

Nieuwegein



**Communicatie, Juridische &
Personeelszaken**

Organisatieregeling gemeente Nieuwegein

Collegebesluit 9 juli 2013

"De opgave is om de interne organisatie zo te vereenvoudigen dat er intern alleen tijd wordt besteed om tot overeenstemming te komen. Hierdoor kan de tijd buiten worden gemaximaliseerd. Dat is de kunst van een goede organisatie". (Geert Teisman, managementdagen november 2011)

Raadsnummer -

Datum 9 juli 2013

Auteur Frank Roodenburg

Versie Definitief

Inhoudsopgave

1	Uitgangspunten, ambities en intenties	3
	1.1 Inleiding	3
	1.2 Bestuurlijke ambities	3
	1.3 Het collegeprogramma	4
	1.4 Werkwijze ambtelijke organisatie	4
2	De organisatie	5
	2.1 Rollen van de gemeente	5
	2.2 De regiefunctie van de gemeente	5
	2.3 Organisatievisie en De Nieuwegeinse Aanpak (DNA)	5
	2.4 Inrichtingsprincipes voor de ambtelijke organisatie	6
3	Sturing van de organisatie	8
	3.1 Relatie gemeenteraad en college	8
	3.2 Relatie college en concerndirectie	8
	3.3 Relatie concerndirectie en afdelingshoofden	8
	3.1 Relatie horizontale en verticale sturing	8
4	Organisatieregeling	9
	4.1 Artikel 1: gemeentesecretaris	9
	4.2 Artikel 2: concerndirectie	9
	4.3 Artikel 3: management	9
	4.4 Artikel 4: concerncontroller	9
	4.5 Artikel 5: afdelingen	9
	4.6 Artikel 6: mandatering	9
	4.7 Artikel 7: OR	9
5	Verwijzingen	10
	5.1 Achterliggende stukken	10
6	Bijlage 1: organogram afdelingen per 1 mei 2013	11

1 Uitgangspunten, ambities en intenties

1.1 Inleiding

Met de organisatieregeling stelt het college van burgemeester en wethouders regels vast voor de ambtelijke organisatie. We hebben gekozen voor een beknopte regeling waarin het hoognodige is vastgelegd over de organisatiestructuur en - werking. Daarbij wordt verwezen naar bestaande wetten, regelingen en documenten.

Naast het vastleggen van regels, is dit document bedoeld om medewerkers, nieuwe medewerkers en mensen van buiten de organisatie te schetsen waarop de principes voor onze organisatie én de ontwikkeling van onze organisatie zijn gebaseerd.

Wij geloven dat de organisatie 'organisch' is en dat veranderambities vooral vorm moeten krijgen door te investeren in nieuwe werkwijzen, houding, competenties en gedrag. We willen niet alleen inzicht te geven in de huidige organisatiestructuur, taken en verantwoordelijkheden, maar vooral ook in de doelen en keuzen die de inrichting van onze organisatie mede bepalen.

We realiseren ons dat we hiermee slechts een beetje houvast geven in de complexiteit waarin onze medewerkers werken. Het gaat in de dagelijkse praktijk vooral om vertrouwen, gezamenlijke doelen, integriteit en samenwerking.

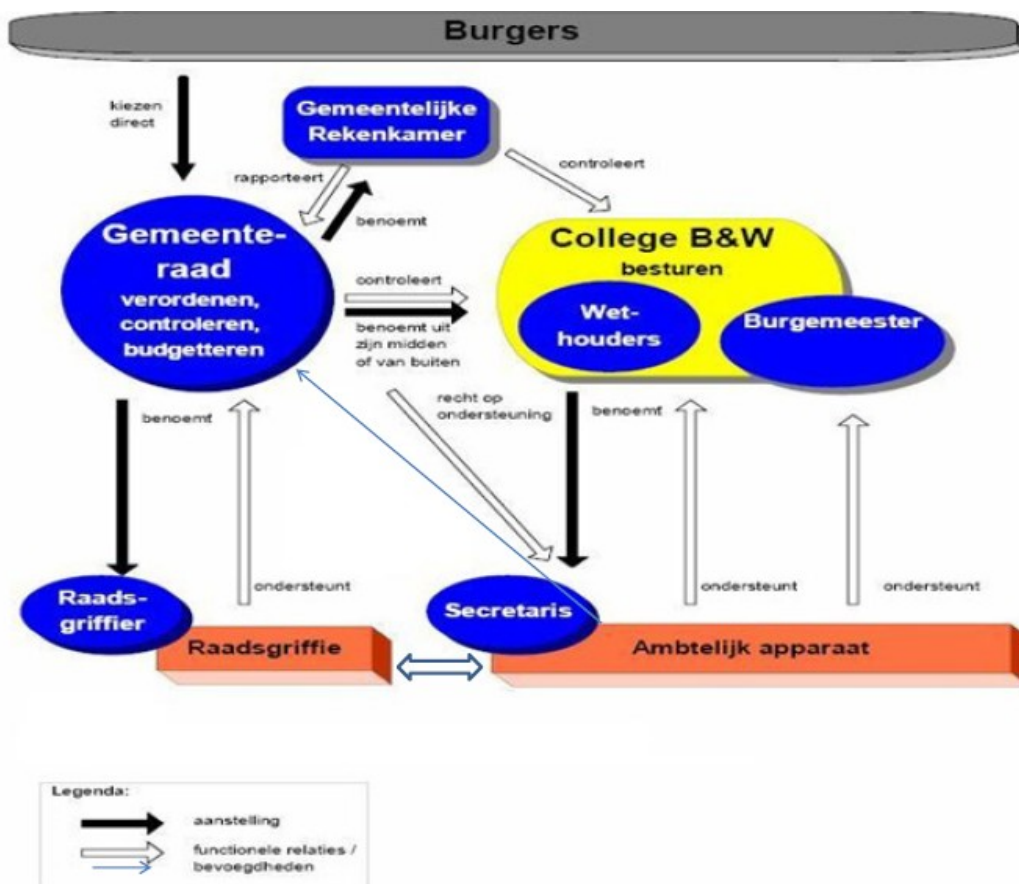
1.2 Bestuurlijke ambities

Alles wat we binnen de gemeente Nieuwegein doen, moet gebaseerd zijn op wet- en regelgeving of beleid (legaliteitsbeginsel). De gemeentelijke organisatie is daarmee primair een uitvoeringsorganisatie. Ambtenaren geven invulling en uitvoering aan besluiten waarover de centrale of decentrale politiek een besluit heeft genomen. Globaal geldt: de politiek gaat over het 'wat en wanneer', de gemeentelijke organisatie gaat over het 'hoe'.

Daarnaast hebben ambtenaren een belangrijke rol in het voorbereiden van besluiten. Ambtenaren, gemeenteraadsleden, wethouders en burgemeester zijn er samen voor verantwoordelijk dat de zaken in de gemeente goed lopen. In geval van samenwerkingsverbanden en uitbesteding van taken zijn contractuele afspraken gemaakt met externe partijen (profit en non-profit).

De gemeente voert een aantal landelijke taken uit (bijvoorbeeld het verstrekken van uitkeringen en het uitgeven van paspoorten). Deze taken worden overal hetzelfde uitgevoerd. Daarnaast zijn er ook grote verschillen tussen de ene en de andere gemeente. Deze verschillen worden enerzijds veroorzaakt door politieke voorkeuren van de lokale bevolking en de keuzen die vervolgens door college en gemeenteraad worden gemaakt. Anderzijds worden deze verschillen veroorzaakt door de kwaliteit van de samenwerking met maatschappelijke partners en burgers. Ook de kwaliteit, professionaliteit en efficiency van de gemeentelijke organisatie maakt verschil.

Afbeelding 1: context van de ambtelijke organisatie



1.3 Het collegeprogramma

In het collegeprogramma formuleert een nieuw college haar ambities en doelstellingen op beleidsinhoud. Het is aan de ambtelijke organisatie om daar optimaal op in te spelen. Binnen de bestaande kaders van de organisatie is vaak voldoende ruimte om accenten aan te passen. Kiest een college voor een inhoudelijk andere richting, dan moeten de kaders van de organisatie daarop worden aangepast: om te beginnen de organisatievisie. Pas wanneer veranderingen zijn gerealiseerd, worden deze periodiek (indien nodig) vastgelegd in de Organisatieregeling.

1.4 Werkwijze ambtelijke organisatie

In Nieuwegein werken ruim 500 ambtenaren aan het realiseren van deze doelstellingen en ambities. Dat betekent dat er veel moet worden samengewerkt en afgestemd binnen en buiten de organisatie. In deze organisatieregeling staat op hoofdlijnen hoe de ambtelijke organisatie dat organiseert en daarbij (samen)werkt.

2 De organisatie

2.1 Rollen van de gemeente

De gemeente vervult verschillende rollen die ieder een ander gedrag en houding vereisen. Zo wordt van een ambtenaar die regels moet handhaven iets anders verwacht dan van de ambtenaar, die in overleg met de wijk plannen maakt voor speelvoorzieningen. Om op professionele wijze invulling te geven aan onze taak moeten wij ons bewust zijn van de rol die we op een bepaald moment vervullen.

2.2 De regiefunctie van de gemeente

De visie van het college op de gemeentelijke regiefunctie is van invloed op de inrichting van onze organisatie. De afgelopen jaren kiest het college ervoor zo veel mogelijk over te laten aan de stad, haar inwoners en instituties. Het college wil faciliteren in plaats van organiseren. Meer dan ooit wordt het bereiken van doelen afhankelijk van (professioneel) samenspel tussen bewoners, autonome instellingen en de gemeente. Gezien haar wettelijke taken en alomtegenwoordige positie kiest de gemeente ervoor om -waar nodig- deze regie samen met anderen in te vullen. De rol van de gemeente is in toenemende mate verbindend, regisserend, kader stellend en waar nodig faciliterend.

De mengeling van verantwoordelijkheid en afhankelijkheid stelt ook eisen aan de bestuursstijl van de gemeente en aan competenties en vaardigheden van ambtenaren. College en raad onderkennen dit en dat is te zien aan het belang dat wordt gehecht aan wijkgericht werken, interactieve beleidsvorming en frontlijnsturing.

2.3 Organisatievisie en De Nieuwegeinse Aanpak (DNA)

In de organisatievisie uit 2007 staan de ambities van de gemeentelijke organisatie. Als gemeente Nieuwegein staan we voor drie belangrijke ambities:

1. Excellente aanpak van maatschappelijke vraagstukken
Wij zorgen dat maatschappelijke vraagstukken duurzaam worden opgelost. Dat betekent dat oplossingen voor langere termijn en voor verschillende partijen bruikbaar zijn. Vraagstukken pakken we integraal op en samen met de burgers, bedrijven en instellingen die het aangaat.
2. Excellente dienstverlening
De gemeente Nieuwegein wordt een van de beste tien gemeentelijke dienstverleners van Nederland. We onderscheiden ons door onze actieve focus op de klant. We luisteren goed naar de burger en bevragen die over hoe onze dienstverlening vorm moet krijgen.
3. Excellente organisatie
We zijn een excellente werkgever, die medewerkers inspireert om het beste in zich naar boven te halen. Medewerkers denken grenzeloos en vormen samen een excellente organisatie en stralen dat ook uit.

Door deze ambities uit de organisatievisie te realiseren willen we ons als gemeente onderscheiden. Als we dit operationaliseren, komen we op De Nieuwegeinse aanpak (DNA). Als organisatie streven we naar:

- a. "Een zelfbewuste gemeente. Met onze loyale, deskundige en gemotiveerde medewerkers zijn wij in staat om op een goede manier met maatschappelijke veranderingen om te gaan. De organisatie toont daarbij flexibiliteit en veranderingsbereidheid. We staan dicht bij de samenleving.
- b. Een organisatie die integer, betrouwbaar, innovatief en succesvol is. Medewerkers zijn trots op de organisatie en willen er graag werken. Professionele medewerkers zorgen voor dienstverlening en samenwerking. Professionaliteit uit zich in de medewerkers, hulpmiddelen en de kwaliteit van netwerken. De medewerkers van de gemeente Nieuwegein kunnen zelfstandig hun takenpakket en verantwoordelijkheden vervullen. Medewerkers hebben een grote mate van zelfstandigheid, werken doelgericht en klantgericht en zijn ook goede collegiale dienstverleners. De medewerkers krijgen een werkplek die is afgestemd op hun werkbehoefte. Indien de situatie daarom vraagt kan een medewerker ook buiten het gemeentehuis werken.
- c. Een lerende organisatie. Dit betekent systematisch zoeken naar mogelijkheden om het functioneren van de organisatie en onze medewerkers te verbeteren. Daarmee werken we permanent aan verbetering en dat werkt weer inspirerend voor het personeel.
- d. De organisatiestructuur met weinig lagen. Onze organisatiestructuur is zo ingericht dat deze past bij onze hoofdambities (excellent oplossen maatschappelijke vraagstukken en excellente dienstverlening) en wij onze klanten niet van het kastje naar de muur sturen. Medewerkers zien het als hun persoonlijke verantwoordelijkheid dat klanten bij de juiste afdeling of persoon komen.
- e. De organisatie biedt: inhoudelijk aantrekkelijk werk, duidelijkheid over het takenpakket, uitdaging in het werk, een adequate structuur, ondersteuning door het management, waardering voor prestaties en inzet, voldoende ontplooiings- mogelijkheden, een goed P&O beleid gericht op inzetbaarheid en vitaliteit, en comfort ten aanzien van huisvesting en faciliteiten".

2.4 Inrichtingsprincipes voor de ambtelijke organisatie

De bestuurlijke ambities, de verschillende rollen en de organisatievisie zijn leidend voor de inrichting van de ambtelijke organisatie. Daarbij is steeds meer het vertrekpunt wat logisch is vanuit het perspectief van de burger. Daarmee wordt onze interne logica (denken vanuit beleidsvelden) opzij gezet. Daarnaast spelen ook een aantal bedrijfskundige inrichtingsprincipes:

1. Lijnorganisatie: eenheid van leiding

Voor terugkerende werkzaamheden is het goed min of meer vaste afspraken te maken. Dit zijn werkzaamheden die in de vaste structuur van onze organisatie (lijnorganisatie) worden opgepakt. Het is van belang zoveel mogelijk eenheid van leiding in de organisatie te krijgen. In een kleine organisatie is dat simpel, ieder heeft dezelfde baas. In een organisatie van deze omvang is een hiërarchie in leiding nodig om zo dicht mogelijk bij dat ideaal van eenheid van leiding te komen. Daarbij helpt het om het aantal managementlagen te beperken. Wij hebben gekozen voor drie hiërarchische managementlagen: directie, afdelingshoofden en teamleiders. In de praktijk is soms een vierde functionele laag nodig (coördinatoren).

2. Integraal werken: samen werken aan een voor de klant logisch product

Bij het denken vanuit de logica van de burger, past niet langer de scheiding tussen beleidsdomeinen. Vanuit de burger geredeneerd is juist het belang van integrale beleidsvorming

(het afstemmen van beleid over verschillende domeinen met aandacht voor onderlinge effecten) veel groter. Dat vereist dat beleidsdomeinen elkaar opzoeken. Het flexwerken in het Stadhuis maakt dat eenvoudiger.

3. Horizontale sturing: mogelijkheden en voordelen goed toepassen

Voor eenmalige complexe zaken met kan er behoefte zijn aan een tijdelijke hulpstructuur: een project, een procesaanpak of programmatische aanpak. Zo'n hulpstructuur doorkruist per definitie de vaste lijnstructuur. Dat vereist dat er goede spelregels zijn voor horizontale sturing en dat deze ook goed worden toegepast. De afgelopen jaren zijn basisafspraken gemaakt. Maar het goed toepassen van die afspraken vergt constante aandacht. Zowel bij leidinggevenden, die een stuk zeggenschap moeten afstaan, als bij medewerkers die worden ingeschakeld bij programma's of projecten. Wij willen de mogelijkheden en voordelen van projectmatig werken, programma- en procesmanagement goed toepassen.

Omdat elke ordening voor- en nadelen heeft, is het mogelijk beargumenteerd af te wijken van de bedrijfskundige indelingsprincipes.

3 Sturing van de organisatie

3.1 Relatie gemeenteraad en college

Het hoogste orgaan in de gemeente is de gemeenteraad. De raad heeft het budgetrecht in de gemeente. Met de jaarlijkse (programma) begroting geeft zij aan wat de doelstellingen zijn en welke financiële middelen daarvoor kunnen worden ingezet. Het college vormt het dagelijks bestuur en is verantwoordelijk voor de uitvoering van het door de raad vastgestelde beleid. Daarover legt het college jaarlijks verantwoording af (controlefunctie van de gemeenteraad). Het college is politiek verantwoordelijk voor de prestaties van de ambtelijke organisatie.

3.2 Relatie college en concerndirectie

De verhouding van college en concerndirectie heeft het karakter van opdrachtgever en opdrachtnemer. De gemeentesecretaris / algemeen directeur is eindadviseur van het bestuur en eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie. Verder bestaat de concerndirectie uit de directeur bedrijfsvoering (en loco- secretaris). Voor de duur van het project Binnenstad is een projectdirecteur aangesteld.

De verantwoordelijkheid van de concerndirectie gaat in eerste instantie uit naar de bedrijfsvoering: de dagelijkse leiding en het ontwikkelen van de organisatie op de lange termijn. Daarnaast is de directie verantwoordelijk voor de kwaliteit en integraliteit van de voorstellen. Het college is naar de raad toe verantwoordelijk voor de inhoud. Individuele collegeleden oefenen daarom met directe contacten met de werkvloer invloed uit op de beleidsvoorbereiding en uitvoering.

3.3 Relatie concerndirectie en afdelingshoofden

De eindverantwoordelijkheid voor de organisatie is neergelegd bij de gemeentesecretaris / algemeen directeur, die op zijn beurt formeel opdrachtgever is voor de integraal verantwoordelijke afdelingshoofden. De concerndirectie is verantwoordelijk voor het coachen en aansturen van de afdelingshoofden. De concerndirectie en de afdelingshoofden leggen jaarlijks afspraken vast in een jaarplan. Bij de afdelingshoofden ligt de nadruk op managementtaken (advies en ondersteuning door CJP, Financiën en Support). Voor de aansturing van de afdeling kan worden gekozen voor een hulpconstructie. De teamleider heeft daarbij ook hiërarchische bevoegdheden. Daarnaast bestaan functionele rollen als coördinator en senior. Werkafspraken worden gemaakt in de individuele werkplannen (IWP's).

3.1 Relatie horizontale en verticale sturing

Management en medewerkers kunnen worden benoemd als ambtelijk opdrachtgever voor programma's, processen of projecten. Budget- en personele bevoegdheden liggen vast in de budgethouderregeling en de mandaatregeling.

4 Organisatieregeling

4.1 Artikel 1: gemeentesecretaris

De gemeentesecretaris / algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie. Taken en bevoegdheden staan beschreven in het functieboek en de instructie gemeentesecretaris. Bij afwezigheid wordt de (loco) gemeentesecretaris waargenomen door opeenvolgend de 1^e loco (Directeur Bedrijfsvoering), de 2^e en de 3^e loco-secretaris. De loco-secretarissen nemen volledig waar en zijn geheel bevoegd.

4.2 Artikel 2: concerndirectie

De concerndirectie bestaat uit de gemeentesecretaris / algemeen directeur, de directeur Bedrijfsvoering en de projectdirecteur Binnenstad (voor de duur van het project). De concerndirectie vergadert wekelijks en neemt formeel de ambtelijke besluiten (en wordt ondersteund door de directiesecretaris).

4.3 Artikel 3: management

Het management van de organisatie bestaat uit drie lagen hiërarchisch leidinggevenden: 1) directeuren, 2) afdelingshoofden en 3) teamleiders. Op het derde niveau kan ook sprake zijn van een functionele invulling met een coördinator of senior. De gemeentesecretaris / algemeen directeur richt overlegstructuren met het management in. Rollen en taken van het management staan beschreven in het functieboek. We streven naar een span of control van 20 tot 30 medewerkers. Bij afwezigheid wordt management horizontaal vervangen.

4.4 Artikel 4: concerncontroller

De concerncontroller is verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van de bedrijfsvoeringkaders en richtlijnen voor interne beheersing en externe verantwoording van het concern. De concerncontroller adviseert het college en de concerndirectie gevraagd en ongevraagd over deze onderwerpen, en is verantwoordelijk voor uitvoering van de onderzoeken ex artikel 213a van de gemeentewet.

4.5 Artikel 5: afdelingen

De ambtelijke organisatie van de gemeente Nieuwegein is ingedeeld in organisatorische eenheden, aangeduid met de naam 'afdeling' (zie organogram in bijlage 1). Per afdeling worden functionele groepen medewerkers gevormd, met de benaming 'unit' of 'team'. De gemeentesecretaris / algemeen directeur kan voorstellen doen aan het college om de structuur van de organisatie te wijzigen. Namen van afdelingen kunnen alleen via de concerndirectie worden gewijzigd.

4.6 Artikel 6: mandatering

De overdracht van taken en bevoegdheden liggen vast in de mandaatregeling en de budgethouders regeling.

4.7 Artikel 7: OR

De ondernemingsraad heeft een formele rol in de organisatie, deze is vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR).

5 Verwijzingen

5.1 Achterliggende stukken

Op verschillende plekken liggen ambities, rollen, taken en verantwoordelijkheden vast. We volstaan hier met een verwijzing naar relevante stukken:

1. Gemeentewet

http://wetten.overheid.nl/BWBR0005416/geldigheidsdatum_09-05-2012

2. Wet op de Ondernemingsraden (WOR)

<http://www.or.nl/entree/wenrteksten/wor.html>

3. CAR-UWO

<http://www.car-uwo.nl/>

4. Collegeprogramma gemeente Nieuwegein 2010 – 2014

<http://www.nieuwegein.nl/infotype/webpage/view.asp?objectID=22700>

5. Mandaatregeling gemeente Nieuwegein

<http://www.nieuwegein.nl/sjablonen/1/infotype/decentralizedregulation/item.asp?objectid=23039&CvdrID=28453&version=2>

6. Budgethouders regeling gemeente Nieuwegein

<http://www.nieuwegein.nl/sjablonen/1/infotype/decentralizedregulation/item.asp?objectid=23039&CvdrID=28465&version=1>

7. Verordening ambtelijke bijstand en fractieondersteuning Nieuwegein 2004

<http://www.nieuwegein.nl/sjablonen/1/infotype/decentralizedregulation/item.asp?objectid=23039&CvdrID=28412&version=1>

8. Organisatievisie gemeente Nieuwegein

9. Functieboek gemeente Nieuwegein

10. Instructie gemeentesecretaris gemeente Nieuwegein

11. Instructie concerncontroller gemeente Nieuwegein

Deze stukken zijn beschikbaar via de afdeling CJP (unit P&O) van de gemeente Nieuwegein. Waar aangegeven zijn de stukken ook in de meest recente vorm te raadplegen via internet.

6 Bijlage 1: organogram afdelingen per 1 mei 2013

