



Gemeente Veghel

## Hoofdpijnen van de nieuwe organisatie Veghel

In dit document geven we op hoofdpijnen inzicht in de aansturing van de nieuwe organisatie die op **1 april 2010** van start gaat en beschrijven we kort de functies die nieuw zijn. Functies die al bestaan in de huidige organisatie worden in dit document niet beschreven.

### Algemeen

Binnen de gemeente Veghel is er sprake van een tweehoofdige directie. Een algemeen ondersteund door een directeur (bedrijfsvoering) die alles wat de bedrijfsvoering (processen) aangaat voor zijn/haar rekening neemt en daar verantwoording over is verschuldigd aan de algemeen directeur.

Het directie/managementoverleg (DMO) is het –eerste- adviesorgaan van de directie. Dit overleg is informierend, adviserend en operationeel besluitvormend (algemeen directeur). Het draagt zorg voor de afstemming en coördinatie tussen directie en managers op vakinhoudelijk en middelengebied. Het DMO adviseert de directie gevraagd en ongevraagd over alle aspecten van de gemeentelijke organisatie. Het BreedManagementOverleg (BMO) is het overleg- en afstemmingsorgaan van en voor directie, managers, adjunct en teamleiders. De directie is en blijft in dit besturingsmodel verantwoordelijk en beslissend.

De medewerkers van de Concernstaf en de managers worden rechtstreeks door (één van) beide directeuren aangestuurd. De managers geven op hun beurt leiding aan de afdelingen en de teamleiders aan de teams, maar uiteindelijk is en blijft de directie verantwoordelijk voor het geheel.

Directieleden vervangen elkaar bij afwezigheid. Managers worden door een directielid vervangen en teamleiders door de manager.

### Taken en verantwoordelijkheden van de leidinggevenden

De manager is integraal verantwoordelijk voor de afdeling op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Hij of zij stuurt op samenwerking, resultaten, kwaliteit, integraliteit, werkprocessen en werkverdeling (planning). De managers zijn geen inhoudelijke materiedeskundigen, maar hebben wel affiniteit met en goede kennis van de inhoud/taakgebied(en) van de afdeling. De managementstijl is coachend, begeleidend, stimulerend en faciliterend. De manager is daarbij vooral gericht op het ontwikkelen van de medewerkers de interne- en externe samenwerking, het sturen op resultaten, het bewaken van de integraliteit en het helpen ondervangen van eventuele politiek-bestuurlijke risico's. De manager vertegenwoordigt de afdeling en is als lid van het directie-managementoverleg (DMO) medeverantwoordelijk voor het beleid en de sturing van de totale organisatie. De manager voert beleidsoverleg met de portefeuillehouder(s). De manager legt conform de besturingsfilosofie verantwoording af aan de directie over resultaat, mensen en middelen van zijn afdeling.

De adjunct is primair ondersteunend aan de manager op het gebied van personele aansturing. De adjunct richt zich op de planning, taakverdeling en het functioneren van het personeel in het algemeen. De adjunct is niet verantwoordelijk voor het resultaat of voor de middelen.

De teamleider geeft hiërarchisch en functioneel leiding aan het team. Hij of zij stuurt op samenwerking, resultaten, kwaliteit, integraliteit, werkprocessen en werkverdeling (planning). De managementstijl is coachend, begeleidend, stimulerend en faciliterend. De teamleider vertegenwoordigt het team en is lid van het BreedManagementOverleg (BMO).

De teamleider legt aan de manager verantwoording af voor zijn/haar team / het (sub)proces en de mensen en middelen die hem/haar daarbij ter beschikking zijn gesteld.

Elke leidinggevende is samen met de directie en de overige leidinggevendenden integraal verantwoordelijk voor het optimaal functioneren van de organisatie als geheel.

### **Functie-eisen en persoonlijkheidskenmerken**

De manager beschikt over een academisch werk- en denkniveau. Is zeer ervaren in leidinggeven en projectmatig werken binnen een gemeentelijke overheid. Daarnaast beschikt de manager over ervaring met bedrijfsvoering en kennis van en gevoel voor het vakgebied waaraan leiding wordt gegeven.

Op de volgende persoonlijkheidskenmerken en competenties wordt een nadrukkelijk beroep gedaan: coachen, motiveren, oog voor bestuurlijke vraagstukken, communiceren, conflicthantering, inlevingsvermogen, overtuigingskracht, resultaatgerichtheid en samenwerken.

De teamleider heeft uitgebreide kennis op en van het vakgebied. Is ervaren in leidinggeven en projectmatig werken binnen een gemeentelijke overheid. Op de volgende persoonlijkheidskenmerken en competenties wordt een nadrukkelijk beroep gedaan: coachen, motiveren, oog voor bestuurlijke vraagstukken, communiceren, conflicthantering, inlevingsvermogen, overtuigingskracht, resultaatgerichtheid en samenwerken.

### ***Vacaturetekst Manager (algemeen):***

Gemeente Veghel is op zoek naar charismatische m/v met een aanstekelijk enthousiasme die mensen weten te inspireren. Je bent een natuurlijk leider en legt de focus op teamprestaties. Je hebt niets met heilige huisjes en egotripperij. In co-creatie ontstaan de beste resultaten. Natuurlijk heb je een passie voor dienstverlening. Daarom denk je van buiten naar binnen en ben je gedreven om steeds maar weer te verbeteren. Je anticipeert op veranderingen en weet hier snel op in te spelen. Samen met de directie en je collega-managers brainstorm je regelmatig over zaken die de gemeente aangaan. Dat zijn van die sessies waar je enorm veel energie van krijgt en die leiden tot innovatieve oplossingen. Je vermijdt de confrontatie niet en durft je mes op tafel te leggen. Zonder wrijving geen glans. Daarom houd je van de smaak van Veghel en wil je steeds meer proeven van deze gemeente met potentie. Salaris minimaal € 4.042,- en maximaal € 5.403,- bruto per maand (schaal 13) bij 36 uur, exclusief vakantie- en eindejaarsuitkering.

## Toekomstbeeld

Onderstaand worden een aantal beelden geschetst van -de stijl (en handelen) van leidinggeven(den) binnen- de gemeente Veghel in de nieuwe organisatie.

### *Resultaatgericht*

De leidinggevendenden sturen op ontwikkeling van hun mensen en tevens op werkplanning en voortgang en zijn –mede- verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering. Er wordt gewerkt aan de verdere ontwikkeling van een samenwerkende, dienstverlenende en resultaatgerichte cultuur. De professionalisering van de bedrijfsvoering en het elkaar aanspreken op het gewenste resultaat maken daar onderdeel van uit.

Leidinggevendenden hebben oog voor de kwaliteit en de ontwikkeling van de medewerkers en weten de dienstverlenende houding te versterken. Zij zijn een enthousiaste coach en weten dit enthousiasme ook over te brengen op de medewerkers in hun verdere ontwikkeling. Functie-, team, en afdelingsoverstijgend werken maakt hier onderdeel van uit. De managementaanpak is transparant, daadkrachtig en doelgericht. De leidinggevende is cultuurdrager. Hij of zij vervult een voorbeeldfunctie en medewerkers weten wat zij aan hem of haar hebben.

### *Oordeelsvorming en sturen*

De leidinggevendenden en de directie zijn nadrukkelijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de bedrijfsvoering. Bij het beheersen van de bedrijfsvoering heeft de leidinggevende operationele verantwoordelijkheid (voorbereiding en uitvoering). Hij of zij blijft vanuit deze operationele verantwoordelijkheid de aandacht houden op de processen binnen en buiten de eigen eenheid. De leidinggevendenden zijn klankbord voor elkaar, medewerkers, directie en college. Zij onderhouden sociaalvaardig en op communicatieve wijze contacten met eenieder. De leidinggevendenden weten operationele zaken snel en voortvarend te regelen en op te lossen en sturen strak en duidelijk op de gestelde kaders. Als leidinggevende nemen zij verantwoordelijkheid. Zij weten draagvlak te creëren in het contact met de medewerkers. De leidinggevende maakt actief gebruik van de kennis en ervaringen van anderen.

### *Motiveren van anderen*

De leidinggevende voert periodiek de planning- en voortgangsgesprekken waarbij hij of zij ervoor zorgt dat iedereen doet wat afgesproken is. Als leidinggevende coacht hij of zij de medewerkers bij de uitvoering van hun individuele werkplan, dat is afgestemd op het afdelingsplan. Hierbij geeft hij of zij ruimte voor een eigen inbreng en verantwoordelijkheid en begeleidt en stimuleert de medewerkers in hun functievervulling –mede- door gebruik te maken van hun talenten en het voeren van (functionerings-, beoordelings- en pop-)gesprekken.

### *Omgevingsbewust*

De leidinggevende weet daadwerkelijk wat er speelt met betrekking tot de –primaire- producten van de eigen eenheid. Hierbij weet hij of zij in overleg en afstemming met de overige leidinggevendenden en de directie, de actuele zorgen van bestuurders en de politieke gevoeligheid van zaken te verweven bij de coördinatie en de afstemming van het gemeentelijke beleid.

### *Samenwerking*

Onderling investeren in samenwerken binnen de eigen eenheid maar vooral ook met de andere teams en afdelingen om gezamenlijk tot concrete en duidelijke processen en producten te komen staat voorop. Bestuur, directie en leidinggevendenden vormen één team en gezicht naar buiten en steunen elkaar onvoorwaardelijk. Elke leidinggevende geeft gevraagd en ongevraagd adviezen aan zowel de andere leidinggevendenden als aan de directie. Hierbij letten zij op het proces en de kwaliteit en bevorderen de samenwerking die men weer weet te vertalen in werkwijzen en methoden.

### *Klantgerichtheid*

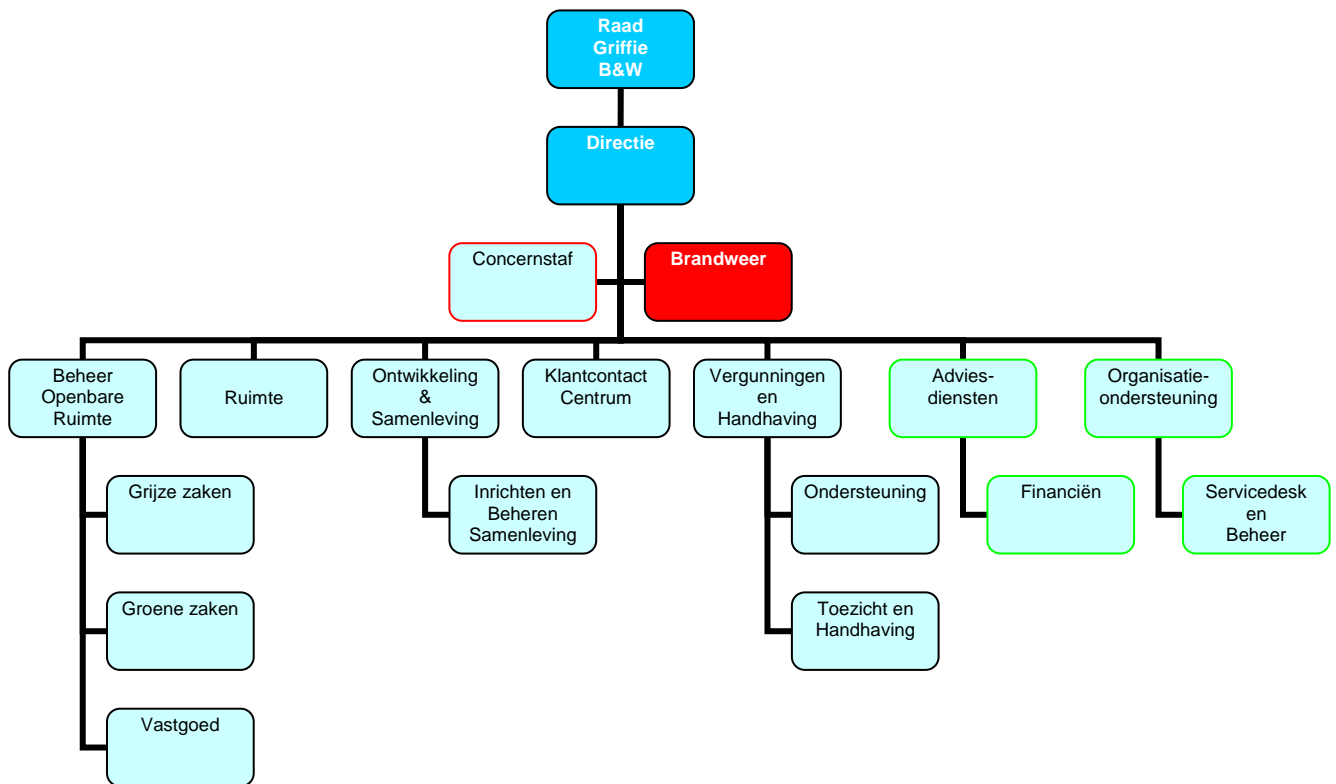
Elke medewerker onderzoekt de wensen en behoeften van de klant en is overtuigd van het belang van goede en duidelijke dienstverlening met als resultaat een tevreden klant en handelt daar naar. Eenieder is gericht op een vlotte, efficiënte en persoonlijke service aan klanten; wij doen er alles aan om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk aan de behoefte van de klant wordt voldaan. Kortom: de klant staat centraal!

Leidinggevenden stimuleren en ondersteunen een juiste houding en gedrag bij 'hun' medewerkers en geven als vanzelfsprekend het juiste voorbeeld.

### **'Samen Vooruit'**

In de gemeente Veghel vinden directie, management en medewerkers uitdaging in de resultaatgerichte werksfeer waar professionaliteit, integraliteit en samenwerking voor zich spreken.

## Onderstaand een korte profielschets van de nieuwe afdelingen en functies.



### **Afdeling Beheer Openbare Ruimte**

De afdeling Beheer Openbare Ruimte gaat over het beheer van de openbare ruimte (bijvoorbeeld groenvoorziening, van het milieu en de omgevingsdiensten (bijvoorbeeld het ophalen van het huisvuil). Omdat de beheerprocessen grotendeels identiek zijn, zijn deze in één afdeling georganiseerd. Deze afdeling kent de volgende nieuwe functies:

- Manager
- Teamleider Groene Zaken
- Teamleider Grijze Zaken
- Teamleider Vastgoed

### **Afdeling Ruimte**

Om de inrichtingsprocessen meer los te zetten van de ontwikkelprocessen is een 'knip' gelegd tussen 'inrichten ruimte' en de ontwikkelafdeling. Ook andere processen (of afdelingen) kunnen 'partner' zijn richting het proces inrichten ruimte. Een scheiding tussen ontwikkelen en inrichten maar wel met een gemeenschappelijk resultaat (van ontwikkelen tot en met beheer), zal bijdragen aan de kwaliteit van het (sub)proces inrichten en daardoor ook aan het (sub)proces ontwikkelen. Heldere kaders voor de beide (sub)processen zullen in een later stadium verder uitgewerkt moeten worden. Deze afdeling kent de volgende nieuwe functies:

- Manager
- Adjunct

### **Afdeling Ontwikkeling en Samenleving**

De processen 'ontwikkelen samenleving' en 'ontwikkelen ruimte' betreffen ogenschijnlijk andere taakvelden (resultaatgebieden). Het ene proces richt zich op de fysieke infrastructuur, het andere op de sociale en culturele infrastructuur: hard versus zacht. Beide processen beogen echter hetzelfde: het formuleren van de (operationele) beleidsuitgangspunten om de kwaliteit van leven, wonen, verblijven, recreëren in Veghel op een hoger peil te brengen of te houden. Daarbij is er een onontkoombare interferentie van 'zacht' en 'hard' (voorbeeld: een bloeiend verenigingsleven kan niet zonder voorzieningen als gebouwen en terreinen). De

ontwikkelprocessen hebben dan ook sterke overeenkomsten en zijn om die reden in één afdeling georganiseerd.

Enerzijds richt de afdeling zich op het ontwikkelen en vaststellen van beleidskaders voor de sociaal-culturele infrastructuur. Hierin wordt aangegeven waaraan te realiseren voorzieningen in de sociaal-culturele infrastructuur (welzijn, onderwijs, sport, cultuur) moeten voldoen binnen de kaders van de gemeentelijke strategie, relevante maatschappelijke ontwikkelingen en wetgeving. Dit bestrijkt de fysieke en niet-fysieke componenten van welzijn, volksgezondheid, onderwijs, jeugd, werk en inkomen, minderheden, sport en cultuur. Anderzijds richt de afdeling zich op het ontwikkelen en vaststellen van beleidskaders voor de fysieke ruimte. Dit bestrijkt de fysieke componenten van ruimtelijke ordening/planologie, stedenbouw, volkshuisvesting, verkeer en vervoer, economie, milieu en duurzame ontwikkeling. Concrete resultaten kunnen zijn: een structuurvisie, beleidskaders, programma's van eisen alsmede een concept-opdracht voor inrichting.

Deze afdeling bevat ongeveer 26 fte en kent de volgende nieuwe functies:

- Manager
- Teamleider Inrichten en Beheren Samenleving

#### *Inrichten en Beheren Samenleving*

In ons streven om de organisatie procesgeoriënteerd in te richten zijn een tweetal hoofdindelingen onderkent. Ten eerste primaire en ondersteunende processen en daarbinnen een verdeling naar: Ontwikkelen, Inrichten en Beheren Samenleving. Dit laatste is in de organisatiestructuur terug te vinden in de afdelingen Ontwikkeling en Samenleving (ontwikkeling), Ruimte (inrichten) en Beheer Openbare Ruimte (beheer & onderhoud). Voor wat betreft het onderdeel 'Samenleving' zijn wij van mening dat het beter is om het ontwikkelen, inrichten en beheren, binnen één afdeling onder te brengen. Vandaar het team Inrichten en Beheren Samenleving binnen de afdeling Ontwikkeling en Samenleving.

#### *Afdeling Klantcontact Centrum*

De processen in de afdeling Klantcontact Centrum vormen een samenhangend geheel. De daaronder vallende processen hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat zij allen gericht zijn op het verlenen van diensten: het zijn allemaal processen die zich in een directe relatie met de burgers (bedrijven, instellingen) afspelen. Er is sprake van direct klantcontact. In dit kader is er een ontwikkeling gaande, zowel in Veghel als landelijk, om te komen tot zogenaamde 'Klant Contact Centra'. In het kader van het EGEM-I (elektronische gemeente) traject zal deze doorontwikkeling verder een plek krijgen. Deze afdeling kent de volgende nieuwe functies:

- Manager
- Adjunct

#### *Afdeling Vergunningen en Handhaving*

Bij de processen onder Vergunningen en Handhaving gaat het om processen die een 'één-op-één relatie' met burgers (bedrijven en instellingen) kennen. Een gemeenschappelijk kenmerk van dit cluster is dat de gemeentelijke overheid nadrukkelijk toezicht houdt en, waar nodig, handhavend optreedt. Vergunningverlening, toezicht en handhaving liggen als het ware in elkaars verlengde. Deze afdeling kent de volgende nieuwe functies:

- Manager
- Teamleider Handhaving
- Teamleider Ondersteuning

#### *Adviesdiensten*

De afdeling *Adviesdiensten* ondersteunt, vanuit diverse expertrollen alle overige processen in de organisatie. Binnen deze afdeling wordt gepositioneerd de bestuurlijk-juridische ondersteuning, personeel en organisatie en communicatie.

- Manager
- Teamleider Financiën

Gezien de verschillende disciplines voor wat betreft de onderwerpen binnen de afdeling Adviesdiensten wordt gebruik gemaakt van 'Senior' medewerkers per specialisme (dit geldt niet binnen het team Financiën). Zij kunnen als aanspreekpunt gaan functioneren binnen het

team voor de verschillende onderwerpen en dragen daarmee een inhoudelijke verantwoordelijkheid voor hun specialisme. De hiërarchische verantwoordelijkheid en resultaatverantwoordelijkheid blijft echter bij de manager, die, gelet op het belang van het vakgebied voor organisatie en het management, zelf een P&O-achtergrond heeft.

### *Financiën*

Dit team betreft de clusters Financiën en Belastingen/WOZ. Op dit moment wordt onderzoek gedaan naar samenwerkingsmogelijkheden op belastinggebied met Waterschap AA en Maas en andere gemeenten. Inmiddels is vrijwel zeker dat in de toekomst het proces belastingen buiten de gemeentelijke organisatie komt te liggen. Daarom is besloten Belastingen/WOZ tot die tijd in team Financiën binnen de afdeling Adviesdiensten op te nemen.

### **Organisatieondersteuning**

De afdeling Organisatieondersteuning betreft DIV, ICT, applicatie en gegevensbeheer, informatiseringsadvies en huishoudelijke services. Op het werkterrein van de afdeling Organisatieondersteuning zijn veel ontwikkelingen gaande. Het werkterrein van Informatie, Communicatie en Technologie (ICT) is volop in beweging. Digitalisering van de dienstverlening heeft in de gemeente Veghel veel aandacht. Daarbij gelden de uitgangspunten zoals verwoord in het TGV rapport "Samen Vooruit". In 2008 is door het college opdracht gegeven een review te laten plaatsvinden op de ontwikkeling van het Midoffice dat hier een centrale rol in heeft. Aansluitend hierop is gestart met het opstellen van een zogenaamd realisatieplan. In dit plan wordt de richting aangegeven voor de doorontwikkeling van de gemeente Veghel naar de E-overheid. Het realisatieplan betreft een overall plan van aanpak met betrekking tot het realiseren van verplichte basisvoorzieningen en het digitaliseren van processen. In het realisatieplan worden de prioriteiten en fasering aangegeven die aansluiten op de wettelijke termijnen en het ambitieniveau van Veghel. Het realisatieplan wordt daarmee de blauwdruk die vanuit het programma "Welkom@Veghel" in de komende jaren gebruikt zal worden voor de verdere digitalisering van haar dienstverlening. Deze afdeling kent de volgende nieuwe functies:

- Manager
- Teamleider Servicedesk en Beheer

### **Concernstaf**

Gelet op het politiek-maatschappelijke veld waarin een gemeente moet opereren, is gekozen voor de inrichting van een Stafafdeling waarin benodigde ondersteunende processen zijn ondergebracht. Gekozen is om de volgende expertrollen die van wezenlijk belang zijn voor een goede ondersteuning van deze processen dicht bij B&W en Directie te positioneren in een stafafdeling:

- Concerncontrol
- Planning & Control
- Interne controle (IC)
- Strategische advisering / programmamanagement
- Collegeondersteuning

Het initiëren van kwaliteitsaspecten, het borgen en het doorvoeren van verbeteringen dienaangaande, is primair een verantwoordelijkheid van de proceseigenaar. De ondersteuning op dit gebied wordt vanuit de staf geïnitieerd en ook de concernbrede bewaking van die kwaliteit is een verantwoordelijkheid voor de staf.

Bij de staf worden vier nieuwe functies gecreëerd:

**Concerncontroller.** De concerncontroller behoort tot de staf en wordt hiërarchisch en functioneel aangestuurd door de directie. Echter, de concerncontroller heeft ook een onafhankelijke adviesrol, gevraagd en ongevraagd. Hij rapporteert vanuit die rol aan de directie maar eventueel ook rechtstreeks aan het college van B&W of aan de gemeenteraad. In de eerste plaats is de concerncontroller verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van de informatie op basis waarvan directie en bestuur besluiten nemen. Hij is dan ook verantwoordelijk voor de ontwikkeling van planning en control. Daarnaast draagt hij verantwoordelijkheid voor risicomangement organisatie breed. Dat is dan ook de basis

waarop de concerncontroller dient toe te zien op het periodiek toetsen van de recht- en doelmatigheid van de verschillende onderdelen in de organisatie (ex art 213) en de toetsing van de kwaliteit van de stukken die ter besluitvorming aan de directie, college en gemeenteraad worden aangeboden. Daarnaast is de concerncontroller, samen met de directeur bedrijfsvoering, het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant in professionele zin.

**Projectcontroller.** De projectcontroller stelt normen en kengetallen op om een oordeel te kunnen geven of projecten (efficiënt en effectief) binnen gestelde kaders worden gerealiseerd. De projectcontroller verzamelt de financiële en bedrijfseconomische gegevens m.b.t. projecten en stelt analyses op en rapporteert hierover gevraagd en ongevraagd aan de concerncontroller, het management en/of directie. Tevens levert de projectcontroller een bijdrage aan het P&C-beleid inzake opzet, afstemming en planning van projecten. In dat kader ondersteunt de projectcontroller, programmamangers, projectmanagers en projectleiders t.b.v. de financiële analyse en beheersing van projecten. De projectcontroller legt hiërarchisch verantwoording af aan de Directeur Bedrijfsvoering.

**Strategisch adviseur.** In de rapporten TGV 1 en TGV 2 is aangegeven dat er binnen Veghel behoefte is aan de versterking van strategische kaders. Vooral als het gaat om de integrale strategische kaders waarlangs onderliggende beleidsterreinen kunnen worden getoetst. Om inhoud te geven aan het waarmaken van deze ambitie is ondersteuning op dat gebied in de vorm van drie beleidsmedewerkers, gepositioneerd dicht bij de directie en het college een logische ontwikkeling. De strategisch beleidsadviseur brengt op basis van maatschappelijke ontwikkelingen op landelijk, regionaal, en stedelijk niveau en op basis van het meerjaren ontwikkelingsplan van het college, advies uit over de stedelijke koers op lange termijn en de consequenties daarvan voor de verschillende beleidsgebieden en maakt de vertaalslag naar de bestuurlijke en ambtelijke agenda, zodat directie en bestuur gefundeerde strategische beslissingen kunnen nemen. Het feit dat deze beleidsontwikkeling wordt vormgegeven dicht bij de directie en college, betekent zeker niet dat het als los onderdeel moet gaan functioneren. Integendeel, dit moet integraal deel gaan uitmaken van de totale beleidscyclus. Van belang is om de samenwerking tussen staf en lijn te borgen. Tot slot is ook het programmamanagement bij deze functie ondergebracht.

**Assistent-gemeentesecretaris.** De taken van de assistent-gemeentesecretaris bestaan uit het adviseren van de directie en de ondersteuning van de algemeen directeur. De assistent-gemeentesecretaris adviseert de gemeentesecretaris over de (strategische) samenhang in de diverse agenderingen, beheert en bereidt al diens in- en externe overlegstructuren (inhoudelijk) voor en waarborgt en beoordeelt de kwaliteit van de stukken die aan directie en college worden aangeboden. Tevens zorgt de assistent-gemeentesecretaris voor een evenwichtige en gestructureerde afstemming tussen het College van B&W, de Gemeenteraad / de Griffie en het Directie- en Managementoverleg. De assistent-gemeentesecretaris is verantwoording verschuldigd aan de Algemeen Directeur/Gemeentesecretaris voor de kwaliteit van de advisering, de juistheid en volledigheid van de ondersteuning en de kwaliteit van het verloop van de logistieke, operationele en organisatorische aangelegenheden.