



# **Bestuurs- en managementmodel gemeente Nunspeet**

## Inhoudsopgave

Bestuurs- en managementmodel .....	1
gemeente Nunspeet .....	1
1. Inleiding .....	3
2. Bestuurs- en managementmodel.....	5
3. Uitgangspunten voor onze manier van werken .....	5
4. College van burgemeester en wethouders .....	6
5. Ambtelijke organisatie .....	8
<b>5.1 Algemeen</b> .....	8
<b>5.2 Directie</b> .....	8
<b>5.3 Coördinatie en sturing van teams</b> .....	9
<b>5.4 Overlegstructuur/communicatiestructuur</b> .....	10
<b>5.5 Relatie tussen lijneenheden en ondersteuningseenheden</b> .....	11
<b>5.6 Programma's en projecten</b> .....	12
<b>5.7 Management en managementstijl</b> .....	13
<b>5.8 Planning en control</b> .....	13
<b>5.9 Kwaliteitszorg</b> .....	14
6. Verhouding tot raad en griffier .....	14
7. Evaluatie .....	15

## 1. Inleiding

De organisatiestructuur van de gemeentelijke organisatie is vormgegeven met het directie-model. Dit houdt in dat de directie eindverantwoordelijk is voor de ambtelijke organisatie. De ambtelijke organisatie is onderverdeeld in tien teams. De teams zijn ingedeeld in drie domeinen: Ruimte, Sociaal en Bestuur & Dienstverlening. Ieder team wordt aangestuurd door een teammanager. De teammanager Ruimtelijke Ontwikkeling & Volkshuisvesting, de teammanager Samenleving en de directeur zijn in hun hoedanigheid van domeinmanager verantwoordelijk voor de inhoudelijke coördinatie binnen en tussen de domeinen. De directie wordt ondersteund door een kleine staf. De ambtelijke organisatie kent met de directie en teammanagers maximaal twee managementlagen.

De teams functioneren als resultaatverantwoordelijke eenheden en zijn te rubriceren in drie domeinen. De indeling in domeinen is een hulpmiddel om de teams te ordenen, de domeinen hebben hiërarchisch gezien geen betekenis. Binnen ieder domein is de domeinmanager eindverantwoordelijk voor de inhoudelijke afstemming tussen de verschillende teams in het domein. De domeinmanagers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een goede afstemming tussen de domeinen.

De teams zijn als volgt ingedeeld:

Domein Ruimte:

- Team Ruimtelijke Ontwikkeling en Volkshuisvesting (ROV)
- Team Vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH)
- Team Civiele werken (CW)
- Team Groen en Landschap (GL)

Domein Sociaal:

- Team Samenleving
- Team Sociaal

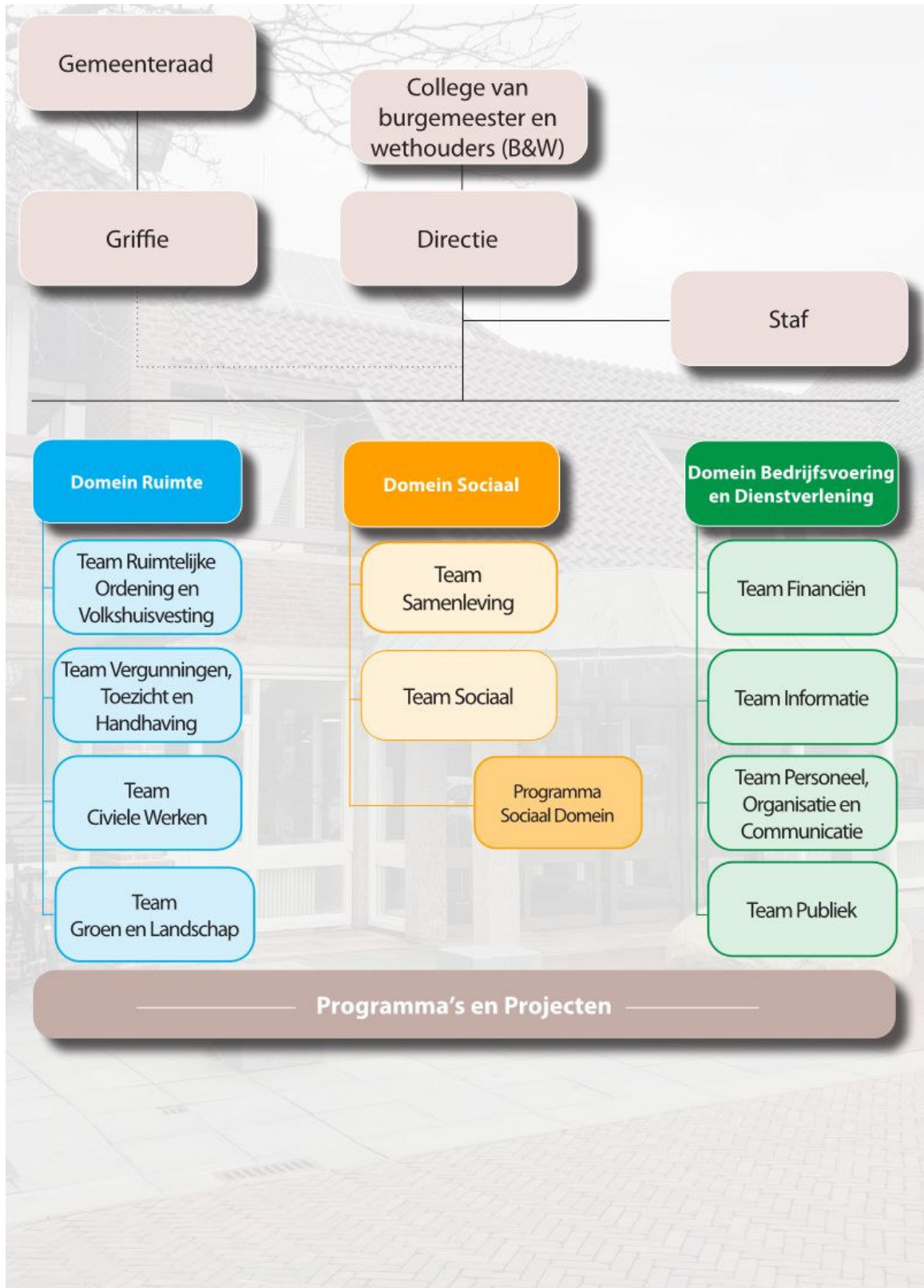
Domein Bedrijfsvoering & Dienstverlening:

- Team Financien
- Team Informatie
- Team Personeel, organisatie en communicatie (POC)
- Team Publiek

Door de teams heen wordt in programma's en projecten gewerkt. Een programma heeft een structureel karakter en wordt gecoördineerd door een programmamanager. Een project is tijdelijk van aard en wordt aangestuurd door een projectleider. De programmamanager en projectleider maken functioneel onderdeel uit van een team en vallen hiërarchisch onder de verantwoordelijkheid van een teammanager.

Op dit moment wordt alleen binnen domein Sociaal programmatisch gewerkt. De programmamanager van het programma Sociaal Domein valt onder verantwoordelijkheid van de teammanager Samenleving.

Schematisch ziet de gemeentelijke organisatie er zo uit:



## 2. Bestuurs- en managementmodel

Het besturingsmodel geeft de visie weer op het gewenste functioneren van het bestuur en de organisatie in relatie tot de geformuleerde doelstellingen. Deze bestuurlijke doelstellingen zijn in algemene zin vastgelegd in het collegeprogramma.

De hierin verwoorde doelstellingen dienen als politiek-bestuurlijk referentiekader voor de organisatie voor onder andere structuur, cultuur en werkprocessen. Het besturingsmodel bepaalt, in het licht van de missie en visie van de organisatie, in belangrijke mate de rol van de ambtelijke organisatie, de gewenste managementstijl en de wijze waarop bestuur en organisatie samenwerken. Hierbij wordt aangetekend dat het een ideaaltype model betreft. Er zal altijd een zekere spanning zijn met de weerbarstige bestuurlijke en ambtelijke praktijk van iedere dag. Dit neemt niet weg dat model en werkelijkheid vanzelfsprekend zo dicht mogelijk bij elkaar worden gebracht. De bestuurlijke doelstellingen laten zich als volgt vertalen naar de missie van de ambtelijke organisatie:

*‘We staan – met het bestuur en onze inwoners en bedrijven – voor een mooi en sociaal Nunspeet, waar het fijn wonen, werken en recreëren is. Waar iedereen telt en waar we samen verantwoordelijk zijn.*

*We zijn een betrouwbare en proactieve partner in het ondersteunen van initiatieven en zetten ons in voor een optimale en klantgerichte dienstverlening.’*

## 3. Uitgangspunten voor onze manier van werken

De maatschappelijke opgaven waar we als gemeente voor staan, zijn complex. Er is sprake van voortdurende interactie met de samenleving. Er wordt steeds meer projectmatig gewerkt, de organisatie moet daarom steeds wendbaarder en flexibeler zijn, ruimte bieden voor nieuwe initiatieven en experimenten. Om hier invulling aan te geven werken wij volgens een aantal uitgangspunten:

- bij de dienstverlening staat de vraag van de burger centraal;
- de organisatie is één geheel en levert integrale producten;
- het resultaat staat voorop, processen en procedures zijn ‘slechts’ hulpmiddelen
- de kracht van partners (o.a. bedrijven, organisaties, instellingen, mede overheden) wordt zo goed mogelijk benut;
- medewerkers hebben voldoende mandaat en toereikende bevoegdheden om zaken zelfstandig af te handelen;
- medewerkers fungeren als professionals en leidinggevenden faciliteren hen hierin;
- digitalisering wordt optimaal gebruikt.

Om de rol van de medewerker maximaal tot zijn recht te laten komen, hanteren we de 4 V's. Dit staat voor vakmanschap, verantwoordelijkheid, vertrouwen en verbinding. Deze begrippen worden als volgt toegelicht:

Vakmanschap: de Nunspeetse professional werkt vanuit het zelfsturende principe. Zelfsturing betekent autonomie (ruimte), vanzelfsprekend transparant handelen, elkaar zakelijk wederzijds aanspreken, eigen verantwoordelijkheid nemen, rekenschap afleggen. Zelfsturing excelleert bij sturend leiderschap op resultaten.

Verantwoordelijkheid: in gezamenlijkheid zorgen we voor het optimaal beheren en besteden van gemeenschapsgelden. Over de besteding van gemeenschapsgelden, zowel intern als extern, wordt transparant rekenschap afgelegd. Dit betekent dat vooraf wordt afgesproken welke resultaten en doelen opgeleverd worden, voor wie en tegen welke kosten. Hierover wordt achteraf verantwoording afgelegd.

Vertrouwen: dit is het sleutelbegrip bij alles wat we doen. Vertrouwen in elkaar, vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende, vertrouwen in het kunnen uitvoeren van een opdracht. Vertrouwen dat 'maximaal realiseren met minimale middelen' mogelijk is. Vertrouwen dat resultaten en doelen gerealiseerd kunnen worden zonder dat altijd vooraf helder is hoe dit moet gebeuren. Vertrouwen in de kracht van onze samenwerkingspartners. Vertrouwen dat iedereen zijn beloften c.q. afspraken nakomt. Vertrouwen als basis voor verandering en groei.

Verbinding: wij staan doorlopend in verbinding. Met de samenleving, inwoners, bedrijven, instellingen, andere overheden etc. Maar ook met het college en de raad. Het raadsakkoord en collegeprogramma verbinden ons hierin. Wij tonen commitment (betrokkenheid, verantwoordelijkheid en actiebereidheid) voor de te behalen doelen en resultaten. Wij benutten de verbindende kracht die partners elkaar kunnen bieden om doelen en resultaten op de meest effectieve en efficiënte wijze te behalen.

Het werken volgens de hierboven beschreven uitgangspunten en vier V's komt ook terug in de Visie op Dienstverlening 2023-2027. In deze Visie is beschreven dat een persoonlijke en professionele houding de basis vormt voor de dienstverlening. Dit omvat de wil om echt te luisteren, de nieuwsgierigheid om vragen te stellen en de discipline om goed bereikbaar te zijn en afspraken na te komen.

Onze organisatie kent een familiecultuur waarin de lijnen kort zijn, onderling contact laagdrempelig is en we tonen een pragmatische mentaliteit. Hierdoor zijn we in staat snel met elkaar af te stemmen en inwoners adequaat te helpen. Waarden die hierbij centraal staan zijn: samen, deskundig, betrouwbaar, informatief, duidelijk en mensgericht.

#### **4. College van burgemeester en wethouders**

Het college van burgemeester en wethouders is het (dagelijks) bestuur van de gemeente. Het geeft de richting aan, stelt de doelen en ontwikkelt een samenhangende visie op beheer en ontwikkeling voor Nunspeet en de rol van de gemeente hierin. Dit vindt plaats binnen de beleidskaders die door de gemeenteraad worden aangegeven. Basisdocumenten zijn hierbij het collegeprogramma en de programmabegroting. Deze stukken gelden als leidraad voor het college en de ambtelijke organisatie met betrekking tot de in de raadsperiode te verwezenlijken zaken. Over de voortgang in de uitvoering wordt door de ambtelijke organisatie middels kwartaalrapportages aan het college gerapporteerd.

Bij de eerste en derde kwartaalrapportage wordt gerapporteerd op indicatoren, investeringen, taakvelden en programma's en projecten. Bij de tweede en vierde kwartaalrapportage wordt aanvullend ook over de maatregelen in de programmabegroting gerapporteerd.

Het is de taak van het college en de raad om centraal de (strategische) hoofdlijnen uit te zetten. Leidend hierbij is wat college en raad politiek gezien wil bereiken en welke middelen daarvoor beschikbaar worden gesteld. De voorbereiding, de uitwerking in concrete acties en inspanningen en de uitvoering zijn taken van de ambtelijke organisatie. Richting de organisatie is voor het college de directie het eerste aanspreekpunt. Het college formuleert duidelijke opdrachten voor de ambtelijke organisatie. Het college is eindverantwoordelijk voor een integrale afweging van de beleidsambities binnen de beschikbare financiële en personele randvoorwaarden. Vragen en opdrachten in de richting van de organisatie zijn het resultaat van een afweging tussen eerder gemaakte afspraken en nieuwe onderwerpen. Het college maakt, al dan niet op voorstel van de directie, hierin keuzes en stelt prioriteiten.

De leden van het college voeren periodiek portefeuillehoudersoverleg met de teammanagers en beleidsadviseurs van wie het werkterrein geheel of gedeeltelijk overeenkomt met de inhoud van de desbetreffende portefeuille. De directie kan 'aanschuiven', bijvoorbeeld ten aanzien van zaken die op korte termijn besluitvorming door het college vergen, of bij politiek-bestuurlijk gevoelige onderwerpen. Naast het periodieke portefeuillehoudersoverleg kan zo nodig, al dan niet in het bijzijn van directie of teammanager, vakinhoudelijk overleg plaatsvinden tussen leden van het college en beleidsmedewerkers. Dit overleg is op afstemming gericht. De beleidsmedewerkers blijven samen met hun teammanager en directie vanuit de inhoud verantwoordelijk voor de collegevoorstellen. Politieke afwegingen worden door het college gemaakt in de beraadslaging en besluitvorming aan de collegetafel. Belangrijke beleidsvoorstellen moeten voorafgaand aan de behandeling in college en raad met de desbetreffende portefeuillehouder zijn doorgesproken.

Voor complexe of tijdrovende beleidsvormingsprocessen en teamoverstijgende programma's en projecten worden door het college bestuursopdrachten verstrekt, waarin zo veel mogelijk de uitgangspunten, randvoorwaarden, verwacht resultaat, benodigde tijd en in te zetten middelen worden aangegeven.

Voor de vorming van nieuw beleid en ingrijpende beleidswijzigingen heeft het college in overleg met de gemeenteraad in december 2023 een Startnotitie nieuw beleid vastgesteld.

Op grond van deze Startnotitie worden drie hoofdstappen doorlopen om te komen tot nieuw beleid:

**Stap 1** – Een startnotitie opstellen en via de betrokken raadscommissie ter vaststelling aanbieden aan de gemeenteraad.

**Stap 2** – De vastgestelde startnotitie uitwerken conform het daarin beschreven (participatie)proces.

**Stap 3** – Het voorkeursscenario verder uitwerken en ter besluitvorming aan de gemeenteraad voorleggen.

Om enige sturing te geven aan de gewenste opbouw en inhoud van de startnotitie en uit oogpunt van uniformiteit is een format voor een startnotitie vastgesteld. Dit format bestaat uit een aantal in te vullen paragrafen. Het hangt van de beoogde inhoud en strekking van de startnotitie en van de beschikbare informatie af welke paragrafen geheel of gedeeltelijk worden ingevuld. In een handleiding bij het format is nader uitgewerkt welke informatie in de diverse paragrafen van de startnotitie kan worden opgenomen.

## **5. Ambtelijke organisatie**

### **5.1 Algemeen**

De ambtelijke organisatie heeft een platte structuur met korte lijnen. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn via mandaat zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. In het bevoegdhedenbesluit en bevoegdhedenregister is dit uitgewerkt, evenals de verantwoordingsplicht richting het college. Onder bestuurlijke verantwoordelijkheid van het college berust de dagelijkse leiding bij de directie en teammanagers. De top van de organisatie is gevormd door een directie van twee personen, te weten de gemeentesecretaris en de directeur. De gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk voor de gehele ambtelijke organisatie. De tien teammanagers staan onder directie leiding van de directie.

De teams zijn gerubriceerd in drie domeinen, ieder domein kent een domeinmanager. De domeinmanager is verantwoordelijk voor inhoudelijke afstemming tussen de teams in het betreffende domein en afstemming met de twee andere domeinmanagers over domeinoverstijgende zaken.

De ambtelijke organisatie voert de opdrachten van het college op loyale wijze uit. Zij informeert en adviseert het college voor wat betreft de te nemen besluiten en voert deze doelgericht en doelmatig uit. Verder verricht zij op een efficiënte, effectieve en klantgerichte wijze haar werkzaamheden.

### **5.2 Directie**

De directie bestaat uit twee personen. De beide directieleden vervangen elkaar. De gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk. De samenwerking tussen de directieleden is in de praktijk in hoge mate gekenmerkt door nevenschiktheid.

De directie is met name belast met de algehele leiding van de organisatie en is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de vastgestelde strategische en operationele doelen, de ondersteuning van het bestuur en de portefeuillehouders, de aansturing van de teammanagers, de stimulering van organisatieontwikkeling, de kwaliteit en de integraliteit van beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering, de efficiënte en effectieve organisatie van middelen en van werken beleidsprocessen, de interne en externe communicatie en de samenwerking in de organisatie.



De primaire taakverdeling van de directieleden is als volgt:

<b>Gemeentesecretaris</b>	<b>Directeur</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- ondersteuning van het college van burgemeester en wethouders;</li><li>- eindverantwoordelijkheid voor de ambtelijke organisatie;</li><li>- waarnemen van de taken van de directeur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- supervisie van de teams en vanuit dit perspectief verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering;</li><li>- waarnemen van de taken van de gemeentesecretaris;</li><li>- fungeren als loco-gemeentesecretaris;</li><li>- domeinmanager van het domein Bedrijfsvoering &amp; Dienstverlening.</li></ul>

De directie wordt ondersteund door een kleine staf, bestaande uit twee directieadviseurs, een projectsecretaris en twee secretariael medewerkers. Een van de directieadviseurs fungeert tevens als directiesecretaris. Hiërarchisch vallen de stafmedewerkers rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van de directie. De dagelijkse aansturing wordt gedaan door de directeur.

### **5.3 Coördinatie en sturing van teams**

De ambtelijke organisatie bestaat uit tien teams die functioneren als resultaatverantwoordelijke eenheden. Dit wil zeggen eenheden die de met het bestuur en/of de directie gemaakte afspraken over te behalen resultaten, met de ter beschikking gestelde financiële, personele en overige middelen, als regel het werk binnen het afgesproken tijdsbestek realiseren.

De teammanagers geven leiding aan hun team op basis van integraal management. Dit betekent dat zij verantwoordelijk zijn voor de kwantiteit en kwaliteit van de producten van hun team en voor het op de juiste wijze hiertoe inzetten van de benodigde en beschikbare personele en financiële middelen.

De teammanagers dragen zorg voor de gehele bedrijfsvoering binnen het team, inclusief personeelsbeleid en beheer en toedeling van de budgetten binnen het kader van de programma-begroting. De teammanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van het takenpakket van het team en bewaakt de voortgang hiervan. De teammanager bespreekt tijdig eventuele knelpunten in de uitvoering met de directie. In het reguliere takenpakket moet voldoende rekening gehouden worden met het feit dat zich situaties kunnen voordoen waarin urgente of niet voorziene aangelegenheden op korte termijn kunnen worden aangepakt.

De teammanagers scheppen (onder andere in het kader van coproductie van beleid) de randvoorwaarden voor een goede samenwerking tussen de medewerkers in de teams en tussen hen en de medewerkers van andere teams. De teammanagers zijn 'people-managers' en procesmanagers, dat wil zeggen dat zij sturen op mensen en processen. Zij dragen zorg voor een goede communicatie tussen directie/bestuur en de medewerkers. Zij informeren hun medewerkers tijdig over alle voor hen van belang zijnde zaken, zowel inhoudelijke (beleids)zaken als zaken op het vlak van organisatieontwikkeling. Zij signaleren tijdig eventuele knelpunten binnen het team, doen suggesties voor oplossingen en bespreken deze zo nodig met de gemeentesecretaris en de directeur.

De teammanagers dragen zorg voor de afstemming van projectmatige werkzaamheden onder aansturing van een projectleider en de reguliere werkzaamheden voor het eigen team. Een teammanager wordt bij langdurige afwezigheid vervangen door een lid van de directie of een andere teammanager. In dat geval fungeert een daartoe aangewezen persoon als eerste aanspreekpunt van het team.

De domeinmanagers Ruime, Samenleving en Bedrijfsvoering & Dienstverlening zijn verantwoordelijk voor een inhoudelijke afstemming van teamoverstijgende zaken binnen hun domein. Daarnaast dragen zij zorg voor afstemming van domeinoverstijgende onderwerpen. Deze afstemming vindt plaats in het Strategisch Management Team (SMT).

#### **5.4 Overlegstructuur/communicatiestructuur**

Portefeuillehoudersoverleg: periodiek is er sprake van portefeuillehoudersoverleg tussen de portefeuillehouder en de teammanager c.q. domeinmanager onder wiens ambtelijke verantwoordelijkheid (een deel van) de inhoud van de portefeuille valt. In voorkomende gevallen kan de teammanager of domeinmanager zich laten bijstaan of laten vervangen door de betrokken beleidsadviseur. In het portefeuillehoudersoverleg worden in elk geval de teamplanning, de beleidsagenda van de raad en de belangrijke in voorbereiding zijnde adviezen besproken. De directeur kan vanuit dit perspectief 'aanschuiven'.

De gemeentesecretaris houdt ook periodiek portefeuillehoudersoverleg met de afzonderlijke collegeleden. Doel van dit portefeuillehoudersoverleg is tot een goede politiek-bestuurlijke en ambtelijke afstemming te komen. Nieuwe opdrachten aan de ambtelijke organisatie verlopen via het college en de directie. Daarbij wordt door betrokkenen rekening gehouden met de al bestaande planning en prioriteitenstelling.

Directieberaad: de directie houdt wekelijks directieberaad. Directieberaad houdt met name in de afstemming van directietaken, de coördinatie van taken ten aanzien van het bestuur, de planning, de prioriteitenstelling en de voortgang van de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de verantwoording van programma's en projecten, de beoordeling van adviezen aan het bestuur op de algemeen daaraan gestelde eisen, het formuleren van voorstellen en beslispunten voor het managementoverleg, informatie-uitwisseling en signaleren van relevante ontwikkelingen. Het directieberaad is besluitvormend en soms richtinggevend. De directiebesluiten gaan ter kennisgeving naar het college van burgemeester en wethouders, de teammanagers en de staf.

Managementoverleg: de directie en de teammanagers houden iedere woensdagochtend het managementoverleg in aanwezigheid van de communicatieadviseur en de directiesecretaris. De directeur is voorzitter van dit overleg. De directiesecretaris zorgt voor de voorbereiding en verslaglegging van het managementoverleg.

Het managementoverleg is hét communicatiekanaal van de directie naar de teams en omgekeerd. Het overleg is niet besluitvormend, maar gericht op coördinatie, initiatie en informatie. Bij de planning en agendering is rekening gehouden met een splitsing in bespreking van beleidsinhoudelijke zaken en bedrijfsvoeringzaken.

Het managementoverleg heeft tot doel:

- Uitwisselen van informatie over de besluiten van het college van burgemeester en wethouders en de wijze van uitvoering hiervan;
- Uitwisselen van informatie van de directie;
- Signaleren van ontwikkelingen en knelpunten binnen de teams;
- Coördineren van taken tussen de teams onderling en in relatie tot het bestuur;
- Afstemmen van algemene zaken op gebied van personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting (piofach);
- Uitwisselen van informatie en signaleren van relevante ontwikkelingen;

Bilateraal overleg: periodiek houdt de directeur brede afstemming met de individuele teammanagers over alles wat de werkzaamheden in het team betreft. Met de teams in de domeinen Ruimte en Sociaal vindt dit overleg eenmaal per zes weken plaats. Met de teams in het domein Bedrijfsvoering en Dienstverlening vindt dit overleg eens per vier weken plaats.

Bilateraal overleg is daarnaast van toepassing op onderwerpen die door teammanagers in onderling overleg kunnen worden gecoördineerd. Als basisregel geldt dat onderwerpen zo veel mogelijk tussen teammanagers onderling worden overlegd en afgestemd. De teammanagers zijn zelf verantwoordelijk voor de totstandkoming van dergelijk overleg. Over politiek-bestuurlijk gevoelige onderwerpen worden de gemeentesecretaris en directeur door de betreffende teammanager(s) zo spoedig mogelijk geïnformeerd.

Strategisch Management Team (SMT): het SMT komt iedere twee weken bij elkaar om lopende domein- en teamoverstijgende zaken door te spreken. Het SMT bestaat uit de drie domeinmanagers en de gemeentesecretaris en wordt ondersteund door de directiesecretaris. Het SMT heeft geen besluitvormend karakter. Van de bijeenkomst wordt een kort verslag met afsprakenlijst gemaakt. Dit verslag wordt ter kennisname gedeeld met het managementoverleg.

Het Strategisch Management Team heeft tot doel:

- Afstemmen van de te volgen koers ten aanzien van strategische onderwerpen en de ontwikkeling van de organisatie;
- Afstemmen van de domein- en teamoverstijgende planning, prioriteitenstelling en voortgang van de beleidsvoorbereiding.

## **5.5 Relatie tussen lijneenheden en ondersteuningseenheden**

De organisatie is onderverdeeld in resultaatverantwoordelijke eenheden. De directie ziet toe op de kwaliteit en kwantiteit van de producten en is verantwoordelijk voor de coördinatie en de integrale advisering.

Een goede samenwerking tussen de teammanagers en medewerkers van de lijneenheden en van de ondersteunende eenheden is voor het functioneren van de ambtelijke organisatie van groot belang.

In het directiemodel dragen de teammanagers de integrale verantwoordelijkheid voor alles wat in hun team aan producten en diensten wordt ontwikkeld en uitgevoerd. De lijnonderdelen kunnen hierbij rekenen op optimale ondersteuning door de ondersteunende eenheden. Om deze optimale ondersteuning te bereiken is voor de taakonderdelen personeel en financiën een hulpconstructie aanwezig in de functie van consultant. De expertise van de consultant is in veel gevallen noodzakelijk om tot een goed integraal product te kunnen komen. Van de consultants wordt verwacht dat zij actief meedenken en meewerken met de (medewerkers van de) lijneenheden.

## **5.6 Programma's en projecten**

Ieder team is eindverantwoordelijk voor de totstandkoming van de producten van het eigen team. Gelet op het uitgangspunt van integraal werken is veelal afstemming en samenwerking nodig met andere teams. Deze samenwerking kan vorm krijgen door de instelling van een tijdelijke werkgroep of een permanent afstemoverleg. Het instellen van een werkgroep of een permanent afstemoverleg gebeurt door de directie. Een teammanager is steeds resultaatverantwoordelijke.

Producten en diensten komen eveneens tot stand in gedefinieerde programma's en projecten met als ambtelijk opdrachtgever de directie of een daartoe aangewezen teammanager en als bestuurlijk opdrachtgever het college van burgemeester en wethouders. De resultaatverantwoordelijkheid ligt dan bij een programmamanager c.q. projectleider, waarbij de ambtelijk opdrachtgever de projecten coördineert en voor afstemming met de directie zorgt.

Projectgroepen worden ingesteld door de directie of door het college van burgemeester en wethouders op advies van de directie. De ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit, de voortgang, de integraliteit en de kosten. De operationele leiding is in handen van de projectleider. Deze wordt administratief ondersteund door een projectsecretaris. De schakel met het bestuur wordt gevormd door een stuurgroep. In deze stuurgroep hebben veelal twee projectportefeuillehouders, de projectleider en de ambtelijk opdrachtgever zitting. De ambtelijk opdrachtgever vormt het dwarsverband tussen het project aan de ene kant en de domeinen en teams in de organisatiematrix aan de andere kant. De ambtelijk opdrachtgever verzorgt de projectsturing en ondersteuning. Over de voortgang van de diverse projecten vindt periodiek afstemming plaats tussen de ambtelijk opdrachtgever en de directie.

Programma's worden ingesteld door het college, al dan niet op ambtelijk advies. Het onderwerp van het programma krijgt een eigen structurele dynamiek en focus binnen de organisatie. De aangehaalde aanpak en taakverdeling bij projectgroepen geldt onverkort bij de programma's.

## **5.7 Management en managementstijl**

Van de directie en teammanagers wordt verwacht dat zij op een betrokken wijze coachend leiding geven. Zij zijn gericht op het managen en regisseren van mensen en processen en hebben oog voor de inhoud. De primaire oriëntatie van het management is gericht op ontwikkeling en oplossingen. Teammanagers laten voldoende ruimte aan medewerkers voor het invullen van hun eigen verantwoordelijkheid. De teammanagers interveniëren en sturen duidelijk en systematisch, met als doel dat de overeengekomen prestaties door de medewerkers structureel worden gehaald. Dit betekent dat er een goede balans is tussen het geven van verantwoordelijkheden en het sturen/coachen van medewerkers. Aandacht voor en ontwikkeling van de organisatiecultuur en de werkprocessen zijn belangrijke taken van het gehele management. De directie heeft hierin een voortrekkersrol.

Het gaat wat betreft de cultuur vooral om het creëren en in stand houden van een cultuur van vertrouwen en van resultaten leveren, waarbij het totale organisatiebelang voorop staat. De teammanagers voeren periodiek werk- en voortgangsgesprekken met de medewerkers. In deze gesprekken worden doelen gesteld, wordt een planning vastgesteld, wordt de voortgang in het werk besproken en wordt de persoonlijke ontwikkeling gestimuleerd. De afspraken worden door de medewerker zelf vastgelegd in het online platform 'Dialog'. In geval van rechtspositionele keuzes houden de directie en de teammanager een beoordelingsgesprek met de medewerker.

## **5.8 Planning en control**

Planning en control heeft betrekking op de beheersing en de regie van de werkprocessen. Hiervoor staat een aantal instrumenten ten dienste, gericht op een goede planning en een goede, periodieke verantwoording. Planning en control is belangrijk voor een continue verbetering van de bedrijfsvoering. Naast de instrumentele kant moet vooral een accent worden gelegd op verantwoordelijkheid en gedrag. Instrumenten zijn belangrijke hulpmiddelen, maar belangrijker is hoe deze gehanteerd worden. Planning en control is naast een instrument ook een gezamenlijke mentaliteit: zeggen wat je doet (planning) en doen wat je zegt (control/verantwoording). Controlling is ook meer dan alleen financiële controlling. Het gaat vooral om beleidscontrolling en procesregie in samenhang met integrale middeleninzet (financiën, personeel, automatisering). Om hieraan in de organisatie op adequate wijze invulling te geven, is een belangrijke rol voor de concerncontroller weggelegd. Ter ondersteuning en borging is tussen de concerncontroller en directie een driemaandelijks overleg ingesteld over de kwartaalrapportage.

Een goede planningslijn begint op bestuurlijk niveau. De beleidsambities zoals neergelegd in het collegeprogramma zijn dan ook uitgangspunt. Aansluitend is een afweging noodzakelijk binnen de randvoorwaarden van capaciteit en geld: wat kan met de bijbehorende middelen binnen een bepaald tijdsbestek door de organisatie worden gerealiseerd. De programmabegroting is hiertoe het geëigende instrument. Deze fungeert als contractueel afsprakenkader tussen het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad.

De gemeenteraad geeft als hoogste bestuursorgaan binnen de gemeente de koers aan, formuleert doelstellingen en een visie. Het college van burgemeester en wethouders vertaalt de koers en visie van de gemeenteraad en werkt deze uit in de benodigde acties en inspanningen en de hiervoor in te zetten middelen. Het college formuleert doelstellingen en opdrachten aan de ambtelijke organisatie. De doelstellingen zijn zo veel mogelijk meetbaar en gekoppeld aan normen en prestatie-indicatoren. Een goede verantwoording met betrekking tot de gemaakte afspraken is in dit verband cruciaal. Dit gebeurt via externe communicatie, communicatie tussen college en gemeenteraad, communicatie tussen directie, domeinmanagers, teammanagers en college, communicatie tussen teammanagers en hun medewerkers over het teamplan en verdere werkafspraken. Verantwoording wordt schriftelijk afgelegd in kwartaalrapportages en jaarrekening en mondeling via periodieke voortgangsgesprekken, portefeuillehouders-overleggen en werkoverleggen.

## **5.9 Kwaliteitszorg**

De teammanager Publiek is tevens aangewezen als kwaliteitscoördinator. De kwaliteitscoördinator ondersteunt en faciliteert de organisatie en met name het management in de kwaliteitsontwikkeling. Dit gebeurt onder andere door gebruik te maken van klantfeedback. Jaarlijks wordt een burger- of ondernemerspeiling uitgevoerd en wordt kort cyclisch klantfeedback gevraagd. Op basis van deze feedback worden verbeteracties opgesteld om zodoende de kwaliteit van dienstverlening continu te verbeteren.

## **6. Verhouding tot raad en griffier**

Op het terrein van kaderstelling en controle is besluitvorming door de gemeenteraad noodzakelijk. Hieraan gaat als regel een collegebesluit over de vaststelling van een commissie- of raadsvoorstel vooraf. Het college toetst hierbij een conceptvoorstel op alle onderdelen. Het accent ligt op een toetsing op inhoudelijke kwaliteit.

Voor het college en de ambtelijke organisatie is wat betreft de interne procesgang van raadsstukken de directie het aanspreekpunt. De directie draagt zorg voor een efficiënte en effectieve procesgang van raadsstukken tot en met het collegebesluit, voor de aanbieder van de relevante stukken aan de raad en voor de afstemming van het proces van agendering met de griffie.

De griffie ondersteunt en adviseert de raad. De griffie organiseert en bewaakt de procesgang van de stukken tot en met het besluit van de gemeenteraad. De griffie zet via de directie de andere werkzaamheden vanuit de raad uit in de ambtelijke organisatie. Het gaat dan om het nakomen van toezeggingen, het beantwoorden van vragen en het leveren van uiteenlopende vormen van ondersteuning. Na de besluitvorming door de raad draagt de griffie de desbetreffende stukken over aan de directie die namens het college verantwoordelijk is voor een doelmatige uitvoering van de raadsbesluiten.

## **7. Evaluatie**

Dit bestuurs- en managementmodel is een geactualiseerde versie ten opzichte van het document dat in december 2021 is vastgesteld. Aanleiding voor deze update zijn de beperkte organisatiewijzigingen die in 2023 en 2024 zijn doorgevoerd. Het is een beschrijvend document dat de gewenste manier van werken van het college van burgemeester en wethouders, de ambtelijke organisatie en op hoofdlijnen de verhouding met de gemeenteraad -voor zover deze tot de competentie van het college hoort- weergeeft. Het is een levend document dat herzien en geactualiseerd wordt wanneer ontwikkelingen in de ambtelijke organisatie hier aanleiding toe geven.

André Heijkamp en Pieter Klein, februari 2025