

## Besluit van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Delft houdende regels omtrent de taken en verantwoordelijkheden binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Delft

Het College van burgemeester en wethouders van de gemeente Delft;

Gelet op artikel 160, eerste lid, onderdeel c van de Gemeentewet,

Besluit

- I. Vast te stellen de hierna volgende Organisatieregeling Delft 2021.
- II. Dat deze regeling in werking treedt met ingang van de dag na publicatie in het elektronische Gemeentebblad.

### 1. Inleiding

Doel van de organisatieregeling is in één document duidelijkheid geven over de opbouw en inrichting van de ambtelijke organisatie. De organisatieregeling geeft aan hoe de taken en verantwoordelijkheden binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Delft zijn belegd.

### 2. Organisatievisie

De organisatieregeling is gestoeld op de organisatievisie. Deze luidt als volgt:

*Organisatievisie: Werken aan een mooier en beter Delft  
We werken voor de stad en ons bestuur. Dat doen we samen met anderen binnen en buiten de organisatie, dus niet alleen. Waarbij de vraag leidend is, niet de discipline van waaruit hij wordt opgepakt. Ieder voelt zich verantwoordelijk om met elkaar te komen tot het beste resultaat voor de stad.*

*De manier waarop we ons werk doen, verandert. De gemeente staat niet altijd meer vooraan bij ontwikkelingen, maar is een van vele partijen. We benutten de energie van de stad en maken initiatieven mogelijk. Daarvoor geven we ruimte en durven we los te laten. Als de stad onze hulp nodig heeft, vragen we hoe we kunnen helpen. We verplaatsen ons hierbij in de ander. We gaan de dialoog aan met onze partners om samen te werken aan een mooier en beter Delft. We maken duidelijke afspraken en halen resultaten. Het is duidelijk wie verantwoordelijk is. We monitoren de voortgang en we spreken elkaar aan op gemaakte afspraken, houding en gedrag. Zo leren we van fouten en verbeteren we continu onze dienstverlening. We kunnen niet alles tegelijk. Daarom stellen we prioriteiten en maken we keuzes op basis van feiten, zowel intern als extern.*

*We doen ons werk met passie en plezier en we zetten daarbij onze talenten en ervaring in. We vertrouwen erop dat medewerkers vanuit hun vakmanschap het beste weten hoe ze hun werk goed kunnen doen en waar ze dit kunnen verbeteren. Leidinggevend in onze organisatie geven ruimte hiervoor en stimuleren de ontwikkeling van collega's.*

### 3. Relatie organisatieregeling met andere kaders en regelingen

Deze organisatieregeling beschrijft hoe taken en verantwoordelijkheden in de ambtelijke organisatie zijn belegd.

Deze organisatieregeling gaat niet in op hetgeen geregeld is in het Spelconcept, het Mandaat, Machtiging- en Volmachtbesluit, de Kaders Werkprocesmanagement en eigenaarschap gegevens en de Kaders Werkprocesmanagement én de Budgethoudersregeling..

Het zogenoemde 'Spelconcept' bevat een set van spelregels voor het verkeer tussen college en ambtenaren die in 2019 zijn besproken in het college en het directieteam. In het 'Mandaat-, Machtiging- en Volmachtbesluit' (of vanaf medio 2021 de 'Mandaatregeling') is geregeld welke juridische bevoegdheden een bepaalde functionaris heeft. De organisatieregeling geldt als uitgangspunt voor de toedeling van de bevoegdheden.

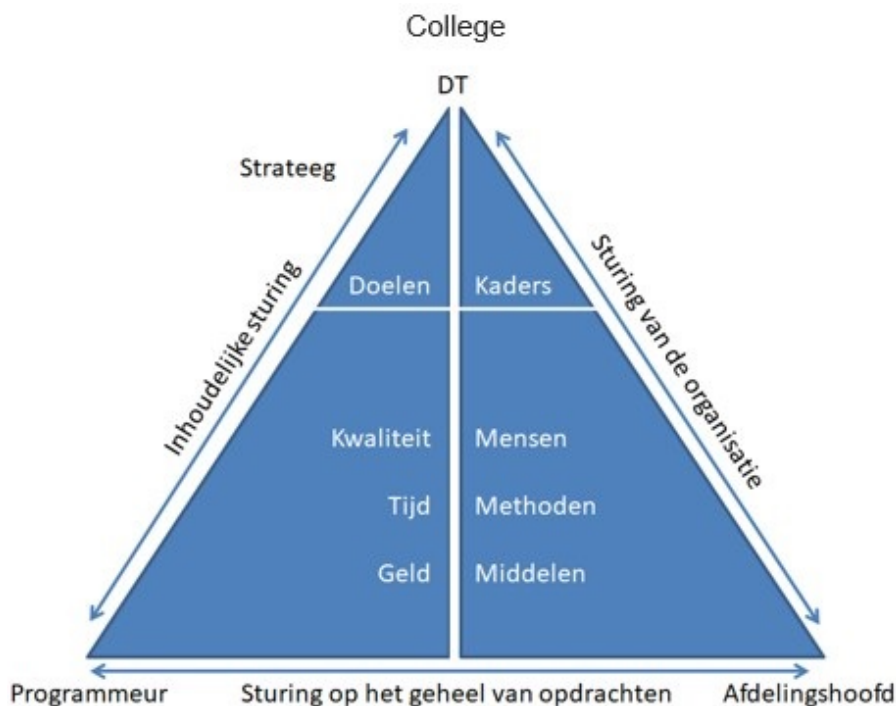
In de 'Kaders Werkprocesmanagement en eigenaarschap gegevens' (vastgesteld door het directieteam (DT) op 4 juni 2020) zijn de kaders (rollen, verantwoordelijkheden, definities) voor werkprocesmanagement en het gegevenseigenaarschap vastgelegd.

Via de Budgethoudersregeling (vastgesteld door het college op 4 februari 2020) heeft het college nadere regels voor budgethouders op het vlak van budgetbeheer vastgesteld. De regeling omvat de uitwerking van de begrotingsregels voor de ambtelijke organisatie en benoemt verder welke regels gevolgd moeten worden bij afwijkingen in lasten en/of baten.

#### 4. Algemene omschrijving van de organisatie

De gemeente Delft kent twee sturingslijnen:

1. Inhoudelijke sturing: opdrachtgever-/opdrachtnemerschap
2. Sturing van de organisatie



##### 4.1 Inhoudelijke sturing

- Aan de top staan het college en het DT, verantwoordelijk voor richting en kaders.
- Alle opdrachten van het Bestuursprogramma gaan via de lijn van opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Strategie heeft een verkennende adviserende rol bij complexe, impactvolle, externe en integrale opgaven.
- Er is altijd één bestuurlijk opdrachtgever, één ambtelijk opdrachtgever, één ambtelijk opdrachtnemer.
- Er is geen gedelegeerd opdrachtgever.
- Als de directeur opdrachtgever is, is dat afgestemd met de programmeur.
- Er wordt niet gestart met opdrachten die onduidelijk zijn of waar geen middelen voor beschikbaar zijn.
- De opdrachtgever is tevens budgethouder.
- Het spelconcept wordt gevolgd.
- Voor goede afstemming over het Bestuursprogramma, de begroting én de jaarrekening, werken de collectieven van programmeurs en afdelingshoofden nauw samen.

##### 4.2 Sturing van de organisatie

- Aan de top staan het college en het DT, verantwoordelijk voor richting en kaders.
- Een platte structuur met twee lagen: directeuren en afdelingshoofden.
- Afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor mensen, methoden en middelen.
- Afdelingshoofden zijn budgethouder voor de afdelingsgebonden kosten.
- Voor afwijkingen in de structuur<sup>1</sup> geldt een omgekeerde bewijslast: nee, tenzij en alleen met DT-besluit.

1) Een afwijking in de structuur bestaat op dit moment alleen bij de afdelingen VTH en Erfgoed, waar taken op het gebied van personele verantwoordelijkheden ook bij teamleiders zijn belegd.

- Elke afdeling maakt een jaarplan op basis van de uitvoeringsplannen. Het eigenaarschap van ketenprocessen, zoals bijvoorbeeld de processen Bestuurlijke Besluitvorming, Opstellen Beleidsplannen of Omgevingsvergunning activiteit planologisch strijdig gebruik is belegd bij afdelingshoofden. Per jaar wordt in overleg met het DT vastgesteld welke processen verbeterd worden.

## 5. Beschrijving van functies, taken en verantwoordelijkheden

### 5.1. Directieteam

Het Directieteam (DT) bestaat uit de algemeen directeur/gemeentesecretaris en de directeuren. Het is het hoogste ambtelijke sturingsorgaan binnen de gemeentelijke organisatie. Het DT komt periodiek bijeen in het directieoverleg. Op verzoek kunnen functionarissen zoals de concerncontroller (standing invitation), een (strategisch) adviseur of programmeur bij het directieoverleg aanschuiven. Het DT is in aanvulling op de besluitvormende bevoegdheden van het college, de gemeentesecretaris en de individuele directeuren als collectief verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie. In het DT vindt verder over bedrijfsvoering en de concept-besluiten voor het college beeld- en oordeelsvorming plaats en het heeft daarin een belangrijke adviesrol.

Dat betekent dat de volgende taken en verantwoordelijkheden bij het DT en de directeuren liggen:

- *Strategie*: doelen en kaders. Hoe kunnen we de opgaven met de beschikbare mensen en middelen en in samenspel met de partners in de stad en de regio realiseren?
- *Relatiemanagement*: de externe oriëntatie, het onderhouden van contacten met strategische partners in de omgeving en het voeren van de regie op de communicatie met de omgeving.
- *Programmering*: het vertalen van de strategische doelen naar opgaven, acties en inspanningen gekoppeld aan de inzet van middelen. De directie stuurt vanuit haar portefeuilles rechtstreeks de programmeurs aan.
- *Integraliteit*: Het DT bewaakt de integraliteit, de onderlinge samenhang en de samenwerking. Directeuren sturen hun afdelingshoofden op het efficiënt leiding geven en op eigenaarschap.
- *Realisatie van de opgaven*: zorgen dat de beoogde en afgesproken resultaten (ten behoeve van de bestuurlijke beleidsdoelen) gerealiseerd worden. Dat betekent aandacht voor het resultaat en de (inhoudelijke) kwaliteit en advisering, het proces en de procedures en voor houding en gedrag (kernwaarden).
- *Doorontwikkeling van de organisatie*: het aanpassen van de organisatie aan nieuwe ontwikkelingen door open te staan voor kansen, nieuwe ideeën en veranderingen.

Alle individuele gemeentedirecteuren én het DT spelen een centrale rol in de sturing van de organisatie. Het DT verzorgt de balans in:

- de omgeving: door meer regie te voeren in de regio;
- de strategie: door het voeren van regie op het bestuurlijk proces en het bepalen van richting en kaders.

### 5.2. Directeuren

#### Portefeuilleverdeling

Het DT werkt met een portefeuilleverdeling aansluitend bij het Bestuursprogramma. Elke portefeuille bestrijkt de verantwoordelijkheid voor één of meer organisatieonderdelen en voor een aantal opgaven. De directeuren acteren naar binnen en naar buiten op hun portefeuilles en onderhouden de benodigde contacten met de stakeholders. Dat wil niet zeggen dat ze alle externe contacten zelf onderhouden, maar wel de regie pakken. In het DT vindt periodiek een gesprek plaats over de portefeuilleverdeling, waarbij als het nodig is in de opgaven geschoven wordt. De gemeente Delft heeft de volgende portefeuilleverdeling gemaakt:

#### Portefeuille Bestuur

De algemeen directeur/gemeentesecretaris heeft het primaat ten aanzien van het college en bestuurlijke opgaven en is verantwoordelijk voor de sturing op de volgende onderwerpen: Controlling, Bestuursondersteuning en Bestuursadvisering, Juridische Zaken, Communicatie en Strategie. Hieronder vallen de volgende organisatieonderdelen:

- Afdeling Besturing
- Afdeling Communicatie
- Afdeling Controlling
- Afdeling Juridische Zaken

#### Portefeuille Dienstverlening

De directeur met de portefeuille dienstverlening is verantwoordelijk voor de sturing van de externe dienstverlening, interne dienstverlening (ID) en de opdrachtverlening aan 'Delft Support BV'. ID levert ondersteuning in de bedrijfsvoering op de volgende vakgebieden: Financiën, Frontofficediensten, HR & Inkoop en Informatievoorziening Ook levert ID producten en diensten aan externe partijen,

waarmee dienstverleningsovereenkomsten zijn afgesloten, bijvoorbeeld de gemeenschappelijke regeling op het gebied van IT tussen Delft-Rijswijk of de ondersteuning van Delft Support BV.

Hieronder vallen de volgende organisatieonderdelen:

*Externe dienstverlening:*

- Afdeling Frontoffice KCC
- Afdeling Frontoffice Participatiewet
- Afdeling Financiële Winkel
- Afdeling Backoffice inkomensvoorzieningen
- Afdeling Vergunningen en vorderingen sociaal domein
- Afdeling Burgerzaken
- Afdeling Bedrijfsvoeringsteam KCC

*Interne dienstverlening:*

- Afdeling Applicatiemanagement
- Afdeling Financiën
- Afdeling Frontoffice
- Afdeling Gegevensmanagement
- Afdeling HR en Inkoop
- Afdeling Informatiemanagement
- Afdeling Informatietechnologie

**Portefeuille Ruimte en Economie**

De directeur met de portefeuille Ruimte en Economie is verantwoordelijk voor de sturing op de ontwikkeling en het beheer van de fysieke ruimte inclusief de opdrachtverlening aan 'Parkeren Delft BV',

Hieronder vallen de volgende organisatieonderdelen:

- Afdeling Beheer Openbare Ruimte
- Afdeling Programma's en Projecten
- Afdeling Realisatie
- Afdeling Ruimte & Economie Advies
- Afdeling Uitvoering
- Afdeling Vastgoed en Facilitair

**Portefeuille Samenleving en Veiligheid**

De directeur met de portefeuille Samenleving en Veiligheid is verantwoordelijk voor de sturing op het sociaal domein inclusief de opdrachtverlening aan Werkse! BV, vergunningverlening en handhaving.

Hieronder vallen de volgende organisatieonderdelen:

*Samenleving*

- Afdeling Samenleving Advies
- Afdeling Regie op Uitvoering
- Afdeling Erfgoed
- Museum Prinsenhof Delft (Zelfstandige bestuursseenheid (ZBE))

*Veiligheid*

- Afdeling Vergunning, Toezicht en Handhaving
- Afdeling Veiligheid Advies

**Lijnsturing**

De directeuren zijn direct leidinggevende van de afdelingshoofden en de programmeurs binnen hun portefeuille. Samen met de afdelingshoofden zorgen de directeuren voor de organisatie, mensen, middelen, ondersteuning, methoden en kennis die nodig zijn voor het primaire proces. Een directeur stuurt blijvend op kwaliteit en efficiëntie van leidinggevend en programmeurs door selectie en ontwikkeling.

**Opdrachtgeverschap**

In enkele gevallen treedt een directeur op als ambtelijk opdrachtgever.

**5.3. Afdelingshoofden**

Een afdelingshoofd is verantwoordelijk voor de inzet van de juiste mensen, middelen en methoden binnen de afdeling. Het afdelingshoofd is aanspreekbaar op de kwaliteit van de producten en diensten van zijn afdeling. Het afdelingshoofd organiseert het opdrachtnemerschap door zelf opdrachtnemer te zijn of door dit te beleggen bij (senior) collega's.

De concerngedachte staat in alles voorop en niet (alleen) het belang van de eigen afdeling. Het afdelingshoofd stuurt op samenwerking en beschikbaarheid van mensen, middelen en methoden.

Om mensen goed leiding te kunnen geven, is het zelf uitvoeren van inhoudelijke werkzaamheden sterk beperkt. Met inhoudelijke werkzaamheden wordt bedoeld het werken aan eigen projecten en inhoudelijke opgaven. Uiteraard houdt een afdelingshoofd affiniteit met en overzicht over het werkveld om gesprekspartner en klankbord te zijn van de collega's en bij afdeling-overstijgende aangelegenheden. Het leiding geven aan de afdeling staat echter voorop en heeft prioriteit.

Het afdelingshoofd is deskundig op HR-gebied in de zin dat hij ervaring heeft met en kennis heeft van:

- de ontwikkeling van collega's en het monitoren van de voortgang daarvan;
- het beoordelen en belonen;
- werving en selectie;
- overige zaken zoals ziekteverzuim (Wet poortwachter en casemanager).

#### 5.4. Programmeurs

De programmeurs zijn gepositioneerd binnen een portefeuille. Een programmeur wordt hiërarchisch aangestuurd door een directeur. Programmeurs maken een vertaling van de bestuurlijke ambities in een gemeenteagenda en in strategisch beleid dat richtinggevend is voor de uitvoering. Daarmee leggen we het accent op processturing. Dat wil zeggen: 'sturen op de samenhangende activiteiten om het gewenste doel of resultaat te realiseren'.

De programmeurs zijn gekoppeld aan de doelstellingen uit het Bestuursprogramma: ze programmeren zowel de activiteiten als de projecten en opgaven in het bestaande beleid (going concern). Om hun rol naar behoren te kunnen invullen, beperken de programmeurs zich tot de inhoudelijke hoofdlijnen.

Een programmeur heeft vier rollen:

1. Programmeur: vertalen van (strategische) doelen naar inspanningen (4 P's) gekoppeld aan de inzet van middelen: prioriteren
2. Opdrachtgever: budgethouder en opdrachtgever voor alle te leveren inspanningen (processen, programma's, projecten en procedures): deskundig en gezaghebbend
3. Regisseur: regie op het samenspel tussen de afdelingen, regie op de keten, regie op het portefeuillehouderoverleg en op de externe contacten van het cluster: verbindende schakel
4. Monitor: bewaken van de afspraken en de voortgang en daarover naar bestuur en directeuren verantwoording afleggen: grip krijgen en houden

De programmeur is als opdrachtgever verantwoordelijk voor:

- De formulering van de opdracht: wat moet gerealiseerd worden, binnen welke termen van tijd, geld en kwaliteit, met welke uitgangspunten en hoe moet de informatievoorziening en verantwoording ingericht worden;
- het aangeven van de kaders en randvoorwaarden: budget, prioriteiten en normen qua kwaliteit, kwantiteit en marges;
- beschikbaar stellen van budget: benodigd budget beschikbaar stellen, verantwoording afleggen aan de verstrekker van het budget en zorgen voor de inpassing in de reguliere begroting, P&C-cyclus en overige relevante activiteiten van de organisatie;
- het eindproduct: sturen op de afgesproken (deel)resultaten, beoordelen van de (deel)resultaten en na goedkeuring van het eindproduct dit overdragen aan de staande organisatie.

#### 5.5. Overige rollen en gremia van belang voor de sturing

##### Gemeentecontroller en concerncontrol

Concerncontrol is ondergebracht bij het cluster Bestuur en staat onder leiding en verantwoordelijkheid van de gemeentecontroller. De gemeentecontroller is direct gepositioneerd onder de algemeen directeur/gemeentesecretaris en heeft een onafhankelijke adviesrol naar college en DT. De functies van gemeentecontroller en afdelingshoofd Financiën zijn onvereenigbaar.

Concerncontrol is gericht op 'de gewetensfunctie' voor de gemeente als geheel. Daaruit vloeien de volgende taken voort:

- De control op maatschappelijke effecten
- de control op de borging van kaders en randvoorwaarden voor de administratieve organisatie en de interne controle;
- de control op de financieel-administratieve processen;
- de control op intern verzelfstandigde bedrijven;
- de control op ketens;
- de control op de treasury- en riskfunctie.

Uitvoering van control gebeurt onder meer door het uitvoeren van analyses en audits/onderzoeken periodieke doorlichtingen, beleidsevaluaties en benchmarks. Concerncontrol is tevens gericht op de coördinerende rol voor de overige controllingactiviteiten. Het betreft:

- Het gedeconcentreerd beschikbaar stellen van structurele controlcapaciteit ten behoeve de clusters en specifieke sectoren, m.n. gericht op de inrichting van het sturings-/beheersingsmodel, het be-

- heersen van risico's, en de toetsing op het in control zijn van de betreffende organisaties (organisatiecontrol);
- het beschikbaar stellen van controlcapaciteit voor programma's en projecten (vooral over de clusters heen);
  - de regie op de uitvoering van control in brede zin, in samenspraak met de organisatieonderdelen die met de taken op het gebied van control zijn belast.

#### **Strategie**

De strategieën zijn niet gekoppeld aan een cluster maar werken concern breed. De strategisch adviseurs zijn organisatorisch ondergebracht bij het onderdeel Besturing. Het DT formuleert en hanteert gezamenlijk de strategie en de strategisch-bestuurlijke zaken. De sturing van de strategisch adviseurs is belegd bij het afdelingshoofd Besturing.

#### **Bedrijfsvoeringspanel**

Het Bedrijfsvoeringspanel komt elke drie weken bij elkaar. Per MT neemt een afdelingshoofd deel en vanuit het DT de directeur Dienstverlening. Doel van het Bedrijfsvoeringspanel is gezamenlijk af te stemmen en afspraken te maken over mensen, methoden en middelen. Zo verbetert de ondersteuning voor mensen, methoden en middelen en werken we indirect aan een beter en mooier Delft. Bedrijfsvoeringsdisciplines, directie en afdelingshoofden kunnen onderwerpen die van invloed zijn op mensen, methoden en middelen en clusteroverstijgend zijn, inbrengen ter bespreking. Het Bedrijfsvoeringspanel stemt af, maakt afspraken en geeft advies aan de directeur Dienstverlening.

#### **6. Wijzigingen van de organisatieregeling**

Het college is bevoegd wijzigingen aan te brengen in deze Organisatieregeling. Het college verleent mandaat aan de gemeentesecretaris om, bij wijzigingen in de organisatie die slechts één portefeuille of een deel daarvan raken, en na overleg met de portefeuillehouder HR, de Organisatieregeling dienovereenkomstig aan te passen.

Bij wijziging van de organisatieregeling wordt in acht genomen wat daarover in de Wet op de ondernemingsraden is bepaald.

*Aldus vastgesteld door het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Delft in de vergadering van 29 juni 2021.*

*Het college van burgemeester en wethouders voornoemd,*

*, burgemeester*

*, secretaris*

Organogram

