# Management- en organisatiefilosofie en hoofdstructuur van de gemeente Beekdaelen

## 1. Samenvatting

De management- en organisatiefilosofie sluit aan bij het visiedocument ‘Leven en werken in het landschap’. Een visie die – naast beleidsmatige ambities en investeringslijnen - de relatie van de gemeentelijke organisatie met de gemeenschap centraal stelt.

Een relatie van loslaten, doordecentraliseren, eigenaarschap en zeggenschap van burgers en met onderlinge verbinding. Voor de management- en organisatiefilosofie is deze veranderende relatie tussen de gemeentelijke organisatie en de gemeenschap maatgevend. Naast de uitgangspunten dat de kerntaken in het fysieke en sociaal domein op orde zijn en de dienstverlening eigentijds is.

De rol van de gemeentelijke organisatie gaat nog meer naar stimuleren en faciliteren met participatie van burgers bij de vorming en uitvoering van beleid.

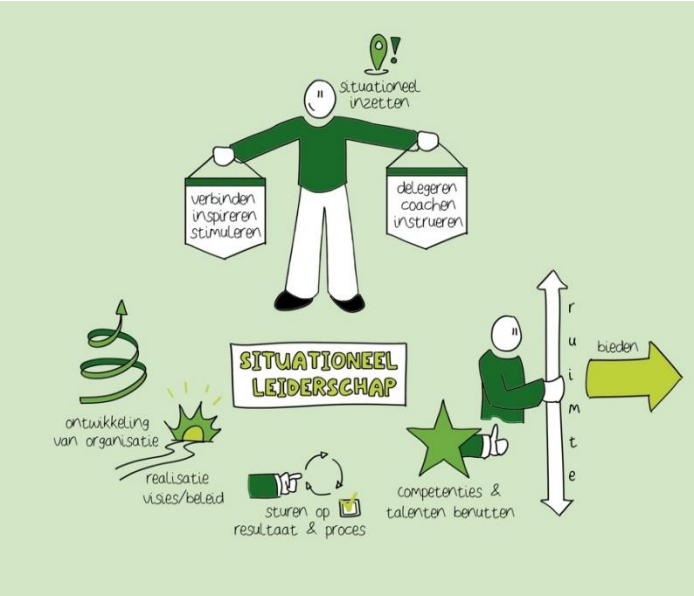
De kernpunten van de management- en organisatiefilosofie zijn:

- Samenspel en rolvastheid in alle geledingen van de gemeentelijke organisatie: gemeenteraad, griffie, college en ambtelijke organisatie functioneren als eenheid.

- Collegiaal bestuur waarbij het college opdrachten verstrekt aan de ambtelijke organisatie.

- Een wendbare organisatie die verankerd is in de lokale gemeenschap en die maatwerk kan leveren in dorpen, kernen en naar doelgroepen.

- Interactieve beleidsvorming met burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en andere overheden.



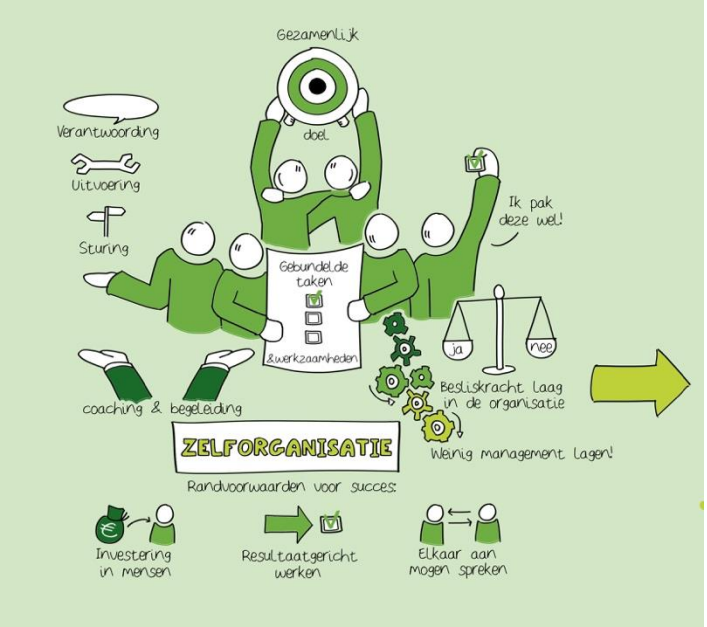

- Coachend en situationeel leiderschap dat inzet op: zelforganisatie van (teams van) medewerkers, talentbenutting, resultaatsturing, veranderkundige aanpak, betrokkenheid en met ruime affiniteit met het vakgebied.

- Een dynamische organisatiestructuur waarin de kerntaken overzichtelijk en herkenbaar zijn gepositioneerd en waarbij duidelijk is wie waarover gaat en aanspreekbaar is.

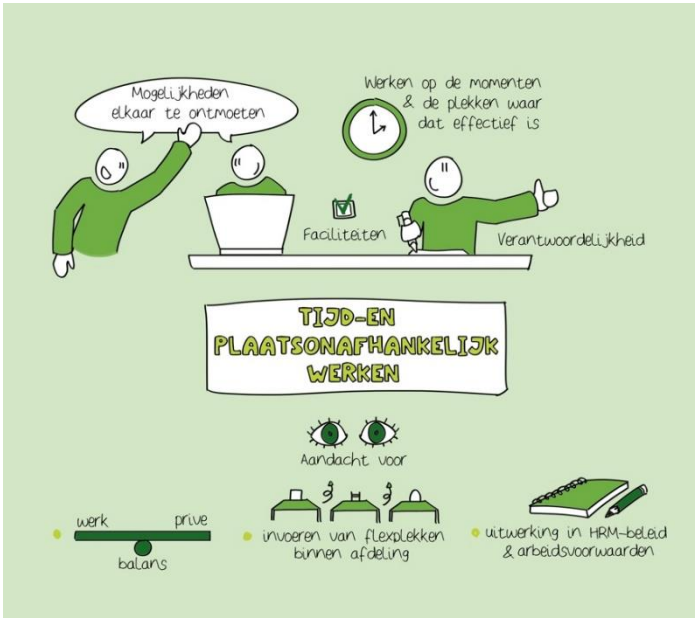
- Een compact team strategische projectregie om sturing te geven aan de realisatie van complexe projecten zoals de ontwikkelagenda.

- Besliskracht en verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie op basis van het principe van loslaten en vertrouwen. Uitgangspunt is zoveel als mogelijk zelforganisatie bij teams van

medewerkers. Dit is een ontwikkeltraject met een eigen tempo en met voldoende coaching en begeleiding.




- Een eigentijdse en moderne organisatie met benutting van plaats- en tijdonafhankelijk werken en met "i medewerkers" die over de benodigde digitale vaardigheden beschikken.



## 2. Achtergrond

Op 1 januari 2019 zijn de gemeenten Onderbanken, Nuth en Schinnen gefuseerd tot de nieuwe gemeente Beekdaelen. De gemeenteraden hebben in maart 2017 het herindelingsadvies vastgesteld.
Er liepen drie sporen om invulling en uitvoering te geven aan de herindeling:

- Het wettelijke spoor
- Het visiespoor
- Het fusie- en veranderspoor (de realisatie van de herindeling)

Binnen het fusie- en veranderspoor viel de vorming en inrichting van de ambtelijke organisatie. Een onderdeel was deze management- en organisatiefilosofie met de hoofdstructuur voor de nieuwe ambtelijke organisatie.

In dit document ligt voor de nieuwe ambtelijke organisatie het besturen, managen, ontwerpen en inrichten vast. Het is een wegwijzer voor bestuur, management en medewerkers en presenteert de startsituatie en de richting waarop de organisatie zich zal ontwikkelen. Een start en ontwikkeling die weliswaar volop inzet op realisatie van de ambities (zoals de ontwikkelagenda en het dienstverleningsconcept) en eigentijds inspeelt op technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, maar die er tevens rekening mee houdt dat deze ontwikkeling tijd nodig heeft.

De herindeling betekent een vervlechting van drie bestaande gemeentelijke organisaties. Deze moeten op één lijn komen qua beleid, ambitie en werkwijze. Dit vraagt om elkaar te leren kennen en om vertrouwen op te bouwen binnen de nieuwe ambtelijke organisatie en in de samenwerking met inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Immers, de gemeente Beekdaelen is naar buiten gericht en zoekt co-productie met partners.

De ambities van de gemeente in relatie tot de gemeenschap – loslaten, doordecentralisatie, eigenaarschap, verbinden – waren de basis voor het ontwerp van de ambtelijke organisatie. Een ontwerp dat nauw aansluit op het dienstverleningsconcept, het huisvestingsconcept en de ontwikkelagenda ‘leven en werken in het landschap’.

Deze filosofie en hoofdstructuur is de basis voor de verdere inrichting en invulling van de ambtelijke organisatie in de komende jaren. In 2018 zijn de detailstructuur, het formatieplan en functieboeken tot stand gekomen. Nu de herindeling een feit is volgen de doorontwikkeling en inzet van nieuwe instrumenten, de verdere cultuurontwikkeling en een dynamische nadere invulling van rollen en bevoegdheden.

## 3. Management-/organisatiefilosofie en Hoofdstructuur

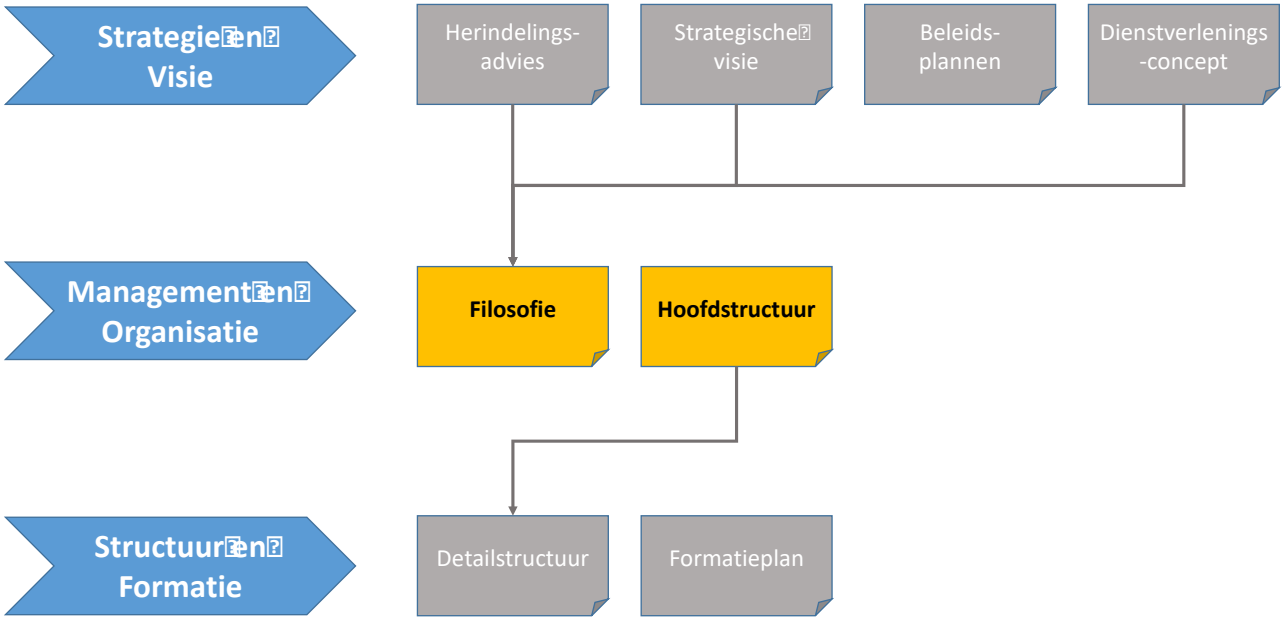
### Wat is een filosofie en hoofdstructuur?

De management-/organisatiefilosofie is een gedragen visie op het besturen, managen en inrichten van de gemeentelijke organisatie. Vanuit een overkoepelende en samenhangende visie zijn de rollen nader beschreven en uitgewerkt van het bestuur, management en medewerkers. Dit document vormt daarvoor de basis. De interactie met de omgeving (burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven, samenwerkingsverbanden) maakt hier deel van uit.

De hoofdstructuur was de basis van de organisatieopbouw.

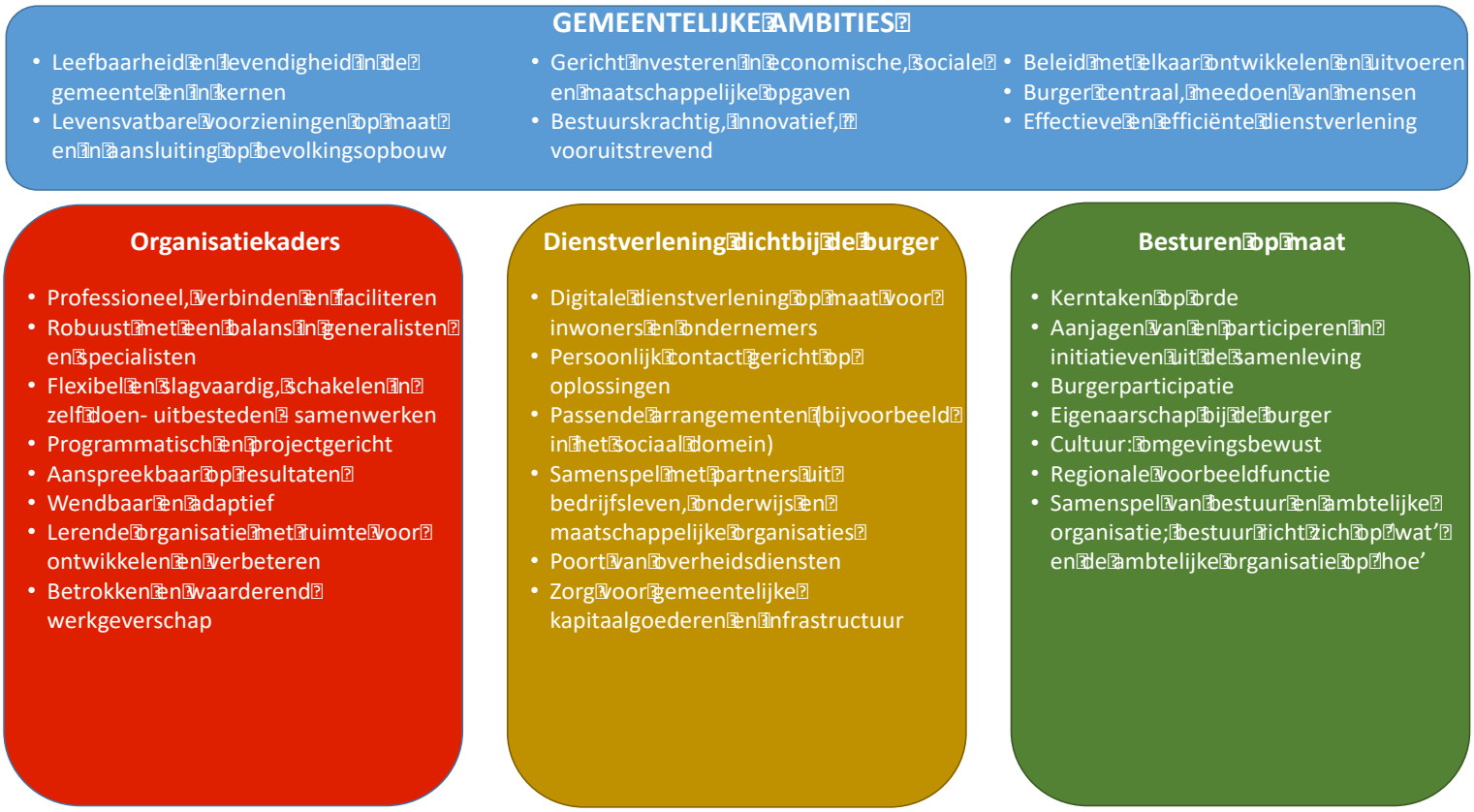
### Hoe past dit op andere lopende trajecten?

De ambtelijke organisatie sluit aan op de identiteit en ambities van de gemeente Beekdaelen. Er is een visieproces om deze ambities te formuleren. In de afbeelding is aangeven hoe dit document aansluit op andere trajecten.




### Kaders vanuit de visie

In het herindelingsadvies en de ontwikkelagenda ‘Leven en Werken in het landschap’ is benoemd waar de gemeente Beekdaelen op wil inzetten en hoe zij wil omgaan met een groot aantal externe ontwikkelingen, opgaven en veranderingen. De aard van de visies is vooral strategisch en beleidsmatig.




De hoofdlijnen van deze visies zijn gebruikt als een kader voor de management- en organisatiefilosofie.

De ontwikkelagenda 'Leven en werken in het landschap' vertaalt de beleidsmatige opgaven en ambities naar vier investeringslijnen. Deze vier lijnen vormen het toetsingskader om toekomstige ontwikkelingen en investeringen te beoordelen en te selecteren. Tevens zijn de vier investeringslijnen verder uitgewerkt tot een projectenbundel.

De ambtelijke organisatie staat voor de uitdaging om – samen met het bestuur en partners – de ontwikkelagenda en de projectenbundel tot uitvoering te brengen.

De vier investeringslijnen zijn onderstaand samengevat.

| | |
|---|---|
| **1. Een nieuwe relatie tussen gemeente en gemeenschap**<br><br>**Opgave**<br>Gemeente als partner te midden van maatschappelijke netwerken<br><br>**Ontwikkeltrajecten**<br>▪ Doordecentraliseren met vertrouwen<br>▪ Nieuwe positionering in overige investeringslijnen | **2. Excellent wonen en vitale kernen**<br><br>**Opgave**<br>Fysiek en sociaal aantrekkelijke groene gemeente<br><br>**Ontwikkeltrajecten**<br>▪ Innovatie<br>▪ WMO 2.0<br>▪ Updaten voorzieningenaanbod<br>▪ Organiseren op wijkniveau<br>▪ Kwalitatieve transformatie woningaanbod<br>▪ Smart mobility |
| **3. Landschappelijke ontwikkeling als kans voor lokale en regionale opgaven**<br><br>**Opgave**<br>Profileren groene karakter en opzetten groene arrangementen<br><br>**Ontwikkeltrajecten**<br>▪ Iconen en kernen verbinden<br>▪ Groenbeheer nieuwe stijl<br>▪ Ontwikkeling duurzame landbouw<br>▪ Nieuwe verdienmodellen in het landschap<br>▪ Groene kernen en waterbeheer in bebouwde omgeving | **4 . Duurzame economische ontwikkeling**<br><br>**Opgave**<br>Vestigingsklimaat en energietransitie<br><br>**Ontwikkeltrajecten**<br>▪ Herontwikkeling A76 zone<br>▪ Coöperatie sociale werkvoorziening<br>▪ Energietransitie op lokale schaal |

*Tabel 1: Samenvatting ontwikkelagenda 'Leven en werken in het landschap'*

De ontwikkelagenda zet – naast een groot aantal inhoudelijke ambities en investeringslijnen – in op de veranderende relatie van de gemeente (politiek, bestuurlijk en ambtelijk) met burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en overige partners. Een relatie waarin eigenaarschap en zeggenschap bij andere spelers dan de gemeente kan komen te liggen. Een relatie waarin de gemeente de leefwereld centraal stelt en niet direct procedures en regels. En waarin vernieuwing centraal staat.

Voor de filosofie en hoofdstructuur zijn met name drie uitgangspunten als basis genomen:

- de veranderende relatie tussen gemeente en gemeenschap;
- kerntaken op orde in het fysieke en sociale domein;
- een eigentijdse dienstverlening.

Dit heeft deels al invulling gekregen en krijgt nadere invulling in onder andere;

- een organisatiestructuur waarin de kerntaken overzichtelijk en herkenbaar zijn gepositioneerd en waarbij duidelijk is wie waarover gaat en aanspreekbaar is;
- een team strategische projectregie om sturing te geven aan de realisatie van complexe projecten zoals de ontwikkelagenda;
- verantwoordelijkheden laag in de organisatie en zoveel mogelijk zelforganisatie bij teams van medewerkers;
- te investeren in de ontwikkeling van (teams van) medewerkers;
- samenspel tussen bestuur en ambtelijke organisatie en tussen (teams) van medewerkers.

## 4. Kernwaarden als kompas

Kernwaarden vormen de basis van waaruit we handelen, bepalen wie we zijn als organisatie en geven richting aan houding en gedrag. Op de kernwaarden zijn we aanspreekbaar. De kernwaarden geven aan wat onze identiteit is. De kernwaarden zijn verbonden en moeten in samenhang worden bezien.

De kernwaarden zijn leidend voor:

- de inrichting van de ambtelijke organisatie
- de selectie van het management
- het formuleren van de competenties van medewerkers
- gedragsregels en omgangsvormen.

De kernwaarden zijn te splitsen in kernwaarden (rose) en kerncompetenties (blauw). Een waarde zegt iets over wat wij belangrijk vinden. Een competentie zegt iets over waar we goed in (willen) zijn en minimaal verwachten van de medewerkers van de gemeente Beekdaelen.
De kernwaarden worden uitgewerkt tussen managers en medewerkers met begeleiding van de organisatieadviseurs. De waarden en competenties worden concreter gemaakt door er gedragskenmerken op het niveau van bestuur, management en medewerker aan te verbinden.

## Kernwaarden:

### Samenwerkend
Wij zijn ervan overtuigd dat je samen meer bereikt dan alleen. Samenwerking betekent dat we kunnen terugvallen op een collega, dat we hulp durven vragen en hulp bieden en dat we resultaten behalen met burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere partners.

### Vertrouwen
Wij geven en nemen verantwoordelijkheid over de resultaten die we afspreken. We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. We zijn aanspreekbaar op wat we doen en hoe we dat doen. Onze aard is optimistisch; wij gaan uit van loslaten en vertrouwen in de ander.

### Omgevingsbewust
Wij zijn politiek en maatschappelijk bekwaam. We zijn zichtbaar in de dorpen en kernen en ons bewust van wat er leeft. Burgers kunnen ons aanspreken en krijgen van ons duidelijke antwoorden.

### Transparant
Wij zijn open over de keuzes die we maken en de besluiten die we nemen. We leggen verantwoording af en staan open voor feedback. Er is openheid over onze manier van werken.

### Integer
We werken en handelen integer en vanuit het algemeen en maatschappelijk belang. Dit betekent dat we doen zoals van ons wordt verwacht, dat we zorgvuldig handelen, dat we belangen afwegen en dat uitleggen en dat we standvastig zijn.

## Kerncompetenties:

### Verbindend
Wij staan in contact met inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties en ondersteunen initiatieven die passen bij onze doelstellingen. Binnen onze organisatie vormen bestuurders, managers en medewerkers een eenheid.

### Resultaatgericht
Maatschappelijke opgaven zijn leidend voor ons handelen. We vertalen de opgaven in duidelijke doelen en werken aan de meest effectieve manier om de doelen te realiseren. Onze stijl is gericht op het behalen van afgesproken resultaten. We laten ons niet uit het veld slaan door tegenslag.

### Kwaliteit
Wij beschikken over kennis en kunde om de afgesproken kwaliteit te leveren. Wij zijn professioneel, ontwikkelen ons en vervangen elkaar als het nodig is.  We

streven naar continue verbetering van onze werkprocessen. Kritiek zien we als een mogelijkheid tot verbetering.

### Innovatief

Wij voeren onze taken op een eigentijdse en vooruitstrevende manier uit. Ons bestuur geeft koers en richting en onze medewerkers werken met effectieve en vernieuwende instrumenten en werkprocessen. Wij beschikken over de faciliteiten om continue te verbeteren

### Dienstverlenend

Wij stellen de burger centraal in de diensten die we bieden en de manier waarop we die bieden. De dienstverlening is optimaal digitaal. Binnen onze gemeentelijke organisatie werken we integraal aan klantvragen. We zoeken naar oplossingen en geven duidelijk de onmogelijkheden aan. We zijn gastvrij en onze diensten zijn toegankelijk via meerdere kanalen: balie, internet, telefoon en post/mail.

## 5. Besturen van de ambtelijke organisatie

### De taakuitvoering per gemeente was het uitgangspunt

In de voorbereiding op de herindeling hebben de gemeenten geinventariseerd waar overeenkomsten en verschillen zitten. Voor de management- en organisatiefilosofie en hoofdstructuur betekende dit dat deze is vastgesteld op een moment dat nog niet alle keuzes waren gemaakt.

Om deze reden is de management- en organisatiefilosofie en de hoofdstructuur (en later de detailstructuur) gebaseerd op:

- Het harmoniseren van de werkwijzen en werkprocessen door de drie gemeenten. Dit is deels voorafgaand aan de datum van herindeling gebeurd, voor een deel gebeurt dit erna.
- Vastgelegde bestuurlijke besluiten over de toekomstige taakuitvoering.
- De voormalige wijze waarop iedere gemeente de taken uitvoerde; ook als daar onderlinge verschillen in zijn voor wat betreft “zelf uitvoeren, uitbesteden of opdragen aan een samenwerkingsverband”. Tenzij er bestuurlijke besluiten zijn genomen voor stroomlijning tussen de gemeenten voorafgaand aan de herindeling.

### Samenhang en eenheid

De gemeenteraad, het college van Burgemeester en Wethouders en de ambtelijke organisatie (inclusief griffie) hebben een eigenstandige positie en rol voor behartiging van het algemeen belang. Hun samenspel en rolinvulling is gericht op het besturen van de gemeente als één samenhangende organisatie. Er is een gezamenlijke identiteit op basis van de kernwaarden.

De gemeenteraad stelt kaders en toetst de resultaten aan deze kaders, het college stuurt op het behalen van resultaten en geeft de koers en de richting aan,

de ambtelijke organisatie voert uit en geeft advies aan het college. Het college hanteert het instrument van een bestuursopdracht om de te verwachten resultaten duidelijk vast te leggen voor de ambtelijke organisatie. Een bestuursopdracht is geschikt voor taken die voorvloeien uit een coalitieakkoord of nieuw of ingrijpend gewijzigd beleid. Niet voor routinematige of kortlopende taken en activiteiten.

De rollen van het bestuur en de interactie tussen bestuur en ambtelijke organisatie (in termen van governance) zijn als basis beschreven. Deze basis krijgt verdere invulling en inkleuring door de bestuurders, managers en medewerkers.

## De gemeenteraad stelt kaders

De gemeenteraad is het bestuursorgaan dat sturing geeft aan beleid en ontwikkeling van de gemeente. De externe gerichtheid en vertegenwoordigende rol is groot. Er is een scheiding in taken en verantwoordelijkheden tussen gemeenteraad en college.
Raadsleden onderhouden vanuit een vertegenwoordigende rol een nauw contact met de inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Raadsleden signaleren maatschappelijke ontwikkelingen die worden vertaald in kaders ten behoeve van het gemeentelijke beleid.

De raad richt zich op:

- initiëren van beleid door vaststelling van een visie en doelstellingen voor de gemeente die de basis vormen voor beleidsinitiatieven door het college;
- vaststellen van hoofdlijnen van beleid (kaderstellende rol) en van prioriteiten en kaders;
- toezicht op de ontwikkeling, uitwerking en uitvoering van beleid door toetsing van de uitvoering aan vooraf gestelde doelen en kaders (controlerende rol).

Een belangrijk aspect is het budgetrecht. De gemeenteraad legt in de programmabegroting vast hoeveel middelen worden besteed aan programma's. De gemeenteraad toetst via diverse instrumenten (voorjaars- en najaarsnota, jaarrekening, jaarverslag) of doelen zijn bereikt, maatschappelijke effecten zijn behaald en of de werkelijke kosten binnen de kaders van de programmabegroting zijn gebleven.

Van belang is dat raadsleden worden ondersteund om invulling te geven aan hun rol. Daarbij horen een goede informatievoorziening en heldere afspraken over procedures en kwaliteit van raadsvoorstellen. De planning en control- en budgetcyclus (begroting, rekening en tussentijdse rapportages) stellen de raad in staat om de sturende en toezichthoudende rol adequaat in te vullen.

## De griffie

De Gemeenteraad heeft een eigen, zelfstandige positie. De raad bepaalt zijn eigen orde en werkwijze als mede de manier waarop zij in dialoog met samenleving en burgers invulling geeft aan haar volksvertegenwoordigende rol. In die rol kan de raad het primaat pakken met betrekking tot contacten en overleg met burgers en kaders stellen hoe de gemeente (bestuur en ambtelijke organisatie) het verkeer met burgers en samenleving vorm moet geven met betrekking tot beleidsvoorbereiding.

Binnen dit kader ondersteunt, faciliteert en adviseert de griffie de gemeenteraad en haar raadscommissies bij het vormgeven en invullen van de kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende taak. Daarbij schept de griffie de voorwaarden voor het duaal functioneren en het waarmaken van de ambities van de raad. De griffie zorgt voor een proactieve, effectieve en efficiënte advisering, informatievoorziening, ondersteuning en facilitering van de raadsvoorzitter, de gemeenteraad en haar raadscommissies alsmede de georganiseerde contacten tussen de raad enerzijds en burgers en samenleving anderzijds. De griffie heeft geen taak met betrekking tot de contacten van de individuele raadsleden of fracties met burgers of samenleving.

De griffie is slagvaardig en kent een zelfstandige en onafhankelijke rol en positie om invulling te geven aan de taken. De griffie verbindt de gemeenteraad met het college en de ambtelijk organisatie en is verantwoordelijk voor de procedurele, inhoudelijke en beleidsmatige ondersteuning van de raad en individuele raadsleden en de coördinatie van de ambtelijke bijstand. In het driehoeksoverleg tussen burgemeester- secretaris/algemeen directeur - griffier heeft de griffier een eigen positie en verantwoordelijkheid met betrekking tot het zekerstellen van de informatievoorziening aan de raad en de planning van de besluitvorming zodat de raad zijn verantwoordelijkheden effectief kan invullen. De gemeenteraad is verantwoordelijk voor het functioneren van de griffie en geeft leiding aan de griffier. De griffier stuurt de griffie aan.

## Het college bestuurt en geeft de richting aan

Het college van burgemeester en wethouders is het dagelijks bestuur van de gemeente. Het bereidt de besluitvorming door de raad voor en voert uit binnen door de raad gestelde kaders. Het college van burgemeester en wethouders is opdrachtgever voor de ambtelijke organisatie.

Het college voert een collegiaal bestuur met een integraal optreden van de gemeente bij vraagstukken die meerdere portefeuilles raken. Het collegiaal bestuur komt als volgt tot uitdrukking:

- het college heeft een verantwoordelijkheid voor bestuurlijke afstemming van portefeuille-overstijgende vraagstukken;
- de leden van het college vertegenwoordigen naar buiten altijd de collegebesluiten;

- de leden van het college informeren elkaar over de voortgang en ontwikkelingen op hun portefeuille.

Binnen het college is er een verdeling van portefeuilles over de leden. Dit mag het collegiale bestuur niet uithollen. Opdrachten aan de ambtelijke organisatie worden vanuit het college gegeven.

De leden van het college vervullen een belangrijke rol in de vertegenwoordiging van de gemeente naar buiten, zowel in de relatie naar burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven als in de bestuurlijke omgeving. De gemeentesecretaris/algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor de ambtelijke advisering en brengt voorstellen vanuit de ambtelijke organisatie in het college.

## De burgemeester

De burgemeester is een bestuursorgaan binnen de gemeente en verantwoordelijk voor openbare orde en veiligheid. De burgemeester is voorzitter van de raad en van het college. De burgemeester bewaakt de eenheid in het collegebeleid en de relatie met de ambtelijke organisatie. De burgemeester heeft een voorname rol in de ontwikkeling van een eenduidig gezicht van de nieuwe gemeente naar inwoners en externe partners. Dit eenduidige gezicht moet vorm krijgen bij de vertegenwoordiging van de gemeente in externe overleg- en onderhandelingssituaties die (strategisch) belangrijk zijn.

## De ambtelijke organisatie voert uit

Binnen door de raad vastgesteld beleid vindt een verdere uitwerking door het college plaats: welke prestaties dienen te worden geleverd en welke kwaliteit hoort hierbij (wat-vraag). De ambtelijke organisatie werkt in opdracht van het college van burgemeester en wethouders. Het college is betrokken bij de ambtelijke organisatie en heeft oog voor hun uitvoeringswijze. Dit betekent dat vast te stellen beleid wordt beoordeeld op de consequenties voor de uitvoering.

De ambtelijke organisatie c.q. de algemeen directeur/secretaris is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering: op welke wijze en met welke middelen deze doelstellingen het beste gerealiseerd kunnen worden (hoe-vraag).

Het samenspel tussen college en ambtelijke organisatie vereist rolvastheid van beiden en heldere resultaatgerichte afspraken tussen college en ambtelijke leiding. De eindverantwoordelijkheid voor ambtelijke voorstellen ligt inhoudelijk en procedureel bij de gemeentesecretaris/algemeen directeur.

## Presteren op niveau

De gemeente is in staat om maatwerk te leveren aan verschillende dorpen, kernen en doelgroepen en de ambtelijke organisatie heeft de ruimte om in de uitvoering te differentiëren. Dit vereist een wendbare organisatie die verankerd is

in de lokale gemeenschap. De organisatie (bestuur, managers, medewerkers) is zichtbaar en aanspreekbaar voor burgers. De verantwoordelijkheden en de regelruimte zijn zo laag mogelijk in de organisatie belegd bij taakvolwassen medewerkers, waarbij een verschil is te maken tussen resultaatverantwoordelijkheid (de volledige verantwoordelijkheid over het eindresultaat) en operationele verantwoordelijkheid (de verantwoordelijkheid op de uitvoering onderdelen).

## Interactieve en participatieve beleidsvorming

Bij beleidsvorming betrekt de gemeente in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en/of andere overheden. Participatie is op basis van open- en gelijkwaardigheid en gericht op vraagstukken in kaart te brengen, oplossingen te verkennen en beleid te formuleren.

## Taakinvulling

De gemeenteraad en/of het college beoordeelt na de herindeling per situatie welke nieuwe of gedecentraliseerde taken in 'eigen huis' plaatsvinden of op een andere wijze worden uitgevoerd zoals via uitbesteding of via een samenwerkingsverband. Voor de bestaande taken is uitgegaan van de eerdere uitvoeringswijze per gemeente, tenzij het bestuur voorafgaand aan de herindeling besluiten heeft genomen over harmonisatie. Dit betekent dat de hoofdstructuur en detailstructuur op deze situatie gebaseerd zijn en daardoor onderhavig aan aanpassingen in de nabije toekomst. Als de gemeenteraad en/of college besluiten neemt die afwijken van deze taakuitvoering dan kan dit directe invloed hebben op de formatie die in het formatieplan is vastgesteld.

Indien de gemeente taken niet zelf uitvoert maar onderbrengt bij een samenwerkingsverband of uitbesteedt dan voert de gemeente regie op de taakuitvoering door middel van opdrachtgeverschap. De gemeente heeft de expertise in huis om de taakuitvoering te sturen en te toetsen. Expertise rondom contractbeheer is belegd bij de inkoopfunctie. Expertise rondom de sturing en toetsing van beleidsinhoud en vakinhoud ligt binnen de vakafdelingen.

De gemeente staat open voor (eigen) initiatieven van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisatie die passen bij de gemeentelijke doelstellingen. De gemeente kan makkelijk schakelen tussen eigen uitvoering en een faciliterende en ondersteunende rol.

## Ruimte voor innovatie in de taakuitvoering

Binnen de gemeentelijke organisatie wordt gestuurd op en is ruimte voor een innovatieve aanpak van de taakuitvoering. Op basis van evaluaties wordt naar verbeteringen gezocht. Waar zinvol worden burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties betrokken. De cultuur is gericht op stimuleren en aanmoedigen van vernieuwing. Er wordt ruimte geboden voor eigen initiatief en durf. Faciliteiten zoals opleidingen zijn op orde.

### Informatiehuishouding

De gemeentelijke werkprocessen zijn voor een groot deel informatieverwerkend. Het belang van het op orde zijn van de informatiehuishouding is groot en neemt alleen maar toe. Dit betekent dat de informatiehuishouding een positie heeft in de besturing van de ambtelijke organisatie en bijbehorende cultuur en competenties.

Voor de besturing van de ambtelijke organisatie is toegankelijke en betrouwbare informatie essentieel. Dit is de basis voor verantwoording, transparantie, dienstverlening en efficiëntie en effectiviteit uitvoering van werkprocessen.

De informatiehuishouding vullen wij in middels:

- Beleid; vastlegging van de verantwoordelijkheden van college en management voor een toegankelijke en betrouwbare informatiehuishouding.
- Organisatie; borging van de informatiehuishouding bij de detailinrichting van de organisatie, werkprocessen en functies.
- Standaarden; bepaling van standaarden voor het informatiebeheer.
- Kwaliteitszorg; bepaling van en toetsing op kwaliteitseisen voor het vastleggen, bewerken, verstrekken en verwijderen van informatie.

Het toenemende gebruik van data betekent dat iedere medewerker van de gemeente een informatiemedewerker is of wordt. Dit is een medewerker die digitaal vaardig is, die werkt met de benodigde apparatuur en programmatuur en die zich bewust is van en handelt naar de eisen van databeveiliging en privacy.

## 6. Managen van de ambtelijke organisatie

### Gemeentesecretaris/algemeen directeur

De gemeentesecretaris/algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor de aansturing van de ambtelijke organisatie en eerste adviseur van het college van burgemeester en wethouders.
Zij vormt de schakel tussen college en ambtelijke organisatie. De secretaris/directeur heeft een sterk bestuurlijke en externe oriëntatie en is samen met het managementteam tevens gericht op de ontwikkeling van de organisatie en de mensen.

### Leiderschap(stijl)

Leidinggeven heeft betrekking op functies en rollen; op direct leidinggevenden zoals de algemeen directeur en afdelingsmanagers.

In de aansturing van de organisatie wordt situationeel leiderschap gevraagd dat qua stijl past bij een gefuseerde ambtelijke organisatie en bij de taken, gedrag, competenties, kennis en ambities van medewerkers. De stijl van leidinggeven kan

wisselen en beslaat het spectrum van verbinden, inspireren, stimuleren, delegeren, coachen en instrueren. Van leidinggevenden verwachten we deze vaardigheden en het vermogen om deze situationeel in te zetten. De leidinggevenden hebben affiniteit met het vakgebied waar zij verantwoordelijk voor zijn. Dit betekent dat zij geen vakspecialist hoeven te zijn. Wel hebben zij interesse in het vakgebied en het vermogen om zich de vakinhoud en werkprocessen snel en goed eigen te maken.

De stijl van leidinggeven biedt ruimte aan het persoonlijk leiderschap van medewerkers om verantwoordelijkheid te krijgen en beslissingen te nemen. Centraal daarbij staat zelforganisatie. De (teams van) medewerkers zijn steeds meer en beter in staat om zelf de aansturing te verzorgen en om beslissingen te nemen. Dit betekent dat de leidinggevende zich heel nadrukkelijk richt op de zelforganisatie van teams van medewerkers en daar een rol in heeft. Tevens richten de leidinggevenden zich op de ontwikkeling van de organisatie (veranderkundig), de realisatie van visies/beleid, zijn betrokken bij (groepen van) medewerkers, sturen op resultaat en proces en weten talenten en competenties van (groepen van) medewerkers te benutten.

Hierbij past een coachende rol met:

- vertrouwen in de medewerkers;
- creëren van condities;
- klankbord voor medewerkers bij het oplossen van dilemma's;
- lef;
- het juiste voorbeeldgedrag.

## Sturen op resultaat en proces

De taakuitvoering wordt steeds complexer en vraagt om een integrale benadering en steeds meer interactie met externe partijen. Resultaatgerichtheid met concrete, toetsbare en haalbare doelen staat centraal; hierop wordt gestuurd. Vanwege de toenemende complexiteit en het belang om 'met anderen' samen te werken, wordt het sturen op het proces belangrijker.

Kenmerkend in de sturing op het resultaat én het proces is:

- Waar mogelijk en nodig in dialoog en samenwerking met partners.
- Een lerende organisatie omdat steeds minder van standaarden kan worden uitgegaan.
- Taakvolwassen medewerkers die open staan voor innovatieve methoden en oplossingen; dit vereist permanente ontwikkeling van competenties en persoonlijk leiderschap.

## Integraal werken

Integraal werken staat voor een gemeentelijke organisatie die in samenhang functioneert. Dit betekent: gemeenschappelijkheid, samenwerken, afstemmen en

collegialiteit. Voor een deel is dit ‘organisatiecultuur’ en voor een deel kan de ‘organisatiestructuur’ eraan bijdragen.

Het integraal werken krijgt invulling door:

- Collegiaal bestuur (college) en collegiaal management (managementteam). Dit betekent dat gezamenlijke besluiten worden genomen (in college en MT) en dat deze besluiten ook gezamenlijk worden uitgevoerd en uitgedragen.
- De algemeen directeur en de afdelingsmanagers verantwoordelijk zijn voor geïntegreerd werken en de horizontale afstemming in gemeentebrede processen.
- Het MT toeziet op het samenspel tussen strategische projecten en lijnactiviteiten.
- De leidinggevende zeggenschap heeft over resultaat, proces en het budget voor opgedragen taken die binnen de afdeling worden gerealiseerd.
- De medewerkers taakvolwassen zijn en de verantwoordelijkheid kunnen nemen en dragen die bij integraal management hoort.

## Besliskracht laag in de organisatie

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden – en daarmee besliskracht – zijn zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd. Dit betekent dat afdelingsmanagers opdrachten en taken zoveel mogelijk verder mandateren naar het niveau van (teams van) medewerkers. Voor medewerkers betekent dit regelruimte voor het eigen werk.

Op deze wijze kan efficiënt worden gewerkt door zelfstandige, ondernemende medewerkers waarbij niet telkens ‘verticaal’ hoeft te worden afgestemd. De mandaatregeling past bij deze vorm van zelforganisatie, planning en control, budgetregeling, heldere (beleids)kaders en doelen, die . Besliskracht laag in de organisatie betekent ook een bijbehorende verantwoordelijkheid voor medewerkers. Medewerkers leggen achteraf verantwoording af en door- en afschuiven is niet aan de orde.

## Strategische projectregie

In de nieuwe organisatie is er sprake van de uitvoering van strategische projecten. Denk aan de realisatie van de Ontwikkelagenda, Omgevingswet, Digitale Agenda 2020. Er ligt een stevige taak om dergelijke strategische projecten te realiseren. Daarvoor is een compact team met strategische projectregisseurs ingericht waar de aansturing van de strategische en afdelingsoverschrijdende projecten ligt. Deze strategische projecten vragen immers om een stevige bestuurlijke verankering, een solide dagelijkse aansturing, grip op investeringen en een veelheid aan betrokken medewerkers en disciplines. De strategische projectregie valt onder de gemeentesecretaris / algemeen directeur. Op deze manier wordt de lijnorganisatie en het afdelingsmanagement niet belast met de regie op strategische projecten.

De projectregisseur stuurt de uitvoering aan conform de principes van integraal werken met bijdragen van medewerkers vanuit afdelingen. Een projectregisseur zet een capaciteitsvraag uit via het betreffende afdelingshoofd. Een projectregisseur kan voor de uitvoering functioneel leidinggeven aan medewerkers die een bijdrage leveren. De hiërarchisch leidinggevende blijft vanzelfsprekend de lijnmanager. Er is sprake van duale sturing.

Kenmerkend aan strategische projecten zijn:

- Sturing op beoogde (maatschappelijke) effecten en minder op concrete resultaten;
- Binnen een strategisch project vallen meerdere activiteiten;
- Participatie van verschillende type medewerkers en afdelingsoverstijgend;
- Vaak afhankelijk van derden.

Het gaat dus niet om structurele taken zoals een rioleringsplan of een civielproject. Deze liggen in de lijnorganisatie zonder relatie met strategische projectregie.

Deze vorm van projectregie versterkt de samenwerking tussen afdelingen en leunt op afspraken over de allocatie van middelen en de aansturing van en de relatie tussen lijnorganisatie en het team strategische projectregie. Voor elk strategisch project is eenduidig vastgelegd wie de (bestuurlijk en/of ambtelijk) opdrachtgever is.

Voor de uitvoering van strategische projecten is samenwerking met externe (keten)partners essentieel. Steeds vaker ligt de trekkende rol zelfs niet bij de gemeente. Het vermogen tot samenwerking, zowel intern als extern, is bepalend voor het slagen. De projectregisseurs sturen op deze kwaliteiten.

## 7. Ontwerp van de ambtelijke organisatie

### Robuust met ruimte voor ontwikkeling

De ambtelijke organisatie is robuust en gebaseerd op de uitgangspunten voor besturen, managen en ontwerpen en in staat om uitvoering te geven aan de beleidsmatige ambities. Tegelijkertijd is er voldoende ruimte en blijven er mogelijkheden voor aanpassing aan toekomstige ontwikkelingen en opgaven.

Deze ruimte binnen de organisatiestructuur ontstaat door:

- in te zetten op zelforganisatie waar dat mogelijk is;
- dit gefaseerd te doen,
- ambtenaren in algemene dienst en onderlinge vervanging door medewerkers,
- bewuste keuzes over taken zelf uitvoeren of uitbesteden,
- coproductie met (groepen van) burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Op deze manier is het mogelijk om wijzigingen die invloed hebben op de taakuitvoering (bijvoorbeeld de Omgevingswet, transformatie sociaal domein) te absorberen zonder directe reorganisatie.

## Zelforganisatie

Een belangrijk uitgangspunt en ontwikkelperspectief ligt in het inrichtingsprincipe zelforganisatie. Dit is een manier om invulling te geven aan een groot aantal uitgangspunten: besliskracht laag in de organisatie, loslaten en vertrouwen, wendbaar, coachend leidinggeven en (persoonlijk) leiderschap. Zelforganisatie is een manier om op basis van een gemeenschappelijk doel en resultaatafspraken de medewerkers de ruimte te bieden om hun werkzaamheden in te richten en onderling te verdelen op een wijze die zij het beste vinden. Kenmerkend is dat er minder aansturing 'van bovenaf is', dat er minder hiërarchisch leidinggevenden zijn en dat er meer besliskracht bij medewerkers ligt.

Om de slagingskans van zelforganisatie te maximaliseren wordt stevig ingezet op begeleiding en coaching van (teams van) medewerkers en gebruik gemaakt van ervaringen van andere organisaties. De volledige implementatie van zelforganisatie verloopt binnen een tijdspanne van meerdere jaren. Sommige teams werken vanaf de start van de nieuwe ambtelijke organisatie al grotendeels volgens de principes van zelforganisatie. Andere teams zullen er meer tijd voor nodig hebben.

Het principe van zelforganisatie is:

- Dat er teams zijn waarin soortgelijke taken zijn gebundeld en dat een team een gezamenlijk resultaat of doel heeft waaraan de teamleden bijdragen;
- Dat de teams zoveel mogelijk onderling de taken en werkzaamheden verdelen en initiatief nemen en zo min mogelijk afhankelijk zijn van een hiërarchisch leidinggevende;
- Dat sturing, uitvoering en verantwoording bij het team liggen;
- Dat medewerkers deel kunnen uitmaken van meerdere zelforganiserende teams;
- Dat ieder teamlid bijdraagt en verantwoordelijkheid neemt;
- Dat er voldoende coaching en begeleiding is om zelforganisatie meer en meer in te voeren;
- Dat de randvoorwaarden voor succes zijn ingevuld zoals investering in mensen, resultaatgericht werken, een cultuur van initiatief nemen en elkaar mogen aanspreken;
- Dat het mogelijk is en blijft om procesverantwoordelijkheden te scheiden en toe te delen binnen een team

## Tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Het tijd- en plaatsonafhankelijk werken geeft invulling aan de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Hierbij gaat het primair om houding en gedrag; werken op de momenten en op de plekken waar dat effectief is. In het concept worden medewerkers aangestuurd op vooraf afgesproken resultaten en voelen medewerkers zich verantwoordelijk voor de te behalen resultaten.

De aansturing en de faciliteiten (bereikbaarheid, apparatuur, toegang tot werkplekken en data) zijn hierop afgestemd. Er zijn uitzonderingen voor medewerkers die gebonden zijn aan werktijden of werkplekken (servicebalies, KCC).

Het huisvestingsconcept met alle faciliteiten moet voorzien in tijd- en plaatsonafhankelijk werken.. Dit betekent een concept waarin medewerkers individueel kunnen werken waar en wanneer ze dat wensen en waarin er voldoende mogelijkheden zijn om elkaar fysiek te ontmoeten. Zeker gelet op de samenvoeging van de medewerkers van drie gemeenten en de ontwikkeling naar zelforganisatie willen (teams van) medewerkers elkaar frequent ontmoeten.

Op het niveau van de organisatie, de afdeling en de medewerker is maatwerk nodig en mogelijk:

- Er wordt aangesloten bij de noodzaak en de mogelijkheden die er bestaan op de verschillende werkterreinen en de verantwoordelijkheid die medewerkers kunnen dragen.
- Er is aandacht voor de werk-/privé-balans.
- Er is aandacht voor het invoeren van flexplekken binnen een afdeling.
- Het HRM-beleid en de arbeidsvoorwaarden moeten passen bij plaats- en tijdonafhankelijk werken.

## Een moderne arbeidsorganisatie

De ambtelijke organisatie Beekdaelen is eigentijds en modern in de voorzieningen, faciliteiten, werkgeverschap en werknemerschap. We gaan uit van de kwaliteiten en competenties van de medewerker en blijven daarbij zoeken naar de match op de functies en rollen die er zijn.

Voorwaarde is dat medewerkers aangesproken kunnen worden op hun verantwoordelijkheid. Kortom, er is sprake van wederkerigheid. Op deze manier is er een inspirerende en aantrekkelijke werkomgeving die het beste uit de mensen haalt en dus het beste uit de organisatie.

Binnen de ambtelijke organisatie treffen we het volgende aan:

- betrokkenheid bij de lokale gemeenschap
- creativiteit, klantgerichtheid en een probleemoplossende instelling
- zelfstandigheid en bereidheid om verantwoording af te leggen
- bereidheid om te ontwikkelen

- duidelijkheid over te bereiken resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en daarbij horend mandaat
- uitdaging en ontplooiingsmogelijkheden
- managers die vernieuwing en innovatie stimuleren en waar je op kunt rekenen en vertrouwen
- waardering voor prestaties en inzet
- een open sfeer waar je elkaar kunt aanspreken
- stimulerend personeelsbeleid
- eerlijkheid en integriteit en open communicatie
- de omslag naar resultaatgericht sturen en verantwoorden

### Span of control volgt sturingsbehoefte

Het uitgangspunt was een platte organisatie met een zo beperkt mogelijk aantal managementlagen en een ruime span of control. De omvang is bepaald door aard en homogeniteit van de werkzaamheden. Een organisatie eenheid met beleidsrijke en uiteenlopende taakvelden kan immers een kleinere omvang hebben dan een eenheid met uitvoerende en soortgelijke taken.

## 8. Hoofdstructuur van de ambtelijke organisatie

### Uitgangspunten en inrichtingsprincipes voor de huidige hoofdstructuur

1. Een ambtelijke organisatie die eigentijds, vernieuwend en naar buiten gericht is met (teams) van medewerkers die zelforganiserend zijn.

2. Voldoende investering in de ontwikkeling van de organisatie en mensen binnen de organisatie. Dit betekent onder andere ruimte voor begeleiding van verander- en ontwikkelprocessen op vakinhoud, werkprocessen, competenties en zelforganisatie van teams. Uitgangspunt is dat er jaarlijks voldoende middelen zijn en ruimte blijft voor ontwikkeling van medewerkers en dat een efficientiewinst niet alleen wordt aangewend om de basis op orde te krijgen, maar ook om te investeren in ontwikkeling.

3. Een hoofdstructuur die werkbaar zou zijn vanaf het moment van de herindeling en die flexibel is. Werkbaar betekent een overzichtelijke structuur met helderheid in hoofdtaken, teams, functies en rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Flexibel betekent het kunnen absorberen van taakveranderingen, veranderingen van rollen binnen en tussen teams en de ontwikkeling van (teams van) medewerkers.

4. Een hoofdstructuur die in eerste instantie voortborduurt op de principes van de voormalige ambtelijke organisaties en die toegesneden is op een nieuwe vooruitstrevende gemeente met een schaal van ruim 36.000 inwoners en een 15-tal kernen.

5. Een structuur die herkenbaar is voor de burger, bedrijven en maatschappelijke organisaties en waarmee eenvoudig verbindingen naar ‘buiten toe’ zijn te maken. Externe partijen zijn op de hoogte welk team aanspreekpunt is.

6. Een structuur en een wijze van invulling die de besliskracht laag in de organisatie legt, dat rechtdoet aan vertrouwen en loslaten en dat het principe van zelforganisatie van (teams van) medewerkers faciliteert.

7. Een model dat aantrekkelijk en wervend is voor managers en medewerkers. Dit betekent dat de huidige hoofdstructuur de ambities en uitgangspunten moest ‘uitstralen’ om de basis te vormen voor profielen van management en medewerkers. Veranderbereidheid is een voorwaarde. De vernieuwingskracht (onder ander via de ontwikkelagenda, dienstverleningsconcept, verbinding met de samenleving) staat centraal.

8. Een hoofdstructuur die eenheid en integraliteit bevordert. Dit betekent dat (teams van) medewerkers makkelijk samenwerken en zo min mogelijk ‘schotten’ ondervinden. Er is collegiaal bestuur en collegiaal management: samenhangend, afstemmend en gemeenschappelijk.

9. Twee managementlagen met een gemeentesecretaris/algemeen directeur en vier afdelingen. De algemeen directeur is eindverantwoordelijk, het managementteam neemt gezamenlijk besluiten op organisatieniveau.

10. Binnen de vier afdelingen worden in eerste instantie basiseenheden gevormd (teams) op basis van soortgelijke, vakinhoudelijke werkprocessen. Er is geen derde leidinggevende laag. Om zelforganisatie mogelijk te maken zijn de teams klein in omvang.

11. De richtinggevende omvang van een afdeling is tot 50 fte en van een team tot 10 fte. De afdelingsmanagers richten zich op de uitvoering van hun managementfunctie en worden niet belast met inhoudelijke werkzaamheden.

12. De structurering is door soortgelijke vakinhoudelijk werkprocessen te bundelen in afdelingen en teams. Binnen de teams zijn beleid en uitvoering zoveel mogelijk samengevoegd. De directe dienstverlening aan inwoners verloopt via één Klantcontactcentrum en eerstelijns klantcontacten. Directe dienstverlening is terug te vinden bij alle afdelingen en niet beperkt tot de afdeling Publieksdiensten.

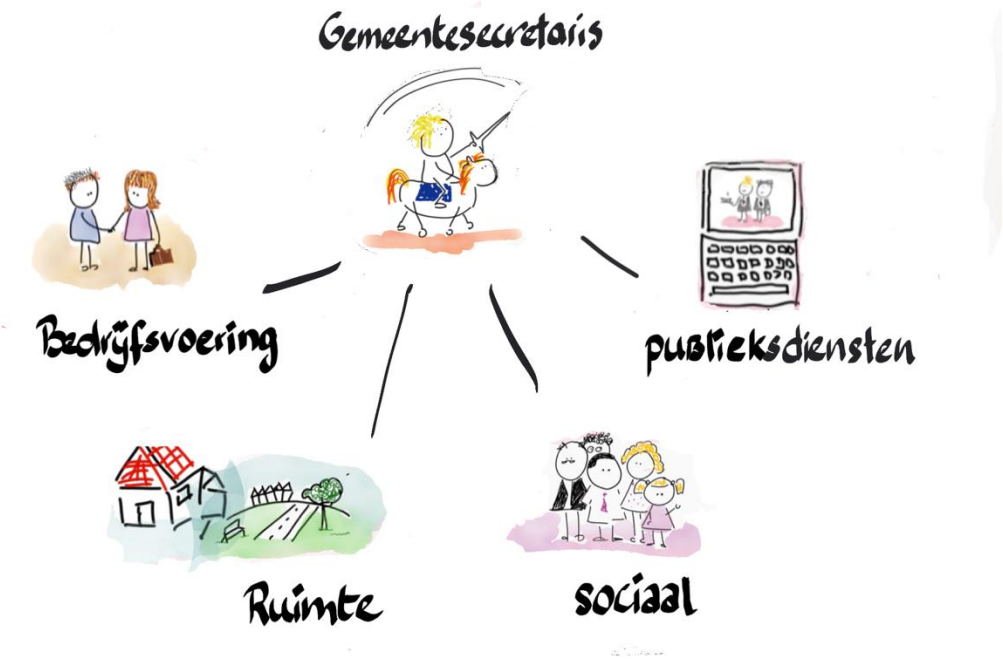
13. De organisatie-ondersteunende taken zijn in beginsel gebundeld en vakgericht gepositioneerd in de afdeling Bedrijfsvoering. Daarbij kunnen ondersteunende taken met een sterke relatie met de vakafdeling in de praktijk van en voor een vakafdeling of team(s) uitgevoerd worden.

14. Concernbrede taken die een onafhankelijke positie richting college, directie en management vereisen zijn georganiseerd in een Concernstaf. Dit zijn de controltaken financieel, juridisch, data & informatiehuishouding.

15. Bundelen van de regie op strategische projecten in het team strategische projectregie. Daar ligt de dagelijkse aansturing van de uitvoering van onder andere de Ontwikkelagenda.

## Hoofdstructuur

De inrichtingsprincipes resulteren in de volgende hoofdstructuur.




Bovenstaande hoofdstructuur geeft deze volop ruimte aan toekomstige ontwikkelingen. Bijvoorbeeld doordat taken (en teams) veranderen en doordat de zelforganisatie van (teams van) medewerkers toeneemt. Medewerkers kunnen (al dan niet tijdelijk) wisselen van team of deel uitmaken van meerdere (tijdelijke) teams. De hoofdstructuur kan dit soort veranderingen absorberen zonder directe noodzaak tot een reorganisatie.

De afdeling Ruimte zet in op de omgevingskwaliteit, economische bedrijvigheid en bereikbaarheid.
Zorg, vitaliteit, gezondheid en participatie zijn de sleutelbegrippen voor de afdeling Sociaal. Deze afdeling zet in op vernieuwende instrumenten en arrangementen. Publieksdiensten verzorgt de directe dienstverlening en doet dit

zoveel mogelijk digitaal en datagedreven, maar met een warme menselijke benadering. Bedrijfsvoering ondersteunt de inhoudelijke afdelingen en teams zodat deze effectief en efficient kunnen opereren.

## De omgeving

De hoofdstructuur is een manier om enige structuur te geven aan taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, werkprocessen, functies en mensen. De hoofdstructuur is verder uitgewerkt in een detailstructuur en het formatieplan. Dit was noodzakelijk om een start te kunnen maken met de medewerkers van de voormalige gemeenten. Functies en formatie zijn nader bepaald en ondergebracht binnen teams. Deze teams zijn, zoals gezegd, aan verandering onderhevig.
Er komt meer en meer aandacht voor de variëteit in rollen van de medewerkers. Dit kan de rolopvatting binnen het team (of een ander team) zijn, de rol in gestandaardiseerde werkprocessen, de rol om een bijdrage te leveren aan de realisatie van een strategisch project (zoals de ontwikkelagenda) of de rol om facilitator en aanspreekpunt te zijn voor een burgerinitiatief.

## Alternatieven voor de hoofdstructuur

Er is geen beste manier van organiseren, wel een passende manier. Op dat principe is de voorgestelde hoofdstructuur gebaseerd die aansluit bij de ambities, uitgangspunten en inrichtingsprincipes. Er waren uiteraard ook andere organisatiemodellen en structuren mogelijk. Een aantal daarvan zijn bij de workshops met managers en medewerkers aangedragen en er is kennisgenomen van modellen en structuren die andere herindelingsgemeenten hanteren. Er is besloten voor het principe van zelforganisatie met bovengenoemde hoofdstructuur omdat:

- er meer focus is op organisatiebrede belangen dan op afdelingen (“hokjes”);
- afstemming en coördinatie bij een klein aantal managers ligt;
- (taak)veranderingen niet zo snel leiden tot een reorganisatie, waardoor de kans dat afdelingen worden toegevoegd of samensmelten en/of dat er afscheid moet worden genomen van managers kleiner wordt
- zelfsturing meer kans heeft dan in de ‘klassieke’ modellen die sneller neigen tot reguleren en controleren;
- het model toekomstbestendiger is

# 9. Werking van de hoofdstructuur

## Overlegstructuur

Het driehoeksoverleg is een overleg tussen burgemeester, griffier en de gemeentesecretaris/algemeen directeur. Tijdens dit overleg wordt de voortgang van werkzaamheden en en projecten besproken, worden ontwikkelingen uitgewisseld en vindt afstemming plaats van politiek relevante zaken. Dit vindt onder andere plaats door bespreking van de termijnagenda en actiepuntenlijst van de gemeenteraad, de afstemming van de beantwoording van door raadsleden (schriftelijk) gestelde vragen en de ambtelijke ondersteuning van raadsleden.

### Portefeuillehoudersoverleg

Periodiek is er overleg plaats tussen de portefeuillehouder en de afdelingsmanager en/of de verantwoordelijk ambtenaar onder wiens ambtelijke verantwoordelijkheid (een deel van) de inhoud van de portefeuille valt. In het portefeuillehoudersoverleg worden de afdelingsplanning en de belangrijke in voorbereiding zijnde adviezen besproken. Ook projecten komen aan de orde in het portefeuillehoudersoverleg en op verzoek neemt dan de projectregisseur of projectleider deel.

### Managementteam (MT)

Het managementteam bestaat uit de secretaris/algemeen directeur en de afdelingsmanagers. Het MT neemt ambtelijke besluiten op het gebied van bedrijfsvoering, strategische beleidsontwikkeling, en projecten. In het MT wordt de voortgang van complexe en bestuurlijk gevoelige projecten besproken en afgestemd.

### Andere overlegvormen

Naast de genoemden overleggen zijn er binnen de organisatie vanzelfsprekend diverse andere overlegvormen aanwezig. Genoemd kunnen worden het afdelingsoverleg, vormen van taakveldoverleg, overleg binnen teams en tussen teams. Ook over de afdelingen heen zullen diverse vormen van overleg worden georganiseerd.  Het is aan de nieuwe afdelingsmanagers om hier (binnen door de directie te stellen kaders) afspraken over te maken, om zodoende effectief en efficiënt werkende afdelingen en resultaatgebieden te realiseren.

### Medezeggenschap

De Ondernemingsraad en het Georganiseerd Overleg heeft vanzelfsprekend een belangrijke plek binnen de nieuwe organisatie. Uitgangspunt is om als werkgever en werknemers zoveel mogelijk samen op te trekken in het belang van alle inwoners, bedrijven en instellingen, maar zeker ook in het belang van alle medewerkers. De Ondernemingsraad heeft een belangrijke taak in het bewaken en uitdragen van de uitgangspunten van deze management- en organisatiefilosofie.

## Gemeentesecretaris/Algemeen directeur

De gemeentesecretaris/algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie en legt verantwoording af aan het college.

De gemeentesecretaris/algemeen directeur heeft binnen de door het college gegeven richtlijnen en het door het college geformuleerde en gevoerde beleid de eindverantwoordelijkheid voor:

- De sturing en de bewaking van procedures en afspraken tussen het college of de burgemeester en de ambtelijke organisatie.
- De planning van activiteiten en de uitvoering daarvan met inachtneming van het ter zake vastgestelde beleid.
- Het voorzien van de bestuursorganen en afzonderlijke leden van het college van de nodige ambtelijke adviezen en ondersteuning.
- De kwaliteit van de ambtelijke advisering en ondersteuning van de bestuursorganen.
- De aansturing van strategische projectregie

De gemeentesecretaris/algemeen directeur is verantwoordelijk voor het scheppen van voorwaarden waarbinnen binnen de totale organisatie en de medezeggenschap goed kan functioneren. De secretaris/directeur is WOR-bestuurder.

## Managementteam

Het managementteam draagt zorg voor de bedrijfsvoering van de totale organisatie en stemt het strategisch beleid en de (complexe) projecten af op organisatieniveau. Het MT signaleert externe ontwikkelingen en vertaalt deze naar de organisatie.

Het MT richt zich op:

- De integrale advisering aan het college en de ondersteuning van het college bij het nemen van beslissingen. Daarnaast wordt gezorgd voor de tijdige en correcte uitvoering van de beslissingen die zijn genomen door het college.
- Het tijdig onderkennen en bespreken van nieuwe ontwikkelingen en de vertaling.
- Het tot stand brengen van een goede, tijdige coördinatie in de beleidsvoorbereiding- en uitvoering en de planning hiervan;
- De afstemming van en de advisering over het middelenbeheer van de totale organisatie.
- Het zorgen voor de doeltreffende coördinatie van activiteiten en noodzakelijke samenhang tussen de afdelingen onderling en in relatie tot het bestuur.
- Het beheersen (control) van de activiteiten in de organisatie op basis van tussentijds informatie over de voortgang, bijsturen van activiteiten, resultaten en middelen. Achteraf wordt aangegeven op welke wijze

maatschappelijke effecten wel/ niet zijn gerealiseerd en welke middelen daarvoor zijn ingezet.

## Afdelingsmanagers

De afdelingsmanager is lid van het managementoverleg (MT). De afdelingsmanager is als manager verantwoordelijk voor het functioneren en de resultaten van zijn/haar afdeling. De afdelingsmanager heeft voldoende affiniteit met het vakgebied en van de inhoud van het werk op de afdeling. Er wordt een specifiek profiel per afdelingsmanager opgesteld dat recht doet aan het taakveld van de afdeling.

Belangrijke elementen in de functie van de afdelingsmanager zijn:

- Het begeleiden en implementeren van zelforganisatie bij de teams binnen de afdeling.
- Het leidinggeven aan (teams van) medewerkers van de afdeling en verantwoordelijkheid dragen voor de bedrijfsvoering conform de principes van integraal werken.
- Verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsmanagement en het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers van de afdeling conform de principes van situationeel leiderschap
- Het volgen van nieuwe ontwikkelingen en inzichten op het terrein van de afdeling en de implementatie hiervan in de organisatie.
- Integrale onderlinge afstemming van de diverse onderdelen van de afdeling en de afstemming met onderdelen van de andere afdelingen (gemeente brede processen).
- Overleg met en het bijstaan van de wethouder of burgemeester.

## Team coördinatie

Het uitgangspunt is dat er geen teamcoördinatoren worden benoemd. Volgens het principe van zelforganisatie worden sturende en coördinerende taken binnen het team belegd en kunnen deze zelfs wisselen tussen teamleden. Dit gebeurt door een evenredige verdeling binnen het team of door taakaccenten en rollen aan enkele leden van het team toe te delen.

Ook is het mogelijk om binnen een team één of meerdere personen een rol te laten vervullen met:

- Uitvoeren van meer complexe werkzaamheden binnen een taakveld
- Vraagbaak binnen het team op werkinhoud en werkproces
- Ondersteunen van medewerkers bij het oplossen van werkinhoudelijke problemen vanuit vakinhoudelijke kennis.

Het is ook mogelijk om aansturende en coördinerende taken bij één persoon te beleggen. Dit kan als de vakinhoud en werkprocessen of de samenstelling van het team dit noodzakelijk maakt. Deze persoon vervult dan bijvoorbeeld de rol van:

- Eerste aanspreekpunt binnen een taakveld.

- Coördinatie dagelijkse werkzaamheden voor een groep medewerkers binnen een taakveld.
- Coachen van medewerkers bij het oplossen van werkinhoudelijke problemen vanuit vakinhoudelijke kennis.
- Klankbordfunctie en eerste aanspreekpunt voor wat betreft de werkinhoud.
- Signaleren van en adviseren over ontwikkelingen richting de afdelingsmanager.

## Projectregisseur

Een projectregisseur is verantwoordelijk voor de aansturing van een strategisch project waarvoor opdracht is verleend. De projectregisseur is verantwoordelijk voor het behalen van de effecten, doelen en resultaten. De projectregisseur stuurt de uitvoering aan conform de principes van integraal werken, dwars over de afdelingen heen.

De projectregisseurs zijn voor wat betreft de dagelijkse uitvoering functioneel leidinggevende van de medewerkers in het project met uitzondering van het personeelsmanagement (ziekteverzuimbegeleiding, beoordelingsgesprekken, etc.).

## Controlling

Los van de afdelingen worden één of meerdere controlling functies gepositioneerd, rechtstreeks onder de gemeentesecretaris/algemeen directeur. In bijzondere situaties kan vanuit controlling rechtstreeks aan het college van B&W worden gerapporteerd. Dit is vastgelegd in de organisatieverordening.

Controlling heeft een belangrijke rol bij de ontwikkeling en monitoring van het sturingsstelsel. Daar ligt de beoordeling van doelmatgheid en rechtmatigheid van uitgevoerd beleid tegen de achtergrond van onder meer nieuwe wet- en regelgeving, de programmabegroting en beleidskaders.