen en het geven van steun.

#### *Resultaatgericht (niveau 3)*

Is vasthoudend in het behalen van resultaten en stimuleert en ondersteunt anderen bij het behalen van resultaten.

- Stelt ook voor anderen meetbare doelen en prioriteiten en expliciteert resultaten en gedrag.
- Toetst de voortgang van activiteiten, bewaakt de kaders en stuurt waar nodig bij.
- Geeft anderen ruimte en middelen om gestelde doelen te behalen, stelt hierbij normen en deadlines en spreekt anderen hierop aan.
- Stimuleert medewerkers en motiveert anderen in het behalen van resultaten.
- Is vasthoudend en weet doelen te realiseren ondanks tegenslag of kritiek.

#### *Samenwerken (niveau 4)*

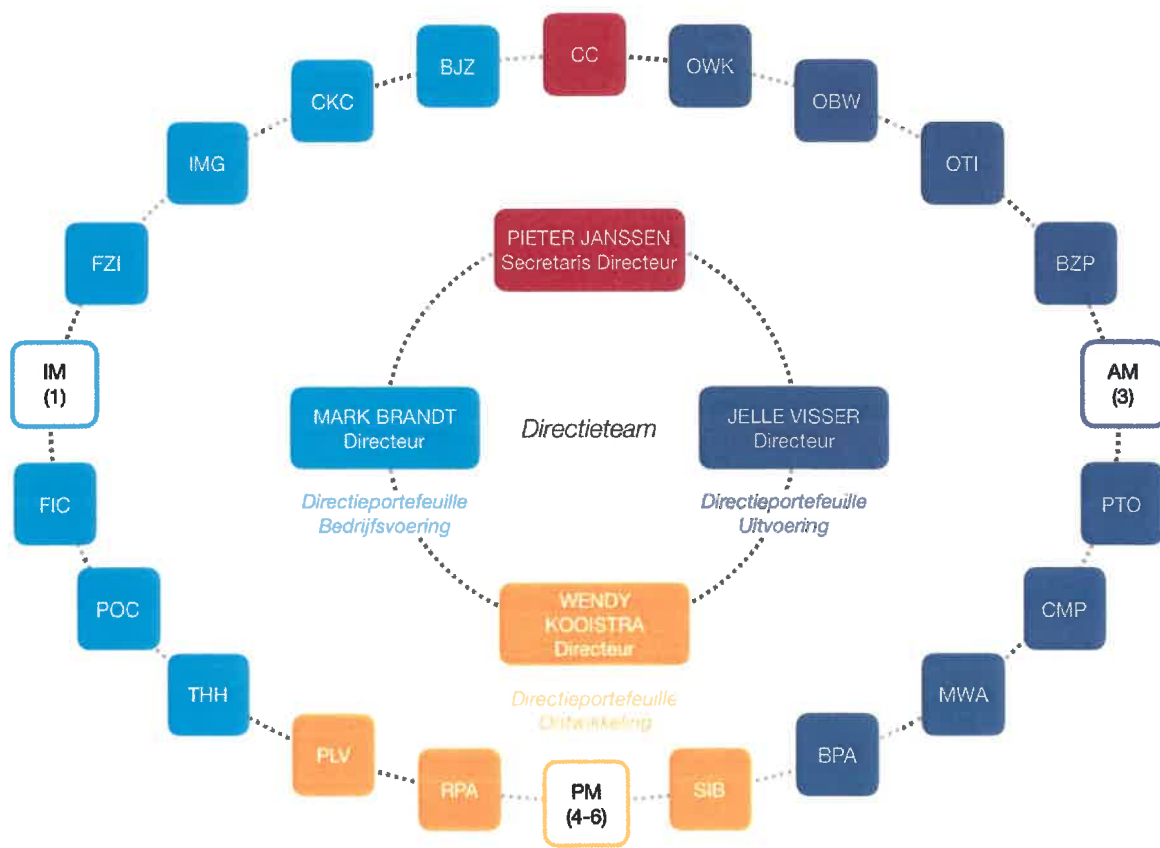
Schept het klimaat voor en initieert de mogelijkheid tot samenwerking en het behalen van gezamenlijke doelen op organisatieniveau en is hierin een aansprekend voorbeeld voor anderen binnen de organisatie.

- Schept randvoorwaarden voor een goede samenwerking, kent de belangen van anderen en neemt actief verantwoordelijkheid voor het versterken van het groepsproces.
- Initieert en stimuleert nieuwe samenwerkingsvormen/-verbanden/-relaties.
- Betrekt relevante partijen bij de besluitvorming, activeert betrokkenen tot het leveren van hun bijdrage aan het te bereiken resultaat en houdt daarbij rekening met kwaliteiten van anderen.
- Werkt samen met externe partijen om organisatiedoelstellingen te bereiken.





## Bijlage 2 Overzicht nieuwe afdelingen



## Overzicht nieuwe afdelingen

### Directieportefeuille Secretaris Directeur

1. Concerncontrol en Auditing (CCA)

### Directieportefeuille Bedrijfsvoering

2. Bestuur en Juridische Zaken (BJZ)
3. Communicatie en Klantcontact (CKC)
4. Informatiemanagement en Gegevensbeheer (IMG)
5. Facilitaire Zaken en ICT (FZI)
6. Financiën, Inkoop en Contractbeheer (FIC)
7. Personeel, Organisatie, Calamiteiten, Veiligheid en Managementondersteuning (POC)
8. Toezicht en Handhaving (THH)

### Directieportefeuille Ontwikkeling

9. Strategie, Innovatie en Beleidsadvies (SIB)
10. Regulering en Planadvisering (RPA)
11. Planvorming (PLV)

### Directieportefeuille Uitvoering

12. Beheer en Programmering Assets (BPA)
13. Monitoring en Wateradvies (MWA)
14. Contractmanagement en Projectbeheersing (CMP)
15. Projectmanagement, Techniek en Omgeving (PTO)
16. Besturing Zuiveringsproces (BZP)
17. Onderhoud Technische Installaties (OTI)
18. Onderhoud en Besturing Watersystemen en -keringen (OBW)
19. Operationele taken Watersystemen en -Keringen (OWK)

<b>Afdeling</b>	<b>1. Concerncontrol en Auditing (CCA)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Secretaris Directeur</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 15)
Formatie	7,6 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risicomanagement inclusief opstellen analyses</li> <li>• Uitvoeren Interne audits en controle</li> <li>• Opdrachtgever accountant</li> <li>• Gevraagd en ongevraagd advies aan bestuur, directie en managers</li> <li>• HR-verantwoordelijk voor CISO en FG</li> <li>• AVG</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deze afdeling heeft een onafhankelijke positie binnen Delfland en niet veranderd. Wel wordt gestreefd naar sterkere focus op control taken en ontvlechten van de meer uitvoerende financiële taken.</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontvlechten taak en rolverdeling Concerncontrol en de afdeling Financiën, Inkoop en Contractbeheer</li> <li>• Managementinformatie</li> <li>• BIO</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>2. Bestuur en Juridische Zaken (BJZ)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Bedrijfsvoering</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 13)
Aantal FTE	21,7 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuursadvies</li> <li>• Bestuursondersteuning</li> <li>• Juridische kaders incl. vastgoed</li> <li>• Juridisch advies</li> <li>• (Juridische) vastgoedondersteuning</li> <li>• Bestuurssecretariaat</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdeling is opgebouwd uit aantal taken die voorheen niet bij elkaar zaten. De reden van het samenbrengen is de bestuurlijk en juridische samen te brengen. Vastgoed is toegevoegd vanwege de grotendeels juridische aard van de activiteiten.</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit van de bestuurlijke besluitvorming</li> <li>• Kwaliteit van de bestuursadvisering</li> <li>• Ontwikkeling juridische functie</li> <li>• Bestuurlijke vernieuwing</li> <li>• Werkprocessen vastleggen en optimaliseren</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>3. Communicatie en Klantcontact (CKC)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Bedrijfsvoering</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 13)
Aantal FTE	15,4 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurscommunicatie en -adviesing</li> <li>• Corporate communicatie</li> <li>• Omgevingscommunicatie en Klantcontactcentrum</li> <li>• Interne communicatie</li> <li>• Klantcontact centrum (KCC)</li> <li>• Aan de afdelingsmanager van deze afdeling is de rol van strategisch adviseur/woordvoerder van het bestuur toebedeeld</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdeling blijft grotendeels onveranderd maar klantcontact centrum wordt toegevoegd om twee redenen: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Samenbrengen van concernbrede extern gericht communicatie</li> <li>◦ Gezamenlijke focus op meer digitale communicatie/social media</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit van strategische adviesing bestuur en directie</li> <li>• Klantcontact en -opvolging incl. advies servicepunt</li> <li>• Ontwikkeling digitale communicatie/social media</li> <li>• Bestuurlijke vernieuwing</li> <li>• Advies servicepunt</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>4. Informatiemanagement en Gegevensbeheer (IMG)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Bedrijfsvoering</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 13)
Aantal FTE	24,8 fte * (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegevensbeheer</li> <li>• Functioneel beheer DMS</li> <li>• Functioneel beheer overig</li> <li>• Domeinarchitectuur</li> <li>• Business consultancy (procesanalyse, agile)</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In deze afdeling is informatiemanagement samengebracht met gegevensbeheer dat verspreid zat over de teams. Met deze samenvoeging wordt een synergie beoogd op werkprocessen en kwaliteit. De exacte ontvlechting van gegevensbeheer volgt op een ander moment, op basis van een nader te bepalen noodzakelijke capaciteit om kwetsbaarheid zoveel mogelijk te verminderen.</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keten informatievoorziening inrichten</li> <li>• Digitale transformatie</li> <li>• Business Consultancy</li> <li>• Ontvlechten decentraal en inrichten centraal gegevensbeheer</li> <li>• Ontvlechten Functioneel beheer: naar business/ICT</li> </ul>	

\* afdeling gaat mogelijk met 4,5 fte groeien i.v.m. inrichten centraal gegevensbeheer

<b>Afdeling</b>	<b>5. Facilitaire Zaken en ICT (FZI)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Bedrijfsvoering</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 13)
Aantal FTE	24,6 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICT-beleid (architectuur, verbindingen en devices)</li> <li>• ICT-contractmanagement (verbindingen en devices plus proces-architectuur)</li> <li>• ICT-dienstverlening ((Proces)architectuur)</li> <li>• Facilitair- en vastgoedbeheer</li> <li>• Facilitair contractmanagement</li> <li>• Facilitaire dienstverlening</li> <li>• Informatiebeveiliging</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In deze afdeling zijn ICT en facilitaire zaken samengevoegd. De redenen zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ De inhoud is complementair en gericht op het concern breed faciliteren</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keten informatievoorziening inrichten</li> <li>• Digitale transformatie</li> <li>• Business Consultancy</li> <li>• Ontvlechten ICT-deel procesautomatisering van PCA en PB naar FZI</li> <li>• Ontvlechten Functioneel beheer: naar business/ICT</li> <li>• Vastgoedbeheer versterken</li> <li>• Externe samenwerking versterken</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>6. Financiën, Inkoop en Contractbeheer (FIC)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Bedrijfsvoering</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 14)
Aantal FTE	18 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• P&amp;C-cyclus en producten</li> <li>• Financieel beleid</li> <li>• Financieel advies</li> <li>• Subsidie advies</li> <li>• Inkoopbeleid</li> <li>• Inkoopadvies</li> <li>• Verzekeringsbeleid, -advies en uitvoering</li> <li>• Contractbeheer</li> <li>• Aansturing financiële eenheid</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiën wordt samengebracht met inkoop en contractbeheer om twee redenen: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Samenbrengen van financiële expertise en administratie</li> <li>◦ Versterking financieel advies en versterking rechtsmatigheidstoets t.b.v. besluitvorming</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit financieel advies</li> <li>• Meerjarig-investeringsprogramma</li> <li>• Inkoopverbetering</li> <li>• Managementinformatie-verbeteren</li> <li>• Samenwerking verzekeringen met andere waterschappen</li> <li>• Samenwerking met Control</li> <li>• Zero Based Budgetting</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>7. Personeel, Organisatie, Calamiteiten, Veiligheid en Managementondersteuning (POC)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Bedrijfsvoering</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 14)
Aantal FTE	31,1 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleid HRM en organisatieontwikkeling</li> <li>• Advies HRM en organisatieontwikkeling</li> <li>• Personeel administratie (PSA)</li> <li>• Veiligheidsbeleid</li> <li>• Veiligheidsadvies</li> <li>• Kwaliteitssysteem</li> <li>• Advies en ondersteuning calamiteitenorganisatie</li> <li>• Managementondersteuning</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterking ondersteuning kwaliteitsmanagement</li> <li>• Versteving interactie calamiteitenorganisatie en veiligheid</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch personeelsmanagement</li> <li>• Implementatie veiligheidsprogramma</li> <li>• Externe samenwerking PSA</li> <li>• Kwaliteitsverbetering HR-advies op alle niveaus</li> <li>• Kwaliteitsverbetering managementinformatie</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>8. Toezicht en Handhaving (THH)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Bedrijfsvoering</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 13)
Aantal FTE	28,7 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handhaving – beleid en uitvoering</li> <li>• Toezicht – beleid en uitvoering (incl. vaarwegen)</li> <li>• Monitoring</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdeling blijft onveranderd</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterking focus op gerelateerde activiteiten</li> <li>• Verbetering registratie werkzaamheden</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>9. Strategie, Innovatie en Beleidsadvies (SIB)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Ontwikkeling</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 14)
Aantal FTE	26,3 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische verkenningen en (on)gevraagd advies aan directie en bestuur</li> <li>• (Integraal) beleid, beleidsadvisering en evaluatie</li> <li>• Innovatiebeleid en uitvoering daarvan uitvoering innovatietask</li> <li>• Accountmanagement naar andere overheden</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de afdeling zijn verschillende onderdelen ten aanzien van beleid en (strategische) advisering samengevoegd om: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ De integraliteit en kwaliteit van beleid en strategische advisering te versterken</li> <li>◦ Door het samenbrengen met accountmanagement het strategisch karakter en het van buiten naar binnen denken en werken te versterken.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integratie verschillende onderdelen tot één team</li> <li>• Strategische verkenningen en advisering directie</li> <li>• Ontwikkelen en invoeren van uniforme werkwijze beleidsadvies</li> <li>• Strategisch karakter accountmanagement ontwikkelen</li> <li>• Doorontwikkeling innovatie en koppelen lerende organisatie</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>10. Regulering en Planadvisering (RPA)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Ontwikkeling</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 13)
Aantal FTE	24,5 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulering: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Vergunningverlening</li> <li>◦ (Wettelijke) adviezen aan derden</li> </ul> </li> <li>• Planadvisering: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Advies intern</li> <li>a. Beleidsregels</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logische samenstelling van taken (KCC verplaatst)</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulerings- en beschermingsketen: versterking externe oriëntatie</li> <li>• (Wettelijke) adviestaken</li> <li>• Voorbereiding op implementatie Omgevingswet</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>11. Planvorming (PLV)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Ontwikkeling</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 13)
Aantal FTE	27,8 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planvorming <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Gemeentelijke water- en klimaatplannen</li> <li>◦ (Ruimtelijke) planvorming met derden (inclusief klimaat)</li> <li>◦ Coördinatie complexe plannen van derden</li> <li>◦ Omgevingsmakelaars</li> </ul> </li> <li>• Wateradvies <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Inbreng in omgevingsvisies en omgevingsplannen (gemeente, provincie en rijk)</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdeling is onveranderd.</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulerings- en beschermingsketen: versterking externe oriëntatie</li> <li>• Voorbereiding op implementatie omgevingswet</li> <li>• Doorontwikkeling omgevingsmanagement</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>12. Beheer en Programmering Assets (BPA)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Uitvoering</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 13)
Aantal FTE	23,4 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coördinatie legger</li> <li>• Inbreng en advies ten aanzien van inhoud en beheer (OAS'en, Netwerk Schoon, NAD, ROSA, Klimaatkrachtig Delfland, zoetwater, zwemwater, enz.).</li> <li>• Nota peilbeheer en andere uitvoeringsgerichte nota's (tactisch)</li> <li>• Inhoudelijke ondersteuning assetmanagers (tactische laag)</li> <li>• Waterakkoorden</li> <li>• Keur</li> <li>• Invulling zorgplicht (incl. audits)</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdeling is opgebouwd uit verschillende elementen die voorheen in verschillende teams zaten. Het betreft grotendeels uit elementen die te maken hebben met inhoudelijke advisering en ondersteuning van producten van andere afdelingen. Met deze samenvoeging wordt synergie beoogd in de integraliteit en kwaliteit van de advisering en de doorontwikkeling van de tactische laag van het assetmanagement. In de praktijk zit er een sterke relatie met afdeling Onderzoek en Toetsing en zullen deze afdelingen nauw samenwerken.</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorontwikkeling assetmanagement</li> <li>• Verbinding met de afdeling Monitoring en Wateradvies (MWA) en Besturing Zuiveringsproces (BZP)</li> <li>• Integraliteit advisering (waterkwaliteits- en kwantiteit)</li> </ul>	



<b>Afdeling</b>	<b>13. Monitoring en Wateradvies (MWA)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Uitvoering</b>
<b>Afdelingsmanager</b>	<b>1 fte (schaal 13)</b>
<b>Aantal FTE</b>	<b>22,8 fte (excl. afdelingsmanager)</b>
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Watersysteem analyses (integraal)</li> <li>• Toetsing waterkeringen</li> <li>• Toetsing Rioleringsplannen</li> <li>• Meetprogramma's waterkwaliteit</li> <li>• Metingen biodiversiteit</li> <li>• Peilbesluiten</li> <li>• Vullen Waterinformatiesysteem</li> <li>• Inhoudelijk advies en ondersteuning bij planvorming en vergunningverlening</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdeling is opgebouwd uit verschillende elementen die voorheen in verschillende teams zaten. Het betreft grotendeels elementen die te maken hebben met inhoudelijke toetsing en onderzoek. Met deze samenvoeging wordt synergie beoogd in de integraliteit en kwaliteit van de producten. In de praktijk zit er een sterke relatie met afdeling Advies en Tactische laag en zullen deze afdelingen nauw samenwerken.</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling ten aanzien van toetsing en gegevensbeheer</li> <li>• Integrale visie op toetsen, meten en monitoren in relatie tot assetmanagement.</li> <li>• Verbinding met de afdeling Beheer en Programmering Assets (BPA) en Besturing Zuiveringsproces (BZP)</li> <li>• Integraliteit van de opgave van het watersysteem en waterketen (waterkwaliteit, kwantiteit, veiligheid en keten)</li> <li>• Doorontwikkeling assetmanagement</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>14. Contractmanagement en Projectbeheersing (CMP)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Uitvoering</b>
<b>Afdelingsmanager</b>	<b>1 fte (schaal 13)</b>
<b>Aantal FTE</b>	<b>25,1 fte (excl. afdelingsmanager)</b>
<b>Taken en producten</b>	
<b>Betreft leveren van onderdelen voor Integraal Project Management:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contractmanagement</li> <li>• Projectbeheersing</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdeling is onveranderd. Door groei van de bouwopgave zal deze afdeling uitbreiden.</li> <li>• Er is een sterke relatie met afdeling Projectmanagement, Techniek en Omgeving (PTO) deze afdelingen realiseren samen de bouwopgave.</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelopgave contractmanagement inclusief vakgroep contractmanagement</li> <li>• Draaien groter volume met een kleine toename van bezetting</li> <li>• Doorontwikkeling veilig werken op de bouwplaats</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>15. Projectmanagement, Techniek en Omgeving (PTO)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Uitvoering</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 13)
Aantal FTE	26,3 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taken en producten</b>	
Betreft leveren van onderdelen voor Integraal Project Management: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectmanagent (IPM-ers)</li> <li>• Techniek</li> <li>• Omgeving</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdeling is onveranderd. Door groei van de bouwopgave zal deze afdeling uitbreiden.</li> <li>• Er is een sterke relatie met afdeling Contractmanagement en Projectbeheersing (CMP) en deze afdelingen realiseren samen de bouwopgave.</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sturing op totale projecten portefeuille samen assetmanagers</li> <li>• Doorontwikkeling omgevingsmanagement (met Planvorming)</li> <li>• Draaien groter volume met een kleine toename van bezetting</li> <li>• Doorontwikkeling veilig werken op de bouwplaats</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>16. Besturing Zuiveringsproces (BZP)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Uitvoering</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 13)
Aantal FTE	17,7 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beheer zuiveringen en transportstelsel (inspectie, onderhoud, bediening)</li> <li>• Beheer PPS contract met Delfluent Services</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deze afdeling richt zit alleen op het beheer van de zuivering en de bijhorende transportstelsels. De beleidsmatige taken en opgave bepaling zijn geconcentreerd in afdelingen met die specifieke taken.</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veilig werken op zuiveringen</li> <li>• Vormgeven verantwoordelijkheid installaties</li> <li>• Vermindering kwetsbaarheid wachtdienst</li> <li>• Ontvlechten procesvoering en onderhoud</li> <li>• Opgave nieuwe investeringen incl. toename werkzaamheden</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>17. Onderhoud Technische Installaties (OTI)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Uitvoering</b>
Afdelingsmanager	1 fte (schaal 13)
Aantal FTE	28,2 fte (excl. afdelingsmanager)
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dagelijks onderhoud van technische installaties zoals gemalen etc..</b></li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Deze afdeling is onveranderd</b></li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veilig werken</li> <li>• Verbeteren procesautomatisering samen met ICT</li> <li>• Ontwikkeling naar brede inzetbaarheid personeel (waterketen en watersysteem)</li> <li>• Ontwikkeling robuuste wachtdienst</li> <li>• Verbetering procesautomatisering en ontvlechten</li> <li>• Ontvlechten procesvoering en onderhoud</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>18. Onderhoud en Besturing Watersystemen en –keringen (OBW)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Uitvoering</b>
<b>Afdelingsmanager</b>	<b>1 fte (schaal 13)</b>
<b>Aantal FTE</b>	<b>23,6 fte (excl. afdelingsmanager)</b>
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baggerwerkzaamheden (programmering, voorbereiding, contractvorming)</li> <li>• Maaionderhoud (programmering, voorbereiding, contractvorming)</li> <li>• Regelkamer peilbeheer</li> <li>• Peilbeheer</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In deze afdeling zijn de werk voorbereidende onderdelen van peilbeheer en het onderhoud voor het watersysteem bijeengebracht. Met deze samenvoeging wordt een synergie in de werkprocessen verwacht. In de praktijk zit er een sterke relatie met afdeling Onderhoud watersystemen en –keringen en zullen deze afdelingen nauw samenwerken.</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling werkprocessen en daarbij benutten van de synergie tussen de verschillende onderdelen.</li> <li>• Contractvorming samen met CMP</li> <li>• Procesautomatisering</li> </ul>	

<b>Afdeling</b>	<b>19. Operationele taken Watersystemen en –Keringen (OWK)</b>
<b>DT-portefeuille</b>	<b>Uitvoering</b>
<b>Afdelingsmanager</b>	<b>1 fte (schaal 13)</b>
<b>Aantal FTE</b>	<b>30 fte (excl. afdelingsmanager)</b>
<b>Taakvelden</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toezicht op uitvoering baggerwerkzaamheden</li> <li>• Toezicht op uitvoering op maaionderhoud</li> <li>• Inspecties watersysteem</li> <li>• Operationeel peilbeheer</li> </ul>	
<b>Argumentatie voor deze samenstelling</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In deze afdeling zijn de toezichts- en uitvoeringstaken ten aanzien van peilbeheer en het onderhoud voor het watersysteem bijeengebracht. Met deze samenvoeging wordt een synergie in de werkprocessen verwacht. In de praktijk zit er een sterke relatie met afdeling Beheer watersystemen en –keringen en zullen deze afdelingen nauw samenwerken.</li> </ul>	
<b>Ontwikkelopgave</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling werkprocessen en daarbij benutten van de synergie tussen de verschillende onderdelen.</li> <li>• Veilig werken.</li> <li>• Ontwikkeling naar meer generiek opererende buitenmedewerker mede vanwege het verwachte verloop als gevolg van leeftijdsopbouw.</li> <li>• Ontwikkeling robuuste wachtdienst.</li> </ul>	

## Bijlage 3

### Mobiliteit bevorderende maatregelen

## Mobiliteit bevorderende maatregelen

### Doelgroep

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de periode vóórdat iemand boventallig wordt, en de periode dat iemand werkelijk boventallig is geworden.

In de periode dat iemands functie is aangemerkt als onderdeel van de reorganisatie en nog niet boventallig is, noemen we betrokkene *herplaatsingskandidaat*. De medewerker die in de reorganisatie niet is geplaatst of is aangenomen op een vacante functie, wordt *boventallige* genoemd.

### Bron

art. 7 SS<sup>1</sup>

art. 4 lid 1 SS

### Herplaatsingskandidaten

art 5.4.2a CAO

Kandidaten kunnen voor en tijdens het plaatsingsproces van een reorganisatie gebruik maken van een loopbaanadviseur. De kosten hiervoor worden gedragen door werkgever en worden niet in mindering gebracht van het eventuele transferbudget (zie mobiliteitsbudget).

### Inzet loopbaanadviseur

De loopbaanadviseur levert de navolgende dienstverlening aan herplaatsingskandidaten en boventalligen:

- Individuele loopbaanbegeleiding  
Door middel van coachingsgesprekken worden medewerkers begeleid in hun persoonlijke zoektocht naar een baan die bij hen past.
- Jobsearching  
De loopbaanadviseur ondersteunt bij het vinden van vacatures.
- Arbeidsbemiddeling  
Deze loopbaanadviseur ondersteunt verder in de arbeidsbemiddeling. Hierbij wordt nagegaan of er een plaatsing mogelijk is op een concrete vacature of wat er voor nodig is om mogelijkheden te creëren. Dit kan plaatsvinden binnen of buiten Delfland. Bij deze bemiddeling kunnen diverse instrumenten worden ingezet (zie instrumenten).
- Nazorg  
Voor medewerkers die een nieuwe plek vinden binnen of buiten Delfland levert de (zelfde) loopbaanadviseur de nazorg na plaatsing en biedt ondersteuning daar waar nodig.

art 5.4.2a CAO

### Vacatureproces Delfland

Zodra er een vacature ontstaat, wordt de navolgende plaatsingsvolgorde toegepast:

1. Re-integratiekandidaten (mits de vacature passend is bij de mogelijkheden en beperkingen van de kandidaat)
2. Boventalligen
3. Herplaatsingskandidaten
4. Ontslagen medewerkers vanuit dezelfde reorganisatie
5. Interne sollicitanten
6. Externe sollicitanten

art. 5.4.1 lid 5 CAO

art. 5.4.1 lid 6 CAO

---

<sup>1</sup> Sociaal Statuut

## Boventalligen

Delfland zet zich maximaal in om boventallige medewerkers gedurende de activeringsperiode van 18 maanden te begeleiden van werk naar werk.

art. 5.4.1 lid 1 CAO  
art. 4 lid 2 SS

Van de (boventallige) medewerker wordt verwacht dat hij/zij zich maximaal inzet om ander werk te vinden en maximaal mee te werken aan maatregelen die door de werkgever in dit kader worden genomen, inclusief het aanvaarden van aangeboden (passend) werk. Indien de medewerker dit naar mening van de werkgever onvoldoende doet, kan de werkgever maatregelen treffen.

art. 5 SS  
art. 2.3 lid 1 CAO

### Actieplan

De boventallige stelt binnen 2 weken na de schriftelijke bevestiging van de boventalligheid, samen met de verantwoordelijke manager, indien gewenst met ondersteuning van een loopbaan- en/of P&O-adviseur, een actieplan 'van werk naar werk' op voor de 1<sup>e</sup> activeringsperiode van 18 maanden. Dit plan wordt binnen 6 weken ondertekend door de Secretaris-Directeur. In dit plan zijn minimaal opgenomen:

- Afspraken over het einddoel (vaststellingsovereenkomst, nieuwe functie in- dan wel extern (outplacement), etc.)
- Benodigde scholing/opleiding(en)
- Noodzaak tot werkervaringsplaats, stages of andere werkervaringsmogelijkheden
- Of en zo ja, welke tijdelijke werkzaamheden worden opgedragen
- De inzet van het budget, en
- Welke instrumenten worden ingezet.

## Instrumenten

- Plaatsing op passende functie  
Gedurende de gehele periode van boventalligheid wordt onderzocht wat de mogelijkheden zijn om te herplaatsen binnen Delfland en te plaatsen in geval van een passende functie;
- Inzet op passende werkzaamheden  
De boventallige wordt in principe ingezet op passende werkzaamheden bij Delfland, tenzij er sprake is van zwaarwegende redenen om dit niet te doen (zie tijdelijke werkzaamheden bij Actieplan);
- Proefplaatsing en -periode  
Medewerkers kunnen via een proefplaatsing binnen Delfland de mogelijkheid krijgen vrijgesteld te worden van hun eigen werk en ingezet te worden op een functie die zij beogen. De bedoeling van deze proefplaatsing is om na te gaan of de functie bij hem of haar past, zowel voor de medewerker zelf als voor de werkgever.
- Detachering  
Medewerkers kunnen via detachering tijdelijk buiten Delfland aan het werk, met als doel het de vergroten van de kansen op de arbeidsmarkt. Er worden maatwerkafspraken gemaakt met de externe partij over het al dan niet doorbelasten van loonkosten, waarbij het uitgangspunt is dat de inlener de kosten betaalt.
- Salarisgarantie bij interne plaatsing  
Als een boventallige medewerker wordt geplaatst op een functie binnen Delfland met een lagere salarisinschaling, dan behoudt deze medewerker zijn of haar oorspronkelijke salaris<sup>2</sup>.
- Loonsuppletie bij externe plaatsing

art. 14 lid 1b SS  
art. 2.3 lid 1 CAO

art. 2.3 lid 2 CAO

art 5.4.2c CAO

art. 5.4.4 CAO

<sup>2</sup> Onder salaris wordt bij het huidige CAO-salaris + IKB bedoeld.

- Indien een medewerker wordt geplaatst of aangenomen op een externe functie, en het salaris van deze functie ligt lager dan de inschaling en/of het salaris waarin de medewerker tot het moment van plaatsing is ingedeeld, worden met de medewerker maatwerkafspraken gemaakt over de hoogte en de duur van de aanvulling van het salaris. Dit ziet er als volgt uit
- a) gedurende de resterende maanden van de 1<sup>e</sup> activeringsperiode tot 100% van het salaris;
  - b) gedurende de volgende 12 maanden 90% van het salaris
  - c) gedurende de volgende 12 maanden 80% van het salaris
  - d) gedurende de volgende 12 maanden 70% van het salaris
- Bij-, om- of herscholing art 5.4.2b CAO  
 Als een boventallige een wens of behoefte heeft voor bij-, om- of herscholing, dan wordt er door dit onderzocht en in een concreet voorstel uitgewerkt door de medewerker, indien gewenst met behulp van P&O. In dit voorstel worden tenminste de kosten en de duur van de opleiding benoemd en een inschatting gegeven van de verbeterde arbeidsmarktkansen. Tevens worden er voorstellen gedaan hoe om te gaan met de verdeling van werk- en (al dan niet betaalde) studie-uren. De directie bekijkt dit voorstel en overweegt vanuit redelijkheid en billijkheid of en in hoeverre zij het voorstel ondersteunt en (financieel) faciliteert.
- Mobiliteitsdienstverband art 5.4.2d CAO  
 Wanneer de betrokken medewerker ervoor kiest afscheid te nemen van Delfland, dan kan hij of zij via een mobiliteitsdienstverband bij een externe, gecontracteerde, dienstverlener gedurende een af te spreken periode met behoud van loon op zoek naar een andere passende baan.
- Outplacement  
 Elke boventallige wordt gedurende de 1<sup>e</sup> activeringsperiode begeleid door een outplacementbureau. Gedurende het afgesproken traject blijft de medewerker in dienst van Delfland. De kosten van het outplacement worden betaald vanuit het mobiliteitsbudget. Indien die niet toereikend is, zal het meerdere worden vergoed door Delfland.
- Begeleiding opstart eigen bedrijf art 5.4.2e CAO  
 Wanneer de betrokken medewerker ervoor kiest een eigen bedrijf op te starten, dan kan hij of zij via een externe dienstverlener hiervoor begeleiding ontvangen. De kosten van deze begeleiding worden betaald vanuit het mobiliteitsbudget. Indien dit niet toereikend is, zal het meerdere worden vergoed door Delfland.

### Mobiliteitsbudget en rapportage

Om boventalligen te ondersteunen in hun traject, is budget nodig. Voor iedere boventallige wordt er een individueel mobiliteitsbudget vastgesteld door P&O. Dit budget wordt als volgt opgebouwd en ook als zodanig gereserveerd in de reorganisatievoorziening:

- De loonkosten van de medewerker voor de duur van de maximale activeringsperiode (18 maanden) (uurloon x loonkostenfactor van 1,49 x arbeidsuur per week x 18 maanden) art. 5.4.1 lid 1 CAO
- Een mobiliteitsbudget van € 5.000,- art. 5.4.1 lid 3 CAO
- Transitievergoeding, berekend op de datum waarop de activeringsperiode afloopt

Er wordt 2x per jaar gerapporteerd over het budget en resultaat van plaatsing door de verantwoordelijke manager, die daarbij input kan vragen aan de loopbaanadviseur.

### **Reorganisatieontslag**

Indien al de genoemde maatregelen niet tot resultaat hebben geleid, zal worden overgegaan tot reorganisatieontslag op grond van de vigerende wet- en regelgeving, met inachtneming van de garantiebepaling in artikel 5.5.2 van de CAO dat geen gedwongen ontslag op deze grond voor 2 juli 2021 zal plaatsvinden.

### **2e activeringsperiode (gedurende WW)**

art. 5.4.6 CAO

Na afloop van de 1e activeringsperiode (van 18 maanden) wordt er een vervolgplan gemaakt tussen partijen voor de 2e activeringsperiode, dus tijdens de uitkeringsperiode. Ook dan wordt een mobiliteitsbudget ter hoogte van € 5.000,- ter beschikking gesteld.

### **Afwijkingen/hardheidsclausule**

Art. 1.10 CAO

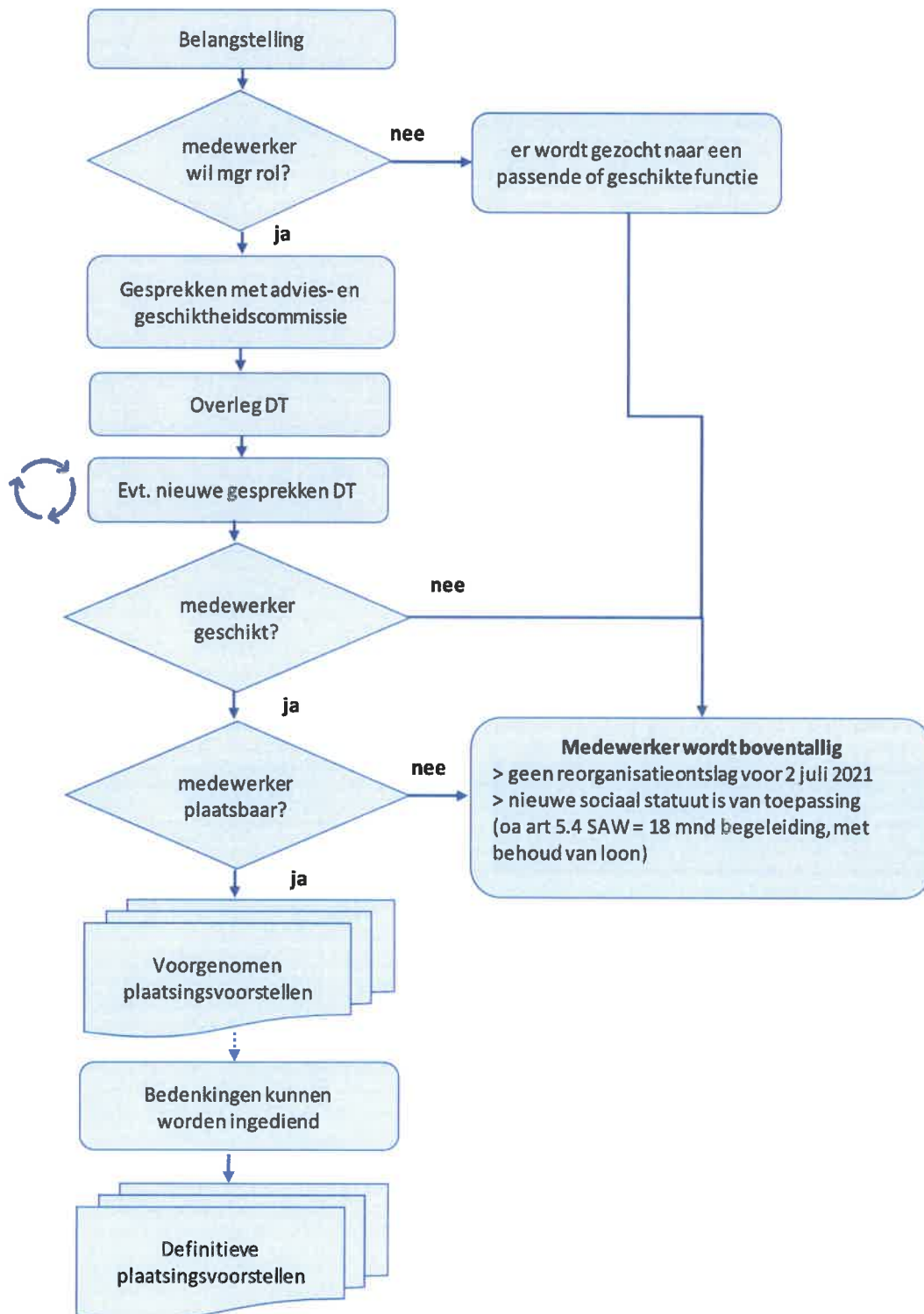
Van deze regelingen kan worden afgeweken door secretaris-directeur, indien aanvullend flankerende maatregelen noodzakelijk zijn.



## Bijlage 4

### Stroomschema plaatsingsproces

## Plaatsingsproces managers (groep 1)



## Bijlage 5

### Formulier Belangstellingsregistratie



## Bijlage 6 Definities

## Definities

### **Asset**

Een asset is een (fysiek) object wat alleen of in samenhang met andere assets een bepaalde taak/opdracht vervult. Denk hierbij aan een boezemkering die water keert of een gemaal dat water verpompt.

### **Assetsturing**

Assetsturing betreft het beheer en onderhoud van de bestaande assets, de nieuwbouw van assets en de beïnvloeding van de assets beheerd door derden, zodat dit maximaal bijdraagt aan het behalen van de doelen van Delfland.

### **Boventallige medewerker**

Een medewerker die in de reorganisatie niet is geplaatst of is aangenomen op een vacante functie. Boventaligheid wordt te allen tijde schriftelijk bevestigd aan de medewerker(s) in kwestie.

### **Herplaatsingskandidaat**

Een medewerker van Delfland die een functie vervult die aangewezen is als onderdeel van de reorganisatie en boventalig kan worden.

### **Informatiemanagement**

Informatiemanagement is een proces dat ervoor zorgt dat de informatiebehoeften die vanuit verschillende werkprocessen ontstaan worden vertaald in informatievoorziening.

Informatiemanagement professionaliseert de informatievoorziening en brengt vraag en aanbod samen.

### **Kantelmoment**

Het kantelmoment is de ingangsdatum van de nieuwe organisatie. Deze datum valt op de eerste dag van de kalendermaand volgend op de afronding van het plaatsings- en mobiliteitsproces. Om praktische redenen (bijvoorbeeld een schoolvakantie of een weekend) zou deze datum later kunnen plaatsvinden.

### **Lijnsturing**

Lijnsturing is een hiërarchische sturingsvorm gericht op de realisatie van de organisatiedoelen door de toekenning van middelen, mensen, en adviezen, producten en diensten.

### **Middenmanagement**

De vijf functies van afdelingsmanager, assetmanager, concerncontroller, informatiemanager en programmamanager vormen gezamenlijk het middenmanagement van Delfland.

### **Mobiliteit bevorderende maatregelen**

In de mobiliteit bevorderende maatregelen zijn opgenomen:

1. Faciliteiten die Delfland biedt om een medewerker te helpen bij het verkrijgen van inzicht in zijn of haar sterke en minder sterke kanten, het inzichtelijk maken van zijn of haar loopbaanwensen en eventuele loopbaanmogelijkheden (binnen of buiten Delfland) en/of het vormen van zijn of haar belangstelling ten behoeve van de belangstellingsregistratie. Op basis van artikel 8 van het huidige Sociaal Statuut.
2. Maatregelen die worden genomen als een medewerker uit groep 1 niet geschikt of niet plaatsbaar is.

**Peildatum**

De peildatum van dit organisatieplan valt op de eerste van de daaropvolgende kalendermaand na een positief besluit in een D&H-vergadering over deze adviesaanvraag. De peildatum is bedoeld om te kunnen bepalen wie de betrokken medewerkers van groep 1 en 2 zijn.

**Plaatsingsproces**

Een plaatsingsproces is een formeel proces, afgestemd met een Ondernemingsraad en/of vakbond(en), waarin afspraken zijn gemaakt over wanneer functies vervallen, wanneer en op welke manier betrokken medewerkers kunnen reageren op (nieuwe) functies, hoe medewerkers worden beoordeeld op geschiktheid en worden geplaatst op een functie.

**Programma**

Een programma is een tijdelijke organisatievorm gericht op het realiseren van een of meer strategische doelen waarvoor in samenhang verschillende activiteiten (projecten, processen, routines/cyclische taken, improvisaties) moeten worden uitgevoerd.

**Programmasturing**

Programmasturing is een tijdelijke organisatievorm waarin een programma wordt gerealiseerd.

**Sturingsfilosofie**

De sturingsfilosofie beschrijft de principes die als richtlijn dienen voor de manier waarop er binnen de organisatie wordt gestuurd en samengewerkt. De sturingsfilosofie gaat over uitgangspunten waarop de sturing gebaseerd is en de waarden die Delfland daarin centraal stelt. De missie, visie en leidende principes van Delfland zijn de uitgangspunten voor deze filosofie, die aangeeft wat voor organisatie Delfland wil zijn.

**Sturingsmodel**

Het sturingsmodel is de vertaling van de sturingsfilosofie in concrete afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en over de manier waarop het werk wordt georganiseerd en hoe wordt samengewerkt.

**Verplaatsingsproces**

Het verplaatsingsproces regelt de communicatie, administratieve afhandeling en ontvangst van medewerkers die op een afdeling komen te werken of waarbij er extra werkzaamheden worden toegevoegd aan hun afdeling, waardoor zij collega's vanuit een andere afdeling gaan ontvangen.