



kijk! gemeente
Krimpenerwaard
ontkemt

SAMEN-
WERKEN

Besturingsfilosofie & Hoofdstructuur Krimpenerwaard

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Schaalsprong geeft kansen	4
3.	Verbinding werkdocument visievorming	4
4.	Ontwikkelingen	5
5.	Rol van het gemeentebestuur	11
6.	Organisatie	14
6.1.	Uitgangspunten organisatie	14
6.2.	Dienstverlening	18
6.3.	Hoofdstructuur	19
6.4.	Taakvelden per afdeling	20
7.	Aansturing organisatie	23
7.1.	Integraal werken en integraal management	23
7.2.	Uitwerking ambtelijke organisatie	24
7.3.	Overlegvormen	26

1. Inleiding

Medio 2013 heeft de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de gemeenten Bergambacht, Nederlek, Ouderkerk, Schoonhoven en Vlist bericht dat hij op, aangeven van de Provincie Zuid-Holland, voornemens is om een wetsvoorstel in procedure te brengen dat erop is gericht om te komen tot een herindeling van de vijf gemeenten. Het wetsvoorstel moet leiden tot een herindeling per 1 januari 2015, om daarmee de nieuwe gemeente Krimpenerwaard te vormen. De organisatie K5 wordt hier vanzelfsprekend in betrokken. De behandeling van het wetsvoorstel in de Tweede Kamer vindt naar verwachting plaats in maart of april 2014. Vervolgens zal de behandeling plaatsvinden in de Eerste Kamer.

De realisatiefase van de gemeentelijke herindeling is medio november in gang gezet. Diverse stappen zijn kort daarna gezet. Een belangrijk volgend onderwerp in de opbouw van de nieuw te vormen organisatie betreft de ontwikkeling van de besturingsfilosofie en de hoofdstructuur. Door de Projectgroep is hiervoor een plan van aanpak opgesteld. In deze notitie wordt de besturingsfilosofie en hoofdstructuur uitgewerkt.

Onder de besturingsfilosofie verstaan we een gedragen visie op de manier waarop de totale organisatie wordt bestuurd en geleid.

Door middel van de hoofdstructuur wordt de opbouw van de organisatie in de basis vastgelegd. Een keuze wordt gemaakt voor een organisatiemodel en dit wordt verder uitgewerkt. De taakvelden en taken worden per organisatie-eenheid uitgewerkt in de detailstructuur. Dit volgt op een later moment (zie plan van aanpak herindeling). Tenslotte wordt een formatieplan voor de totale organisatie gerealiseerd.

Diverse ontwikkelingen die effecten hebben op de opbouw van de nieuwe organisatie zijn op dit moment nog niet (volledig) duidelijk. Gedacht kan bijvoorbeeld worden aan de decentralisaties vanuit het Rijk en de Provincie naar de gemeenten. Wanneer duidelijkheid ontstaat over deze ontwikkelingen zal bijstelling van dit document wellicht plaats moeten vinden. In die zin zal het de komende tijd een dynamisch document blijven.

We hopen dat deze besturingsfilosofie en hoofdstructuur een bijdrage zal leveren aan een effectief en efficiënt functionerende organisatie. Dit alles ten dienste van de burgers, bedrijven en instellingen binnen de gemeente Krimpenerwaard.

Projectgroep Herindeling

2. **Schaalsprong geeft kansen en schept verwachtingen**

Gemeente Krimpenerwaard: Ruimte, rust en groen

Per 1 januari 2015 ontstaat de nieuwe gemeente Krimpenerwaard. Een gemeente met ruim 53.500 inwoners, bestaande uit 12 kernen en een oppervlakte van ruim 164 km². Een gemeente die staat voor ruimte, rust en groen.

De gemeente Krimpenerwaard wordt per 1 januari 2015 gevormd door de voormalige gemeenten Bergambacht, Nederlek, Ouderkerk, Schoonhoven en Vlist. Door de gemeentelijke herindeling wordt een flinke schaalsprong gemaakt. Deze schaalsprong biedt kansen. Kansen voor burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties, maar zeker ook voor de gemeentelijke organisatie en de medewerkers van De Krimpenerwaard.

De gemeente Krimpenerwaard heeft ambities. Ambities op het terrein van wonen, zorg, onderwijs, werkgelegenheid, recreatie en toerisme, natuur, mobiliteit, etc. Deze ambities worden verder uitgewerkt in het werkdocument visievorming.

De burger moet de voordelen van de herindeling ondervinden

De schaalsprong die wordt gemaakt brengt met zich mee dat burgers, bedrijven en instellingen, buurgemeenten en de provincie andere en hogere verwachtingen zullen hebben richting de gemeente waar het gaat om professionaliteit, efficiëntie en maatschappelijke effectiviteit. Dat is een terechte verwachting die zal moeten worden waargemaakt.

De huidige gemeenten die de gemeente Krimpenerwaard gaan vormen staan voor een sterke relatie tussen gemeente en gemeenschap waarbij de lijnen kort zijn. De nieuwe gemeente wil dit minimaal in stand houden. De gemeente Krimpenerwaard zet in op een grote mate van betrokkenheid van burgers, bedrijven en instellingen bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid. De betrokkenheid van de 12 kernen en de mensen die daar wonen wordt gestimuleerd.

De gemeente Krimpenerwaard staat voor een sterke (vraaggeoriënteerde) dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen. De dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen wordt zoveel mogelijk gedigitaliseerd, zodat burgers, bedrijven en instellingen ongeacht tijdstip of plaats gebruik kunnen maken van de dienstverlening van de gemeente. De dienstverlening functioneert effectief en efficiënt, waarbij 'afspraak is afspraak' hoog in het vaandel staat. De burgers, bedrijven en instellingen ondervinden de voordelen van de schaalsprong in de totale dienstverlening van de gemeente Krimpenerwaard.

De gemeente Krimpenerwaard houdt zich nadrukkelijk bezig met regionale vraagstukken die niet ophouden bij de gemeentegrenzen. Ook op dit moment gebeurt dit vanuit de gezamenlijke K5 organisatie. Door de schaalsprong kan een extra impuls worden gegeven aan (boven)regionale ontwikkelingen.

Een krachtige speler in de regio

De huidige samenwerking in de K5 heeft geleid tot meer bestuurskracht dan de afzonderlijke gemeenten konden realiseren. Door de samenvoeging van de vijf gemeenten kan dit verder worden ontwikkeld en versterkt. Ten aanzien van de aangrenzende gemeenten Krimpen aan de IJssel, Gouda en de Stadsregio Rotterdam zal de nieuwe gemeente een nog sterkere speler zijn om rekening mee te houden.

Medewerkers zijn een belangrijke succesfactor voor de organisatie van De Krimpenerwaard
De medewerkers zijn een belangrijke succesfactor voor de gemeente Krimpenerwaard. Medewerkers worden beschouwd als het kapitaal van de nieuwe gemeente. Permanente ontwikkeling van medewerkers en daarmee de organisatie zal een speerpunt blijven vanaf 1 januari 2015.

Natuurlijk zijn de medewerkers niet de enige succesfactor voor het functioneren van de nieuwe gemeente. Met elkaar maken bestuurders, medewerkers, burgers, bedrijven en instellingen de nieuwe gemeente tot een succes.

Medewerkers hebben de mogelijkheid om ook in hun persoonlijke ontwikkeling verder te groeien. De Krimpenerwaard moet een aantrekkelijke werkgever zijn waar getalenteerde medewerkers graag voor willen werken.

Een sterk HRM-beleid ligt aan de basis van een goed functionerende organisatie. Het strategisch HRM-beleid is een afgeleide van de organisatiedoelen, is afgestemd op externe en interne ontwikkelingen en vertoont een grote mate van samenhang.

Om medewerkers optimaal te laten functioneren, is goed leiderschap een belangrijke (rand)voorwaarde. Leidinggevenden binnen de nieuw te vormen gemeente weten richting te geven aan de inzet en ontwikkeling van de organisatie en weten daarvoor medewerkers te motiveren, inspireren en verbinden. Leidinggevenden binnen de nieuwe gemeente geven ruimte, durven medewerkers los te laten en sturen bij indien dit nodig is.

Binnen de organisatie van de gemeente Krimpenerwaard staan de prestaties en ontwikkeling van de medewerkers centraal. Daar wordt dan ook op gestuurd.

3. Verbinding werkdocument visievorming

Werkdocument visievorming als basis

Voor de nieuw te vormen gemeente Krimpenerwaard is een werkdocument visievorming opgesteld dat als basis kan dienen voor de nieuw te vormen gemeenteraad om een toekomstvisie op de Krimpenerwaard te ontwikkelen.

Het werkdocument visievorming is een compilatie van de bestaande en meest recente toekomstvisies, structuurvisies en beleidsstukken van de gemeenten Bergambacht, Nederlek, Ouderkerk, Schoonhoven en Vlist en de stukken die gezamenlijk in K5-verband zijn ontwikkeld.

Elke gemeente heeft kernen met een geheel eigen identiteit. Toch hebben de vijf gemeenten op basis van historische en geografische kenmerken ook veel gemeenschappelijk. Het werkdocument visievorming is vooral gericht op het verder inzichtelijk maken van deze gemeenschappelijkheid, met inachtneming van de identiteit van de kernen. Hierin zit namelijk de kracht van de nieuwe gemeente.

Het werkdocument visievorming dient als kapstok voor het ontwikkelen van de nieuwe organisatie en het harmonisatietraject dat inmiddels al is gestart.

Trends en ontwikkelingen

In het werkdocument visievorming zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen beschreven die op de nieuw te vormen gemeente afkomen. Belangrijke trends en ontwikkelingen zijn beschreven op de volgende terreinen:

- Wonen, welzijn, zorg en demografie
- Buitengebied
- Economie, werkgelegenheid en mobiliteit
- Recreatie en toerisme
- Sociale ontwikkelingen en onderwijs
- Wonen en leefomgeving

De beschreven trends en ontwikkelingen zijn van invloed op de ontwikkeling van het beleid van de gemeente op de diverse terreinen nu en in de toekomst en vormen een basis voor de inrichting van de nieuw te vormen organisatie.

Voor de verdere uitwerking van de trends en ontwikkelingen wordt verwezen naar het werkdocument visievorming.

Speerpunten

Op basis van de trends en ontwikkelingen die zijn geschetst, de verschillende visie- en beleidsdocumenten die (recent) zijn opgesteld en vormen van inspraak die hierop zijn geweest, is in het werkdocument visievorming een aantal belangrijke speerpunten benoemd voor de nieuwe gemeente. Door de samenvoeging van de vijf gemeenten is het aantal speerpunten groot. Het is aan de nieuwe gemeenteraad om keuzes te maken in de speerpunten die zijn geformuleerd. Diverse speerpunten die zijn benoemd in het werkdocument visievorming hebben gevolgen voor besturingsfilosofie en hoofdstructuur zijn, maar later ook voor de detailstructuur en het formatieplan.

Voor de speerpunten wordt verwezen naar het werkdocument visievorming.

Naast de speerpunten zijn aandachtspunten benoemd voor het bestuur en de organisatie van de nieuw te vormen gemeenten. Aandachtspunten voor wat betreft de aard van de

nieuwe gemeente, burgerparticipatie, dienstverlening, bedrijfsvoering en de organisatiecultuur.

Voor de aandachtspunten op het terrein van bestuur en organisatie wordt eveneens verwezen naar het werkdocument visievorming.

4. Ontwikkelingen

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de interne en externe ontwikkelingen die op de nieuw te vormen gemeente afkomen en die invloed hebben op de besturingsfilosofie en hoofdstructuur en vervolgens de detailstructuur en het formatieplan.

Veranderende rol van de (gemeentelijke) overheid

De rol van de (gemeentelijke) overheid is sterk aan het veranderen. Het Kabinet spreekt in die zin over het ontstaan van een participatiemaatschappij versus een verzorgingsstaat. De overheid kan en wil niet alles meer regelen maar doet een beroep op het maatschappelijk middenveld en de burgers. Burgers zijn zelf voor een belangrijk deel verantwoordelijk voor hun eigen welzijn en het samen leven in buurt en wijk. De eigen kracht van burgers moet en mag veel meer dan vroeger benut worden. De nieuwe rol van de gemeente betekent dus onder meer: loslaten, vertrouwen op de kracht van instellingen en burgers, vragen wat instellingen en burgers zelf kunnen doen om een probleem op te lossen of een voorziening te realiseren.

Economische ontwikkelingen

Gedurende een aantal jaren hebben we al te maken met een economische crisis die haar effect heeft op het functioneren van de gemeente en de gemeenschap. De uitkering vanuit het gemeentefonds is afgenomen en de kosten voor de gemeenten nemen toe. Dit dwingt gemeenten om keuzes te maken in de uitvoering van diensten en om nog efficiënter te gaan werken.

Financiële positie nieuwe gemeente

Op het moment van schrijven van deze notitie is de concept meerjarenbegroting voor de nieuwe gemeente nog niet gereed. De verwachting is op basis van reeds uitgevoerde onderzoeken (Provincie Zuid-Holland en de werkgroep Financiën) dat de financiële positie van de nieuw te vormen gemeente onder druk komt te staan. Oorzaken kunnen worden gevonden in de daling van de algemene uitkering, de bezuinigingen die vanuit het Rijk op de gemeenten afkomen de komende jaren, de kosten die gepaard zullen gaan met de decentralisatie van taken vanuit het Rijk naar de gemeenten, etc.

De financiële positie van de huidige gemeenten wordt daarnaast op korte termijn onderzocht en is van (grote) grote invloed op de financiële positie van de nieuwe gemeente. Medio 2014 bestaat er een duidelijk beeld van de financiële positie van de nieuwe gemeente en zal hierover worden gecommuniceerd.

In het plan van aanpak is een taakstelling van minimaal 5% bezuiniging op de loonkosten opgenomen gelet op de te verwachten financiële positie van de nieuw te vormen gemeente.

Digitalisering

De digitalisering van de maatschappij heeft (grote) gevolgen voor de gemeentelijke dienstverlening in de volle breedte. Technologische ontwikkelingen zijn tegenwoordig zover doorgevoerd dat ze het dagelijks leven gemerkt of ongemerkt voor een groot deel zijn gaan bepalen. Bijna alles is via het internet te regelen. Shoppen, bankzaken, vrienden maken etc. Digitalisering gaat gepaard met een steeds meer bepalende rol van de klant. De digitale winkel is altijd open en klanten verwachten een snelle reactie. Het digitale kanaal (internet en mobiel internet) wordt meer en meer het primaire communicatiekanaal voor veel burgers, bedrijven en instellingen. **In dit kader is informatiebeveiliging een belangrijk aandachtspunt.**

Dienstverlening

Burgers, bedrijven en instellingen vragen steeds meer om een hoge kwaliteit van de dienstverlening, tegen een betaalbare prijs. Overheidsdienstverlening moet eenvoudig, snel en zo min mogelijk administratieve lasten voor de burger met zich meebrengen. De gemeente heeft daarnaast te maken met de juridisering van de samenleving, een toenemende claimcultuur en mondige burgers.

Gemeenten worden steeds meer hét informatiepunt van de overheid en zijn vanaf 1 januari 2015 de ingang voor nagenoeg alle vragen aan de overheid van burgers, bedrijven en instellingen.

In hoofdstuk 6.2 wordt de dienstverlening verder uitgewerkt.

Nabijheid bestuur – burger

Uit diverse onderzoeken blijkt dat de (gevoelde) nabijheid tussen de burgers en het bestuur afneemt na een herindeling. De schaa sprong van gemeenten tussen de 8.000 en 14.000 inwoners naar een gemeente met 53.500 inwoners is groot, zodat de gemeente Krimpenerwaard hier ook mee te maken zal krijgen. Hier zal de nieuwe gemeente dan ook aandacht voor moeten hebben. Instrumenten zullen hierop ingezet worden. De gemeente moet ervoor zorgen dat de gevoelde nabijheid van de dienstverlening voor de burger vergelijkbaar is met de huidige toegankelijkheid.

Decentralisatie van taken naar gemeenten

Het Rijk hevelt in het kader van de decentralisatie steeds meer taken over richting gemeenten. De komende periode kan met name worden gedacht aan de taken op het terrein van de AWBZ en de Jeugdzorg per 1 januari 2015. De gemeente vormt in de toekomst steeds meer het eerste aanspreekpunt dat maatschappelijke vraagstukken signaleert, benoemt en samen met anderen, zoekt naar oplossingen. De financiële middelen komen niet altijd mee daar waar sprake is van decentralisatie van taken. Dit leidt tot meer druk op de gemeentelijke begroting en financiële risico's doordat budgetten vaak niet in zijn geheel meekomen of er sprake is van 'open-eindconstructies'.

Afhankelijk van de wijze waarop de decentralisaties zullen worden georganiseerd zal dit gevolgen hebben voor de opbouw van de nieuw te vormen organisatie. De effecten zijn op dit moment nog niet duidelijk. Hierop zal in 2014 worden geanticipeerd in de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Regionalisering van taken

Gemeenten weten elkaar op steeds meer terreinen te vinden in het kader van samenwerking. Steeds meer overheidstaken worden op regionaal niveau uitgevoerd, vrijwillig of min of meer gedwongen vanuit het Rijk of de Provincie. Dit leidt tot gemeenten die met een steeds beperktere omvang hun kerntaken uitvoeren.

De nieuwe regio

Eind 2013 is door de Stuurgroep Nieuwe Regio een rapport opgesteld voor de gemeenteraden over de vernieuwing van de regionale samenwerking ('De nieuwe regio: van regio-organisatie naar het organiseren van de regio'). In dit rapport wordt aangegeven dat de samenwerking vanuit De nieuwe regio in de toekomst zal worden vormgegeven vanuit een netwerkorganisatie, waarbij samenwerkingsverbanden worden georganiseerd rondom onderwerpen. In dit kader zal programmatisch worden gewerkt, waarbij voor de uitvoering van werkzaamheden gebruik zal worden gemaakt van de capaciteit en kennis van de deelnemende gemeenten. Afhankelijk van het aantal programma's en de inzet van de deelnemende gemeenten kan dit gevolgen hebben voor de nieuw te vormen organisatie.

Andere vormen van werken

Medewerkers hebben een grotere behoefte aan vrijheid en verantwoordelijkheid om hun eigen werk te organiseren en optimale resultaten te boeken. De behoefte om werk en privé op elkaar af te stemmen en in balans te brengen, in een maatschappij waarin steeds meer ouders beiden werken en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de zorg voor kinderen, neemt toe. Meer flexibele werkvormen zijn daarom gewenst.

Dynamiek

De samenleving is veel dynamischer en complexer geworden de afgelopen jaren. Dit vraagt van ons steeds meer flexibiliteit, aanpassingsvermogen en een groter strategisch vermogen. Gemeenten moeten zich vaker en sneller aan kunnen passen aan veranderende omstandigheden. Er moet eerder en beter worden geschakeld om de ontwikkelingen bij te benen en tevens in de pas te blijven lopen met wat Nederlandse of Europese wetgeving van ons verlangt. Dit vraagt meer dan voorheen om een strategische oriëntatie van de gemeente.

5. Rol van het gemeentebestuur

De nieuwe gemeente kent de volgende bestuurlijke lagen:

- Gemeenteraad
- College van Burgemeester en Wethouders
- Burgemeester

In dit hoofdstuk worden de bestuurlijke lagen summier uitgewerkt. Dit is slechts een eerste aanzet. Een verdere uitwerking zal worden gerealiseerd door de Klankbordgroep herindeling en de nieuwe gemeenteraad (rol van de gemeenteraad, commissiestructuur, inspraak, etc.) en het nieuw te vormen college van B&W.

De gemeenteraad stelt de kaders

De gemeenteraad van de nieuwe gemeente is het hoogste bestuursorgaan en geeft als zodanig sturing aan het beleid en de ontwikkeling van de gemeente. De externe gerichtheid en volksvertegenwoordigende rol van de gemeenteraad is groot. De taken en verantwoordelijkheden tussen gemeenteraad en college zijn duidelijk gescheiden.

Raadsleden onderhouden vanuit een volksvertegenwoordigende rol een nauw contact met de burgers, bedrijven en instellingen. Raadsleden signaleren maatschappelijke ontwikkelingen die worden vertaald in kaders en bestuursopdrachten ten behoeve van het gemeentelijke beleid.

De raad richt zich op:

- het initiëren van beleid door de ontwikkeling van een visie en doelstellingen voor de gemeente, die de basis vormen voor de ontwikkeling van concrete beleidsinitiatieven door het college. De volksvertegenwoordigende rol komt hierin sterk tot uitdrukking;
- het vaststellen van hoofdlijnen van beleid (kaderstellende rol) en het sturen van de ontwikkeling en uitvoering van beleid door het college door het stellen van prioriteiten en kaders;
- het houden van toezicht op de ontwikkeling, uitwerking en uitvoering van beleid door toetsing van de activiteiten van het college aan de vooraf gestelde doelen en kaders (controlerende rol).

Een belangrijk aspect in het geheel betreft het budgetrecht van de gemeenteraad. De gemeenteraad bepaalt in zijn programmabegroting hoeveel middelen worden besteed aan bepaalde programma's. De gemeenteraad toetst vervolgens via diverse instrumenten (voorjaarsnota, najaarsnota, jaarrekening) of de gestelde doelen zijn bereikt, of de maatschappelijke effecten zijn behaald en of de werkelijke kosten binnen kaders van de programmabegroting zijn gebleven.

Sturen op hoofdlijnen, openheid en transparantie veronderstellen een raad die durft te kiezen. Een heldere visie biedt daarvoor de basis. Sturen op hoofdlijnen betekent ook dat er sprake is van een heldere en duidelijke bevoegdheidsverdeling in relatie tot het college en de organisatie op basis van delegatie en mandaat. Van belang is dat raadsleden voldoende worden ondersteund om op deze wijze invulling te geven aan hun rol. Daarbij horen een goede informatievoorziening en heldere afspraken over procedures en kwaliteit van raadsvoorstellen. Instrumenten als planning en control, de budgetcyclus (begroting, rekening en tussentijdse rapportages) en bestuursopdrachten stellen de raad in staat zijn sturende en toezichthoudende rol adequaat in te vullen.

De Gemeenteraad wordt ondersteund door de Griffie. Het functioneren van de Griffie valt onder de verantwoordelijkheid van de gemeenteraad.

Ten behoeve van een goede afstemming tussen raad, college en ambtelijke organisatie wordt een overleg ingesteld tussen de burgemeester, de gemeentesecretaris en de griffier.

Het college van Burgemeester en wethouders bestuurt

Het college van burgemeester en wethouders vormt het dagelijks bestuur van de gemeente. Het bereidt de besluitvorming door de raad voor en voert deze vervolgens uit binnen de door de raad gestelde kaders.

De werkwijze van het college wordt gekenmerkt door collegiaal bestuur. Een collegiale werkwijze biedt de beste voorwaarden voor een integraal optreden van de gemeente bij vraagstukken die meerdere portefeuilles raken. Het collegiaal bestuur komt op verschillende wijzen tot uitdrukking:

- het college heeft een verantwoordelijkheid voor de beleidsmatige en bestuurlijke afstemming van portefeuilleoverstijgende vraagstukken;
- de leden van het college vertegenwoordigen naar buiten altijd de collegebesluiten;
- de leden van het college informeren elkaar regelmatig over de voortgang en ontwikkelingen op het terrein van hun portefeuille.

Binnen het collegebeleid en vastgestelde beleidslijnen hebben de individuele leden zelfstandige verantwoordelijkheid voor de eigen portefeuille. Echter, 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, organisaties en bedrijven als in de bestuurlijke omgeving. Portefeuillehouders vormen een belangrijke schakel tussen burgers/maatschappij enerzijds en de organisatie anderzijds.

De Algemeen directeur/secretaris is eindverantwoordelijk voor de ambtelijke advisering en brengt voorstellen vanuit de ambtelijke organisatie in het college.

De organisatie voert uit

Binnen de door de raad vastgestelde hoofdlijnen van beleid vindt een verdere uitwerking hiervan door het college plaats. Welke prestaties geleverd dienen te worden en welke kwaliteit geleverd moet worden (wat-vraag, opdrachtgeverschap). De ambtelijke organisatie c.q. de Algemeen directeur/secretaris is primair verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering: op welke wijze en met welke middelen deze doelstellingen het beste gerealiseerd kunnen worden (hoe-vraag, opdrachtnemerschap).

Samenspel belangrijk

De relatie tussen het college en de directie wordt gekenmerkt door samenspel. De advisering vanuit het ambtelijk apparaat geschiedt op basis van vakinhoudelijke deskundigheid. De eindverantwoordelijkheid voor ambtelijke voorstellen blijft zowel inhoudelijk als procedureel bij de top van de organisatie (Algemeen directeur/secretaris).

Burgemeester

De burgemeester is een bestuursorgaan binnen de gemeente. De burgemeester heeft een sterke eigen verantwoordelijkheid op het terrein van openbare orde en veiligheid.

De burgemeester is voorzitter van de raad en het college. De burgemeester stuurt op de bewaking van eenheid in het collegebeleid en een goede relatie tussen bestuur en organisatie.

De burgemeester speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van een eenduidig gezicht van de nieuwe gemeente naar burgers en externe partners. Dit eenduidige gezicht moet o.a. vorm krijgen bij de vertegenwoordiging van de gemeente in externe overleg- en onderhandelingsituaties die (strategisch) belangrijk zijn.

6. De organisatie

6.1. Uitgangspunten organisatie

Een platte organisatie met een kleine koersbepalende top

De organisatie wordt zo effectief en efficiënt mogelijk ingericht, waarbij bureaucratie zoveel mogelijk wordt vermeden en korte lijnen (blijven) bestaan. Het aantal hiërarchische lagen in de nieuwe organisatie wordt zo beperkt mogelijk gehouden. Gekozen wordt voor een organisatievorm waarbij een kleine top de koers bepaalt en eindverantwoordelijk is voor de resultaten die door de organisatie worden geboekt. Juist de eerste jaren na een herindeling kan op deze wijze met veel slagkracht worden gewerkt aan een sterke organisatie en daarmee een sterke dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen.

Proces-/vakgeoriënteerde organisatie

Er wordt gekozen voor een combinatie van een proces- en vakgeoriënteerde organisatie. Gelijksortige werkprocessen (bijvoorbeeld op het terrein van dienstverlening) worden op een aantal onderdelen in dezelfde organisatorische eenheden ondergebracht. Op andere onderdelen wordt ervoor gekozen om zaken vanuit het vakgebied te organiseren. Steeds weer wordt gekozen voor een inrichting die het best past bij de ontwikkelingen die spelen en de omvang van de nieuw te vormen organisatie.

Er wordt voor gekozen om complexe vormen van beleid en grote vakgebiedoverstijgende projecten te organiseren vanuit een afzonderlijke organisatie-eenheid. Tactisch en operationeel beleid en de uitvoering van enkelvoudige projecten wordt gekoppeld aan de uitvoerende taken binnen de en afdelingen. Dit vanwege de belangrijke koppeling tussen deze vormen van beleid en projecten en de uitvoering.

Op het terrein van dienstverlening worden zoveel mogelijk diensten in de basis geleverd vanuit een afzonderlijke eenheid op dit terrein. Complexere vormen van dienstverlening vinden plaats vanuit de (vak)afdelingen.

Ondersteunende functies worden zoveel mogelijk gebundeld in organisatie-eenheden. Ondersteunende functies worden dus niet per onderdeel van de organisatie opgezet (bv. voor iedere afdeling een kleine staf). Dit leidt tot een te grote versnippering van ondersteunende taken.

De ondersteunende functies worden vanuit het vakgebied georganiseerd. Dit betekent bv. dat de financiële functies worden ondergebracht binnen dezelfde organisatie eenheid en niet worden opgesplitst over verschillende organisatie-eenheden. Dit geldt ook voor de functies op het terrein van HRM, communicatie, I&A, etc. De nieuw te vormen organisatie is onvoldoende groot om de ondersteunende functies procesgeoriënteerd in te richten. Dit zou tot een te grote versnippering van de verschillende taakvelden leiden.

Projecten

De aansturing van complexe projecten gebeurt vanuit een projectstructuur die over de organisatie ligt (matrixstructuur) en geschiedt vanuit een afzonderlijke organisatie-eenheid. De projectleiders sturen de uitvoering van de projecten aan, dwars over de afdelingen heen. Medewerkers uit de lijnafdelingen nemen zitting in projectgroepen die onder leiding van de projectleider verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de projecten. De projectleiders zijn voor wat betreft de uitvoering van het project de functioneel leidinggevende van de medewerkers uit de projectgroep. De hiërarchisch leidinggevende blijft vanzelfsprekend de lijnmanager.

De aansturing van enkelvoudige projecten, niet vakgebiedoverstijgend, wordt georganiseerd vanuit de verschillende afdelingen. De koppeling met de uitvoering wordt in dit geval van groot belang geacht voor het succes van de projecten.

Integraal denken en werken

Integraal denken en werken is een belangrijk uitgangspunt. Doelen en middelen worden geïntegreerd, over de afdelingen heen. Verkokering en eigen koninkrijkjes worden tegengegaan.

Type gemeente

De maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen leiden er toe dat de gemeente zich dient aan te passen om doelmatig en doeltreffend te kunnen blijven werken. Veel gemeenten in ons land laten meer dan in het verleden zaken aan de 'markt' over. Redenen hiervoor zijn:

- de kracht van de samenleving en het bedrijfsleven beter kunnen worden benut door (uitvoerende) taken bij hen neer te leggen;
- er beter kan worden ingespeeld op de veranderende samenleving en de veranderende rol van de overheid;
- een kleinere en slagvaardige gemeentelijke organisatie kan worden gerealiseerd die efficiënter en effectiever kan functioneren;
- er een betere focus op resultaat ontstaat en minder op uitvoering van taken;
- er financieel voordeel kan worden gehaald;
- de kwetsbaarheid in de uitvoering van taken kan worden verkleind;
- de decentralisatie van taken vanuit het Rijk en de Provincie beter kan worden opgevangen.

Voor de nieuw te vormen gemeente wordt er op dit moment voor gekozen om uit te gaan van een pragmatische benadering van vraagstukken die zich voordoen op dit terrein. Per vraagstuk wordt afgewogen of uitvoering in eigen beheer of in regie de beste oplossing. Om afwegingen op een eenduidige wijze te maken wordt gebruik gemaakt van de regiebeslisboom (Berenschot, 2012). De regiebeslisboom is hieronder uitgebeeld.



De regiebeslisboom bestaat uit vier onderdelen. Op grond van deze onderdelen wordt gemotiveerd waarom bepaalde onderdelen al dan niet en in welke mate zaken in regie worden uitgevoerd.

Politiek gewenste nabijheid

Welke taken wil de gemeente dichtbij houden, bijvoorbeeld vanwege lokale kennis die aanwezig moet zijn, of omdat er direct en flexibel opgetreden moet worden?

Kwaliteit en kwetsbaarheid

Hoe wordt de kwaliteit en kwetsbaarheid van het betreffende onderdeel beoordeeld?

Geschikte partners

Zijn er samenwerkingsverbanden of partijen in de markt om het werk aan uit te besteden?

Kosten

Hoe verhouden de huidige kosten zich tot de kosten wanneer zaken zijn uitbesteed aan andere partijen?

De regiebeslisboom wordt gebruikt voor ontwikkelingen die zich voordoen voor 1 januari 2015 en de eerste jaren daarna. **Indien ervoor wordt gekozen om bepaalde zaken in regie te zetten moet er nadrukkelijk worden nagedacht over de wijze waarop dit moet worden aangestuurd. Per onderdeel dient dit te worden uitgewerkt.**

Gedurende het proces van de herindeling wordt ervoor gekozen om bestaande samenwerkingsvormen of vormen van uitbesteding te handhaven, tenzij er op grond van bedrijfsvoeringstechnische redenen keuzes moeten worden gemaakt. Dit omdat de herindeling al grootschalige veranderingen met zich meebrengt. Voor 1 januari 2015 wordt er dus geen totale discussie gevoerd over alle taakvelden die voorkomen binnen de nieuwe gemeente en in welke mate deze in regie kunnen worden uitgevoerd. Het is aan de nieuwe gemeenteraad om definitieve keuzes te maken voor wat betreft het al dan niet worden van een regiegemeente, het groeipad daar naar toe en de uiteindelijke vorm die een en ander zal krijgen.

Voor wat betreft dit onderwerp kan tenslotte worden opgemerkt dat het mogelijk is dat de nieuwe gemeente zelf taken op zich gaat nemen die in de regio worden samengevoegd en niet meer door de afzonderlijke gemeenten worden uitgevoerd. Het is eveneens aan de nieuwe gemeenteraad om hierin keuzes te maken.

Flexibele organisatie

De nieuwe gemeente wil inzetten op een meer flexibele organisatievorm, waarbij sneller en eenvoudiger kan worden ingespeeld op ontwikkelingen die zich voordoen in de maatschappij. Dit betekent bijvoorbeeld ambtenaren in algemene dienst, betere uitwisselbaarheid van medewerkers, meer flexibele contracten, een flexibele schil van medewerkers en uitwisselbaarheid van medewerkers met andere organisaties. Dit vergt niet alleen technische aanpassingen in de (lokale) rechtspositieregelingen (binnen de gegeven mogelijkheden), maar vergt vooral een flexibele instelling van medewerkers en hierbij passende vaardigheden.

Ook de ontwikkeling van de organisatie is een dynamisch proces. Steeds weer zal moeten worden geanticipeerd op de ontwikkelingen die zich extern en intern voordoen. Aanpassingen van de organisatie zullen zich dan ook voordoen, zowel voor als na de gemeentelijke herindeling.

Nieuwe werken/flexibel werken

Het nieuwe werken wordt verder ontwikkeld binnen de nieuwe gemeente. Gekozen wordt voor een groeimodel, waarbij wordt aangesloten bij de ontwikkeling en mogelijkheden van medewerkers.

Voor de beeldvorming schetsen we hieronder belangrijke kenmerken van het nieuwe werken:

1. Medewerkers worden aangestuurd op vooraf afgesproken resultaten.
2. Medewerkers voelen zich in hoge mate verantwoordelijk voor de te behalen resultaten.
3. Medewerkers worden in staat gesteld hun werkzaamheden zo mogelijk tijdonafhankelijk te verrichten.
4. Medewerkers kunnen die werkzaamheden plaatsafhankelijk uitvoeren.

Deze kenmerken betekenen onder meer een nieuwe visie op werk en werkorganisatie, ruimte voor de zelfsturing van medewerkers en een andere wijze van leidinggeven. Dit uit zich vervolgens in nieuwe arbeidsverhoudingen en nieuwe arbeidsvoorwaarden. Het nieuwe werken vindt zijn uitwerking in het HRM-beleid en de arbeidsvoorwaarden.

Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd. Uitgegaan wordt van zelfstandige, taakvolwassen medewerkers die veel verantwoordelijkheden voor hun rekening kunnen nemen. Het laag leggen van verantwoordelijkheden gaat samen met het geven van bevoegdheden. Dit wordt verder geregeld in de organisatieverordening en in de regeling mandaat en delegatie. In het laag leggen van verantwoordelijkheden wordt rekening gehouden met de fase van ontwikkeling waarin de organisatie en medewerkers zich bevinden.

In de toepassing van het nieuwe werken is op afdelings- en medewerkerniveau maatwerk mogelijk. Aangesloten wordt bij de mogelijkheden die er bestaan op de verschillende werkterreinen en de verantwoordelijkheid die medewerkers kunnen dragen.

Cultuur

De organisatiecultuur wordt gevormd door de waarden en normen van de organisatie. Het zijn de geschreven en ongeschreven regels die aangeven welk gedrag er van de medewerkers verwacht, geaccepteerd en beloond wordt en welk gedrag ongewenst is.

Aan het onderwerp cultuur zal afzonderlijk aandacht worden besteed in het proces om te komen tot de vorming van de nieuwe gemeente.

6.2. Dienstverlening

Externe focus

De organisatie en het bestuur hebben een sterke externe focus. Er wordt van 'buiten' naar 'binnen' gedacht (burgergericht), ontwikkeld en uitgevoerd. Ontwikkelingen op landelijk, regionaal en lokaal niveau worden gesignaleerd, opgepakt en vertaald naar de gemeente en de ambtelijke organisatie. Integratie van de verschillende beleidsvelden is daarbij een belangrijk uitgangspunt voor beleidsvorming.

Interactieve beleidsvorming

Interactieve beleidsvorming is een wijze van beleid ontwikkelen waarbij de gemeente in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, bedrijven en instellingen betreft bij het ontwikkelen van beleid. In de nieuwe gemeente vindt in beginsel standaard interreactieve beleidsvorming plaats. Beleidsnota's worden zoveel mogelijk samen met burgers, verenigingen, maatschappelijke organisaties en bedrijven samengesteld.

Kernenbeleid?

Gemeenten met (veel kernen) kunnen door middel van bijvoorbeeld een kernenbeleid een bijdrage leveren om, in samenwerking met de lokale bevolking, de leefbaarheid in kleine kernen op peil te houden. Een afweging om al dan niet te gaan werken met een kernenbeleid dient nog te worden gemaakt. Ook andere instrumenten kunnen worden ingezet om de lijnen tussen de gemeente en de kernen kort te houden en de leefbaarheid in kernen op peil te houden.

Dienstverlening

Centraal staat de digitale dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen. Wat digitaal kan, wordt digitaal gedaan. Dienstverlening is zoveel mogelijk plaats en tijd onafhankelijk.

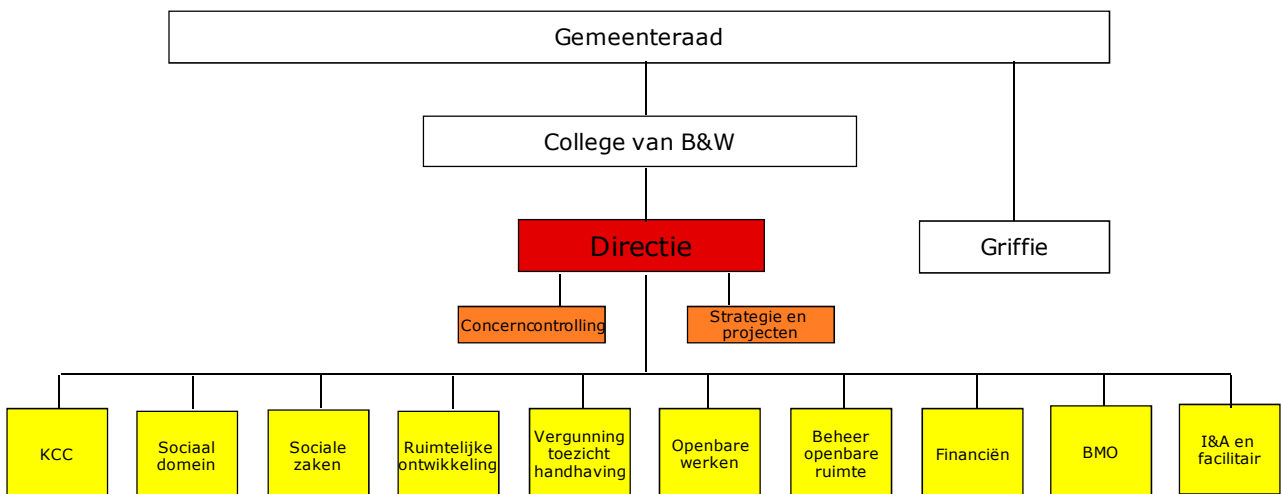
Fysieke dienstverlening blijft belangrijk ondanks de sterke digitalisering van de dienstverlening. Er wordt rekening gehouden met groepen in de samenleving die minder gebruik maken van de digitale mogelijkheden. Er wordt uitgegaan van ruime openingstijden van het KCC en/of het werken op afspraak.

Fysieke dienstverlening betekent niet per definitie dat de burger naar het gemeentehuis komt, maar kan ook betekenen dat de burger thuis wordt bezocht, er meer en meer op afspraak wordt gewerkt en dat de gemeente op andere locaties beschikbaar is. In dit kader dient ook te worden genoemd de dienstverlening die samengaat met de decentralisaties.

Het programma 'Antwoord' wordt als basis gehanteerd voor de uitvoering van de dienstverlening. 'Antwoord' is het concept dat gemeenten helpt de contacten met burgers, bedrijven en instellingen te professionaliseren door een KCC (Klant ContactCentrum) vorm te geven dat op termijn dé ingang wordt voor de gehele overheid. Onder het KCC verstaan we het organisatieonderdeel dat de fysieke, telefonische, papieren en elektronische contacten met de burger aanneemt en zoveel mogelijk direct afhandelt. Het KCC is dus de frontoffice van de gemeente en op termijn de frontoffice van de gehele overheid.

6.3. Hoofdstructuur

De uitgangspunten voor de organisatie zoals geschetst in hoofdstuk 6.1 leiden tot de volgende organisatiestructuur.



De hierboven gepresenteerde organisatievorm wordt in de vakliteratuur ook wel omschreven als een directiemodel. Belangrijke kenmerken van een directiemodel zijn:

- Er wordt een platte organisatiestructuur gerealiseerd met in de basis twee hiërarchische lagen (dit in tegenstelling tot de piramidale structuur van een sectorenmodel waarbij in de basis veelal sprake is van drie hiërarchische lagen).
- Afdelingen zijn relatief groot van omvang, versnippering in de vorm van kleine afdelingen of andere eenheden wordt tegengegaan.
- Afdelingsmanagers zijn 'echte managers' die verantwoordelijk zijn voor de aansturing van de medewerkers en de resultaten van de afdeling.
- De Algemeen directeur/secretaris als 'baas', die wordt ondersteund door één of meer Directeuren of Adjunct-directeuren.
- De invulling van een Directiemodel vindt vaak meer plaats op basis van 'burgerlogica'.

De Algemeen directeur/secretaris vormt de schakel tussen College en ambtelijke organisatie en heeft een sterke bestuurlijke en externe oriëntatie. In de Directie hebben naast de Algemeen directeur/secretaris twee Directeuren zitting. Dit betreft de Directeur bedrijfsvoering en de Directeur strategie en projecten. De Directeur bedrijfsvoering stuurt de afdelingsmanagers aan, maar functioneert niet (zoals in een sectorenmodel), als een inhoudelijke schakel tussen de Algemeen directeur/secretaris en de Afdelingsmanagers. College- en raadsvoorstellen vanuit de afdelingen worden rechtstreeks via de Algemeen directeur/secretaris ingebracht in het college van B&W en vervolgens de Gemeenteraad (zonder tussenkomst van de Directeur Bedrijfsvoering). De Algemeen directeur/secretaris kan zich laten ondersteunen door een Directiesecretaris.

De Directeur Strategie en Projecten is, naast zijn directietaken, verantwoordelijk voor het strategisch beleid en de complexe projecten binnen de nieuwe gemeente. Deze Directeur stuurt rechtstreeks de afdeling Strategie en Projecten aan. De Directeur Bedrijfsvoering is, naast zijn directietaken, verantwoordelijk voor de aansturing van de afdelingsmanagers.

Het realiseren van een 'platte' organisatie met een kleine koersbepalende top in de vorm van een Directie sluit goed aan bij het nieuwe werken, waarbij medewerkers worden aangestuurd op resultaten, er sprake is van een hoge mate van zelfstandigheid in functioneren, verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden neergelegd en medewerkers in staat worden gesteld om meer tijd- en plaatsonafhankelijk werkzaamheden uit te voeren.

Onder de directie wordt een hiërarchische laag met afdelingsmanagers gerealiseerd. Op dit moment gaan we uit van 10 afdelingen en de eenheid Ontwikkeling, strategie en projecten. Het aantal afdelingen kan in de verdere uitwerking van de organisatie veranderen. Een belangrijk uitgangspunt voor wat betreft de opbouw van de organisatie betreft om een zo effectief en efficiënt mogelijk functionerende organisatie te realiseren met zo min mogelijk hiërarchische lagen. Meer hiërarchische lagen kan gemakkelijk leiden tot bureaucratie.

Afdelingen met een stevige omvang zijn in dit kader dan ook realistisch. Per type afdeling kan dit overigens (sterk) verschillend zijn. In de detailstructuur en het formatieplan zal dit verder worden uitgewerkt. Indien blijkt dat afdelingen te groot van omvang zijn om als afdelingsmanager aan te sturen kan ervoor worden gekozen om de afdeling te splitsen, zodat er meer afdelingen ontstaan of om een leidinggevende hulpstructuur te realiseren in de vorm van teamleiders. In de detailstructuur wordt dit verder uitgewerkt.

6.4. Taakvelden per afdeling

In dit hoofdstuk worden grofmazig de taakvelden per afdeling benoemd. Dit betreft een voorlopige indeling. Een verdere verfijning hiervan vindt plaats in de detailstructuur voor de nieuwe organisatie.

KCC

- Receptie en telefonie
- Email en post
- Burgerzaken
- Klachtenafhandeling
- Buitengewoon ambtenaren van de burgerlijke stand
- Informatieverstrekking en inplannen afspraken op het terrein van de WABO
- Informatieverstrekking en inplannen afspraken op het terrein van bijzondere wetten en APV
- Informatieverstrekking en inplannen afspraken op het terrein van Sociale Zaken
- Informatieverstrekking en inplannen afspraken op het terrein van de WMO

Sociaal Domein

- Sport
- Cultuur
- Jeugd
- Ouderen
- Onderwijs

Voor wat betreft de afdeling Sociaal Domein geldt dat er nog veel onduidelijkheden bestaan over de effecten van de decentralisaties op de organisatie en deze afdeling. Wanneer duidelijkheid bestaat over deze effecten zal een verdere uitwerking hiervan plaatsvinden. Het belang van een integrale aanpak van de werkzaamheden binnen het totale Sociale Domein wordt benadrukt.

Sociale Zaken

- Beleid sociale zaken
- Re-integratie, werk
- Inkomen
- **WMO**
- Uitkeringsadministratie
- Sociale werkvoorziening

Ruimtelijke ontwikkeling

- Volkshuisvesting
- Monumenten
- Recreatie en toerisme
- Economische zaken
- Ruimtelijke ordening
- Planeconomie
- Bouwen
- Verkeer en vervoer
- Grondbeleid en -exploitatie
- Natuur en landschap
- Milieu
- Water

Vergunningverlening, toezicht en handhaving

- WABO (complexe) vergunningverlening
- Handhaving WABO
- Handhaving bijzondere wetten en APV
- Juridische ondersteuning vergunningverlening en handhaving

Openbare werken

- Beleid Groen
- Beleid civiel
- Projecten groen
- Projecten civiel
- Technisch gebouwenbeheer (functioneel beheer bij vakafdelingen)
- Zwembaden
- Sporthallen

Beheer openbare ruimte

- Buitendienst groen
- Buitendienst civiel
- Gemeentewerven
- KCA's

Financiën

- Beleid
- Advies
- Administratie

Bestuur- en managementondersteuning

- Communicatie
- P&O
- Bestuurlijk juridische zaken
- Openbare orde en veiligheid
- Secretariaat en kabinetszaken

I&A en facilitair

- I&A beleid en coördinatie
- Systeembeheer
- Gegevensbeheer
- DIV
- Inkoop
- Bodedienst
- Beveiliging
- Catering
- Schoonmaak

Los van de afdelingen worden een eenheid concerncontrolling gepositioneerd, rechtstreeks onder de Directie. In bijzondere situaties (bijvoorbeeld misstanden) kan vanuit concerncontrolling rechtstreeks aan het college van B&W worden gerapporteerd. Dit zal worden vastgelegd in de organisatieverordening.

Rechtstreeks onder de Directie wordt de eenheid Strategie en projecten gepositioneerd. De eenheid Strategie en projecten is compacte eenheid die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van strategisch beleid en de aansturing van de complexe projecten en programma's. Dit betreffen vaak zaken die op bovengemeentelijk niveau spelen. Vormen

van tactisch en operationeel beleid en vakgerichte projecten worden vanuit de afdelingen vormgegeven. Er wordt voor gekozen om ook interne organisatieadviesing onderdeel te laten uitmaken van de werkzaamheden van de eenheid Strategie en projecten.

De invulling van de Griffie zal verder plaatsvinden in nauw overleg met de Klankbordgroep herindeling. Dit valt niet onder de verantwoordelijkheid van de Stuurgroep.

7. Aansturing organisatie

7.1. Integraal werken en integraal management

Integraal denken en werken

Integraal denken en werken is een belangrijk uitgangspunt. Horizontale afstemming is net zo belangrijk als verticale afstemming. Doelen en middelen worden geïntegreerd, over de afdelingen heen. Verkokering en eigen koninkrijkjes worden tegengegaan.

In de nieuwe organisatie gaat bijzondere aandacht uit naar de uitvoering van complexe projecten en de ontwikkeling van strategisch beleid. Dit wordt over de afdelingen heen ontwikkeld, waarbij de integratie van de verschillende taakvelden plaatsvindt. Aansturing vindt plaats vanuit de afdeling Strategie en projecten waarbij projectmatig wordt gewerkt en medewerkers uit de verschillende afdelingen worden ingezet.

Integraal management

In de organisatie wordt gewerkt op basis van de principes van integraal management.

Integraal management betekent:

- output-sturing met beschikbaar gestelde productiemiddelen zoals personeel, materieel, technologie en financiën;
- handelen binnen de grenzen van de formatie en het budget.
- op grond van taken en verantwoordelijkheden bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie mandateren;
- op de resultaten worden aangesproken volgens gemaakte afspraken.

De Directie is, onder eindverantwoordelijkheid van de Algemeen directeur/secretaris, verantwoordelijk voor het functioneren van de totale ambtelijke organisatie en de afdelingsmanagers zijn verantwoordelijk voor het functioneren van hun afdeling. Daarnaast is iedere medewerker medeverantwoordelijk voor het functioneren en presteren van de organisatie als geheel. Dit is niet alleen een zaak van directie en management.

De afdelingsmanagers zijn op basis van de principes van integraal management verantwoordelijk voor de resultaten van hun afdeling. In dit kader worden zoveel mogelijk verantwoordelijkheden en bevoegdheden neergelegd bij de afdelingsmanager. De ondersteunende afdelingen adviseren en ondersteunen de lijnafdelingen in de uitvoering van hun werkzaamheden, waarbij de afdelingsmanager verantwoordelijk blijft voor de resultaten die worden behaald. Belangrijke terreinen waarop dit plaatsvindt zijn juridische zaken, financiën, I&A, communicatie en personeel en organisatie. In de organisatieverordening en de mandaatregeling wordt dit verder uitgewerkt en geconcretiseerd. Integraal management wordt vormgegeven binnen de kaders van het nieuwe werken. Dit betekent dat wordt gewerkt op een wijze waarbij veel verantwoordelijkheid wordt neergelegd bij medewerkers, waarbij het resultaat telt en niet de aanwezigheid en waarbij medewerkers ruimte hebben om resultaten op eigen wijze te boeken. Vertrouwen in medewerkers is hierin een belangrijk sleutelwoord.

7.2. Uitwerking ambtelijke organisatie

Algemeen directeur/secretaris

De Algemeen directeur/secretaris is eindverantwoordelijk voor de totale aansturing van de ambtelijke organisatie en de ondersteuning van het college van burgemeester en wethouders. Hij vormt de schakel tussen college en ambtelijke organisatie en heeft een sterke bestuurlijke en externe oriëntatie. De Algemeen directeur/secretaris draagt zorg voor de voorbereiding van de collegevergaderingen en verstrekt gevraagd en ongevraagd informatie aan het college om hun functie goed uit te kunnen oefenen. Hij draagt zorg voor een gedegen integrale advisering aan het college en adviseert het college bij het nemen van beslissingen. De Algemeen directeur/secretaris draagt zorg voor de tijdige en correcte uitvoering van de beslissingen die zijn genomen door het college. De Algemeen directeur/secretaris is voorzitter van het Directieteam (DT) en neemt, gehoord de meningsvorming binnen het DT, de benodigde besluiten en draagt de eindverantwoordelijkheid voor de besluitvorming. De Algemeen directeur/secretaris stuurt rechtstreeks de concerncontroller aan.

Directeuren

In de Directie hebben naast de Algemeen directeur/secretaris twee Directeuren zitting. Dit betreft de Directeur Bedrijfsvoering en de Directeur Strategie en Projecten. De Directeur Strategie en Projecten is, naast zijn directietaken, verantwoordelijk voor het strategisch beleid en de complexe projecten binnen de nieuwe gemeente. Deze Directeur stuurt rechtstreeks de afdeling Strategie en Projecten aan. De Directeur Bedrijfsvoering is, naast zijn directietaken, verantwoordelijk voor de aansturing van de afdelingsmanagers. Omdat er sprake is van een zeer platte organisatie, met een kleine koersbepalende top en een beperkt aantal leidinggevenden, is gekozen voor drie directieleden.

Afdelingsmanagers

De afdelingsmanager is lid van het managementoverleg (MO). De afdelingsmanager is als integraal manager verantwoordelijk voor het functioneren en de resultaten van zijn afdeling. **De afdelingsmanager heeft affiniteit met het vakgebied van de afdeling.**

Belangrijke elementen in de functie van de afdelingsmanager zijn:

- het leidinggeven aan medewerkers van de afdeling en verantwoordelijkheid dragen voor de bedrijfsvoering. Belangrijke elementen hierin zijn de sturing en beheersing van de afdeling, de producten, de werkprocessen en de middelen, het toepassen van de verschillende P&C instrumenten en de dagelijkse zorg voor het functioneren van de afdeling, waaronder de samenwerking en de communicatie;
- verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsmanagement en het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers van de afdeling;
- 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;
- overleg met en het bijstaan van de wethouder of burgemeester;
- lid van het managementoverleg.

Teamleider

Indien afdelingen te groot van omvang zijn om aangestuurd te worden door een afdelingsmanager is het in bijzondere situaties mogelijk om een hulpstructuur voor leidinggeven te organiseren in de vorm van een teamleider. Dit wordt verder uitgewerkt in de detailstructuur en het formatieplan. Een teamleider is een hiërarchisch leidinggevende functie. De rol van een teamleider is als volgt:

- onder verantwoordelijkheid van de afdelingsmanager leidinggeven aan de medewerkers van het team;
- plannen en coördineren van de werkzaamheden vanuit het team en verzorgen de van de dagelijkse inzet van medewerkers;
- voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- eerste aanspreekpunt voor de afdelingsmanager op de resultaatgebieden van het team;
- vervullen van een klankbordfunctie en fungeert als eerste aanspreekpunt voor wat betreft de werkinhoud voor de medewerkers van het team;
- ondersteunen en coachen medewerkers bij het oplossen van werkinhoudelijke problemen vanuit vakinhoudelijke kennis;
- verrichten van complexe, meer omvattende werkzaamheden qua omvang en diepgang binnen het team;
- signaleren ontwikkelingen binnen het werkveld en adviseren van de afdelingsmanager hierover.

Senior

Onder de hiërarchische laag van afdelingsmanagers kunnen seniorfuncties worden gecreëerd. Dit zijn geen hiërarchisch leidinggevende functies. De rol van de senior is als volgt:

- eerste aanspreekpunt voor de afdelingsmanager binnen een taakveld;
- coördinatie van de dagelijkse werkzaamheden met betrekking tot een groep medewerkers binnen een taakveld;
- het verrichten van complexe, meer omvattende werkzaamheden qua omvang en diepgang binnen het taakveld;
- ondersteunen en coachen van medewerkers bij het oplossen van werkinhoudelijke problemen vanuit vakinhoudelijke kennis;
- vervullen van een klankbordfunctie en fungeren als eerste aanspreekpunt voor wat betreft de werkinhoud;
- signaleren van en adviseren over ontwikkelingen richting de afdelingsmanager.

Projectleider

Een projectleider is verantwoordelijk voor de uitvoering van één of meer complexe projecten waarvoor opdracht is verleend door het college. De projectleider is verantwoordelijk voor het behalen van de projectresultaten.

Ten behoeve van de uitvoering van een project wordt een projectgroep ingericht. De projectleider is functioneel gezien een zelfstandige manager. Zijn operationele bevoegdheden reiken niet verder dan het voor het project beschikbaar gestelde budget en de gemaakte afspraken v.w.b. de beschikbare personeelscapaciteit. De projectleider heeft buiten de projectorganisatie geen hiërarchische leidinggevende bevoegdheden en is niet verantwoordelijk voor het personeelsmanagement van de leden van de projectgroep (ziekteverzuimbegeleiding, functionerings- en beoordelingsgesprekken, etc.).

Projectmatig werken in de nieuwe organisatie wordt in een afzonderlijke notitie verder uitgewerkt.

7.3. Overlevormen

Driehoeksoverleg

Het driehoeksoverleg is een overleg tussen de burgemeester, de griffier en de Algemeen directeur/secretaris. Tijdens dit overleg wordt de voortgang van belangrijke werkzaamheden 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 wijze waarop eventuele ambtelijke ondersteuning van raadsleden gestalte dient te krijgen.

Portefeuillehoudersoverleg

Periodiek vindt er overleg plaats tussen de portefeuillehouder en de afdelingsmanager, onder wiens ambtelijke verantwoordelijkheid (een deel van) de inhoud van de portefeuille valt. In het portefeuillehoudersoverleg worden in elk geval de afdelingsplanning en de belangrijke in voorbereiding zijnde adviezen besproken. Het portefeuillehoudersoverleg is een belangrijk overleg om, binnen de reeds bestaande en met het college afgesproken beleidslijnen, planning en prioriteitenstelling tot een goede politiek-bestuurlijke en ambtelijke afstemming te komen.

Ook projecten komen aan de orde in het portefeuillehoudersoverleg. Indien een projectleider hiervoor is aangewezen die geen afdelingsmanager is, wordt het overleg met betrekking tot dit project gevoerd tussen de portefeuillehouder en de projectleider.

Bij de uitvoering van complexe projecten kan het College een Stuurgroep instellen. De portefeuillehouder fungeert in dit geval als voorzitter of lid van de Stuurgroep. De projectleider fungeert als adviseur van de Stuurgroep.

Directieoverleg (DO)

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

De activiteiten van de Directie zijn gericht 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.
- de aansturing van de totale organisatie;
- het tijdig onderkennen en bespreken van nieuwe ontwikkelingen en de vertaling hiervan naar de organisatie;
- 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.

Managementoverleg (MO)

In het MO vindt de coördinatie, integratie en afstemming plaats tussen directie en afdelingsmanagers en tussen afdelingsmanagers. Het managementoverleg vormt daarnaast een adviesorgaan voor de directie op het terrein van bedrijfsvoering, strategische beleidsontwikkeling en complexe projecten. In het MO vindt de terugkoppeling plaats van college- en directiebesluiten en wordt de voortgang van complexe en bestuurlijk gevoelige projecten besproken en afgestemd.

Andere overlegvormen

Naast het DO en het MO zijn er binnen de organisatie vanzelfsprekend diverse andere overlegvormen aanwezig. Genoemd kunnen worden het afdelingsoverleg en daarnaast ook vormen van taakveldoverleg. 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 taakvelden te realiseren.

Medezeggenschap

Een bijzondere plek wordt ingenomen door de Ondernemingsraad en het Georganiseerd Overleg binnen de nieuwe organisatie. Uitgangspunt is om als werkgever en werknemers zoveel mogelijk samen op te trekken in het belang van alle burgers, bedrijven en instellingen, maar zeker ook in het belang van alle medewerkers.