



# **Hart voor de Organisatie** *toekomstbestendig en vitaal*

Organisatieplan 2018  
gemeente Culemborg

## Inhoudsopgave

1. Voorwoord	3
2. Inleiding	4
3. Uitgangspunten en hoofdstructuur organisatie	7
4. Uitwerking en overzicht per team: doel en taken	13
5. Overige ontwikkelthema's	20
6. Vervolgstappen	21
Bijlagen	
• Bijlage 1: profielschets adjunct directeur	24
• Bijlage 2: profielschets teamleider	27
• Bijlage 3: profielschets programma-regisseur	30
• Bijlage 4: formatieplan	32

## Voorwoord

In de afgelopen 10 jaar heeft zich een aantal veranderingen voorgedaan bij gemeenten in Nederland. Te denken valt aan decentralisaties in het sociaal domein, intensivering van de regionale samenwerking en de bezuinigingsgolf in de periode 2008-2015. Na de laatste reorganisatie (Op Koers (2009)), is de organisatie van Culemborg niet wezenlijk aangepast, maar is er meebewogen op de veranderingen. Het is nu een goed moment om een correctie toe te passen zodat de organisatie meer in evenwicht komt.

Met deze organisatiewijziging wordt dan ook beoogd om een aantal knelpunten in de organisatie op te lossen, zoals een ongelijke verdeling van de belasting van leidinggevenden en de barrière van een extra hiërarchische laag.

Daarnaast zal deze organisatiewijziging een impuls geven aan integraal werken, planmatig werken, de samenwerking met (de partners) in de stad en de regio, en ook zal de kwetsbaarheid van de organisatie op een aantal punten verminderen. Dit proces staat niet op zich zelf, maar is een onderdeel van een organisatieontwikkeling, waarbij ook cultuurverandering, ontwikkeling en vitaliteit belangrijke doelen zijn.

De wijze waarop dit organisatieplan tot stand is gekomen is een voorbeeld van hoe de nieuwe werkwijze van de organisatie er straks uit ziet; in gezamenlijkheid, dwars door teams heen, transparant, planmatig, communicatief en besluitvaardig.

Ik ben heel tevreden hoe dit plan tot stand is gekomen, volgens mij biedt dit de goede basis voor de doorontwikkeling van de werkorganisatie van de gemeente Culemborg.

Gerard Vlekke

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding en afbakening

In 2018 is, onder de noemer “*hart voor de organisatie*” een plan van aanpak door Tien advies opgesteld in samenspraak met de organisatie voor de vorming van een vitale en toekomstbestendige werkorganisatie Culemborg. Hiervoor waren diverse aanleidingen.

Bestuurlijk zijn bestuurskracht, de doorontwikkeling van maatschappelijk plein en de invoering van de omgevingsvisie belangrijke ontwikkelthema’s. Het raadsprogramma 2018 – 2022 laat een stevige ambitie zien op vernieuwende democratische samenwerkingsvormen. Daarnaast levert het onderzoek naar de omgangscultuur dat in 2017 is gehouden, belangrijke aanbevelingen voor de verandering van de organisatie. Tot slot is de organisatie in 2008 opgebouwd vanuit “burgerrollen”. Onder druk van externe ontwikkelingen en bezuinigingen is deze opbouw gedeeltelijk losgelaten en is de organisatie in disbalans geraakt. De aanbevelingen uit het plan van aanpak van Tien zijn in voorjaar 2018 door het college overgenomen. Dit leidt tot de volgende opgaven (volgorde is willekeurig):

1. Starten met het combineren van regulier werken met programmatisch werken
2. De basis op orde brengen
3. Investeren in leren en ontwikkelen
- 4. Aanpassen van de organisatiestructuur en de managementstijl**
5. Een impuls geven aan vitaliteit
6. Een ontwikkeltraject voor goede regie op verbonden partijen
7. Verbeteren bestuurlijk en ambtelijk samenspel

### **Aanpassen van de organisatiestructuur en de managementstijl**

In dit organisatieplan wordt concreet invulling gegeven aan het aanpassen van de organisatiestructuur en de managementstijl (punt 4). Daarbij wordt rekening gehouden met de ontwikkelthema’s die in het plan van aanpak zijn genoemd te weten ‘vooruitstrevend professioneel, wendbaar, lerend en aantrekkelijk’. De andere aanbevelingen uit het plan van aanpak komen in andere documenten terug.

Dit organisatieplan komt in de plaats van vorige organisatieplannen en heeft het missie- en visie document “Met hart voor de samenleving” als geïntegreerde basis.

## 1.2. Missie, visie en strategie ‘*hart voor de samenleving*’

De missie en visie voor de werkorganisatie van de gemeente Culemborg zijn verwoord in het document “*Met hart voor de samenleving*”. Met dit document schetst Culemborg een duidelijk beeld van hetgeen zij als gemeente voorstaat en vanuit de welke kernwaarden de werkorganisatie daaraan uitvoering geeft. Dit document is ook nu nog leidend. De belangrijkste passages zijn:

*We zijn verbonden met de stad en luisteren naar onze inwoners. We bevorderen dat alle inwoners van Culemborg optimale kansen hebben op het ontwikkelen van zelfstandigheid en daarmee op deelname aan de samenleving. Eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid vormen hierbij het uitgangspunt. Omzien naar elkaar is van groot belang. Onze inzet is gericht op het realiseren van de*

voorwaarden die participatie mogelijk maken, het slechten van barrières en het via maatwerk ondersteunen bij het verkrijgen van vaardigheden om te kunnen participeren.

*(...) De werkorganisatie stemt daarom haar handelen op een aantal gebieden meer af op wat de gemeenschap nodig heeft om actief bij te dragen aan de stad. De (regionale) netwerken waarvan wij deel uitmaken kunnen verschillen in omvang en samenstelling, afhankelijk van de vraagstukken die aan de orde zijn. We zijn in die netwerken geen speelbal maar speler. We hebben doelen en plannen, die we uitvoeren en bijstellen. Soms zijn we aanvoerder, soms aanvaller, dan weer doelman of invaller. Ook kunnen we de rol kiezen van scheidsrechter of publiek. Vanuit de intentie om samen te werken, kiezen we bewust en transparant voor onze rol in de verschillende samenwerkingsvormen.*

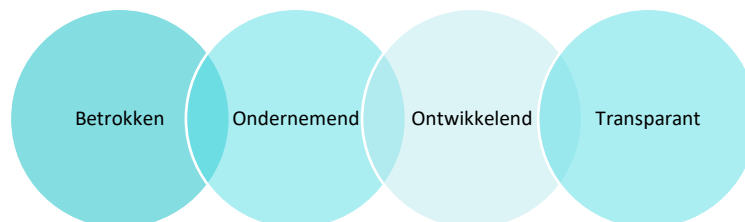
*Culemborgers voelen zich bij de gemeente welkom en gehoord. We onderscheiden ons door lef en het geven van vertrouwen. Onze producten en diensten zijn afgestemd op de behoeften waarbij we streven naar continue verbetering. We zijn betrouwbaar en werken doeltreffend en efficiënt. We gaan zorgvuldig om met de beschikbare middelen.*

*Het bestuur kan op ons bouwen. We staan voor een onafhankelijk, integer advies en een professionele uitvoering. Vanuit de bestuurlijke visie werken we aan de ontwikkeling van de stad en samen met de Culemborgse burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties nemen we de verantwoordelijkheid voor de woon-, leef- en werkomgeving gericht op het realiseren van een aantrekkelijke en veilige stad, waar iedereen graag woont, recreëert en werkt.*

*We ontwikkelen ons verder tot een aantrekkelijke, professionele en maatschappelijk bewuste organisatie.*

### **Kernwaarden 'hart voor de samenleving'**

Op basis van de missie en visie zijn de volgende kernwaarden gekozen, die beschrijven waar we als organisatie en medewerkers voor staan:



**Betrokken:** Wij zijn in hoge mate betrokken met en voor de stad en haar inwoners. We zijn als collega's betrokken bij elkaar. Verbinden en verbonden liggen in het verlengde van betrokken.

**Ondernemend:** We willen graag out of the box denken, handelen (rekening houdend met wet- en regelgeving) en lef tonen.

**Ontwikkeld:** We willen graag een lerende organisatie zijn en persoonlijke groei nastreven. Als metafoor in beeld gebracht door de hoogspringer, die de lat ieder jaar enkele centimeters hoger legt, niet om wereldrecordhouder te worden maar om zich voortdurend te verbeteren.

**Transparant:** Medewerkers kunnen en willen uitleggen waarom we dingen doen zoals we ze doen.

### 1.3. Impact van de aanbevelingen voor de 'organisatievorm en sturing'

De rol van de gemeente wordt steeds meer zorgen voor in plaats van zorgen dat. Ook de rol van de medewerkers verandert mee: meer regisserend, ondersteunend bij oplossingen vanuit de samenleving en het faciliteren van wisselende coalities. Dat vraagt flexibiliteit van de organisatie om helderder en ruimer doelen te stellen, over grenzen van oude 'domeinen' heen te werken en de juiste rollen binnen die verschillende coalities te spelen.

Participatie en outcome gericht werken worden steeds belangrijker. Dit betekent dat we een wendbare organisatie moeten zijn, dat wil zeggen dat de organisatie zich snel en flexibel weet aan te passen aan de voortdurend wijzigende opgaven, omstandigheden en samenwerkingsverbanden. De organisatie moet de veiligheid bieden aan medewerkers om zich te ontwikkelen en hen steunen in veranderende werkwijzen. Vraagstukken worden integraal benaderd<sup>1</sup>.

In het kunnen zijn van een wendbare (en vitale) organisatie is niet de structuur de factor die het verschil kan maken, dat zijn de medewerkers die hier werken. Zij moeten in staat worden gesteld om zich te ontwikkelen, verantwoordelijkheid te nemen en oplossingen te zoeken buiten beleidsregels en binnen ruime kaders. Daarbij helpt het wanneer zij de ruimte krijgen. En hun eigen en gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel meer wordt aangesproken.

Medewerkers van de gemeente Culemborg zijn zeer betrokken. Het vermogen om snel en adequaat te handelen in geval van 'incidenten' of plotseling opkomende bestuursopdrachten is groot. Er zijn korte lijnen in de organisatie, met het bestuur en met de samenleving. Deze willen we graag behouden.

Om te leren en verbeteren is het belangrijk dat we benoemen wat er wel, en ook wat er niet goed is gegaan, of wat wel goed was bedoeld, maar een ongewenst effect had. Want alleen daar kunnen we van leren. Het op een goede wijze geven en ontvangen van feedback draagt bij aan de veilige werkorganisatie waarin men zich kan ontwikkelen. Daarnaast is het van belang dat medewerkers in staat zijn met een 'open mind' en vanuit een integrale blik hun werk, opdracht, project uit te voeren. Hierbij is de context van de politieke organisatie waarbinnen je opereert leidend.

Bovenstaande vraagt om vergroten van het zelfregelend vermogen en het anders vorm geven van de sturing.

- Sturen op hoofdlijnen, op het behalen van resultaten en ontwikkelingen, met affiniteit voor de inhoud.
- Medewerkers faciliteren in hun ontwikkeling (op hun vak, maar zeker ook in hun persoonlijke effectiviteit) Hierbij is er aandacht op maat en zijn alle medewerkers in beeld.
- Het integraal denken faciliteren en stimuleren
- Sturen op procesmatig werken, het inbouwen van risicobeheersing, evaluatie en leren.
- Medewerkers ondersteunen en ruimte bieden in de uitvoering van hun taak of rol bij programma's en/of projecten waar zij een bijdrage aan leveren.
- Eenduidig en eensgezind sturen met de andere leidinggevenden. Een voorbeeldrol vervullen voor de medewerkers
- Medewerkers begeleiden en faciliteren in het in balans houden van werkbelasting en belastbaarheid.

---

<sup>1</sup> Een integrale stadsvisie bijvoorbeeld kan een belangrijk instrument zijn om richting te geven aan de inhoudelijk koers en vormt tegelijkertijd een hulpmiddel voor interne integrale afwegingen.

### **3. Uitgangspunten en hoofdstructuur organisatie**

#### **3.1 Uitgangspunten**

De vorm van de organisatiestructuur is een belangrijke hefboom voor het gedrag en resultaat van de organisatie. Dit komt omdat de wijze waarop mensen met elkaar omgaan, functioneren, presteren en zich ontwikkelen beïnvloed wordt door de omstandigheden waarin ze verkeren. De structuur in een organisatie heeft grote impact op deze omstandigheden. Om deze reden is de aanpassing van de structuur meer dan het aanpassen van het "harkje". Met de nieuwe organisatiestructuur willen we het volgende bereiken:

- flexibeler kunnen inspelen op veranderingen in de opgave/ vraag of in de klantvolumes
- stimuleren integraal en samen: de blik op "buiten" en "elkaar" en niet alleen op eigen taak
- samenwerken rondom de opgave: programmatisch werken/ projectmatig werken/opgave gericht werken
- bundelen van de uitvoerende dienstverlening aan inwoners
- laag organiseren van verantwoordelijkheid bij medewerkers
- stimuleren van ontwikkeling medewerkers
- verbreden van inzetbaarheid medewerkers en waar mogelijk kwetsbaarheid solofuncties verkleinen
- komen tot evenwichtige verdeling span of attention & control van leidinggevende

De nieuwe hoofdstructuur in Culemborg is gebaseerd op de vier uitgangspunten. Deze uitgangspunten worden hieronder geïntroduceerd en verder toegelicht in de paragrafen 3.2 tot 3.6.

#### **1. Het werken in teams**

- In het team worden werkvoorraad, werkplanning en werkverdeling onderling besproken
- In teams wordt de kwetsbaarheid van eenpitters verminderd.
- Teams bieden een goede plek om te leren.

#### **2. Een andere manier van sturing vanuit leiding**

- We zijn minder hiërarchisch. We kiezen voor twee in plaats van drie managementlagen.
- We hanteren een stijl van sturing die faciliterend is aan het behalen van resultaten en ontwikkeling van teams en medewerkers.
- Er is sprake van eenheid van sturing vanuit het management.

#### **3. Integraal samen werken**

- We werken integraal samen tussen alle werkvelden en vakgebieden onderling (van beleid tot uitvoering), en met de maatschappelijke partners in de stad en regio..
- We werken integraal aan de doelen die het bestuur (raad en college) aan ons stelt
- Het team voelt zich integraal verantwoordelijk voor (de kwaliteit van het) resultaat, de planning, de financiën, de onderlinge informatie-uitwisseling en de (externe) communicatie.

#### **4. Samen met elkaar in ontwikkeling**

- We streven naar een organisatie waar mensen zich comfortabel voelen met een nieuwe structuur die samen met de organisatie is uitgedacht.
- Deze nieuwe structuur biedt goede basis voor de doorontwikkeling zowel ten aanzien van resultaten, rollen, werkwijze en onderling samenspel
- We streven naar een organisatie waarin mensen zich gestimuleerd voelen om te leren en ontwikkelen.

### 3.2 Uitgangspunt 1: het werken in teams

De basis voor het werken in teams is *'alles in het team tenzij..'* Op deze manier komt de verantwoordelijkheid daar te liggen. Uiteraard zijn er redenen dat een team nog niet alles zelf doet bijvoorbeeld als het team er nog niet aan toe is, niet de effecten van haar beslissingen kan overzien of omdat het om een bepaald specialisme gaat.

Wat wel belangrijk is dat een team de mogelijkheden heeft om zelf resultaten te kunnen monitoren, en te evalueren en de aanpak bij te stellen. Dit noemen we zelf regelen. Het gaat daarbij om zelf regelen binnen het kader van de organisatie. Dit kan gaan over leren, ontwikkelen, plannen, evalueren etc. Dit kader wordt door het management (jaarlijks) vastgesteld. Als teams zich goed ontwikkelen, kan het kader mogelijk ruimer worden.

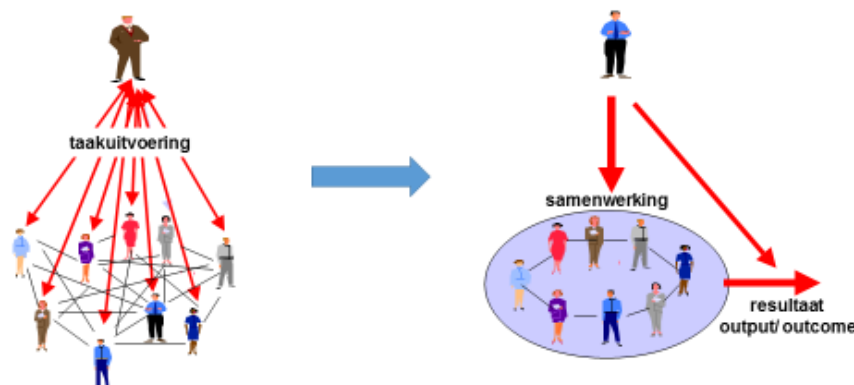
Als team draag je de verantwoording voor een geheel van samenhangende activiteiten. Je levert een bijdrage aan de integrale opgave en werkt samen met anderen in de keten (zowel intern als extern).

De ideale teamgrootte ligt tussen de 7 en 14 personen. Met deze omvang is een team nog klein genoeg om je thuis te kunnen voelen en groot genoeg om verantwoordelijkheid te nemen voor een proces. Bij het formeren van de teams zijn we uitgegaan van de richtlijn 10-15 personen.

Een ideaal team kent een flexibele taakverdeling maar niet iedereen hoeft alles te kunnen. Het is wel handig dat je elkaars taken kunt overnemen als iemand er even niet is of als het erg druk is. Het team is de thuisbasis voor medewerkers. Daarnaast kunnen medewerkers in nog veel andere tijdelijke of vaste andere samenwerkingsverbanden actief zijn. Denk aan projectteams, opgave teams of gewoon team overstijgend werkoverleg.

Tot slot, elk team heeft één leidinggevende, een leidinggevende kan meerdere teams onder zijn of haar hoede hebben. De invulling van de rol van de leidinggevende naar het team toe is maatwerk, afhankelijk van de situatie en groei van het team. Er is geen hiërarchie in het team. Iedereen heeft gelijke inbreng. Wel kun je taken in je team verdelen maar de besluitvorming gebeurt altijd in het teamoverleg.

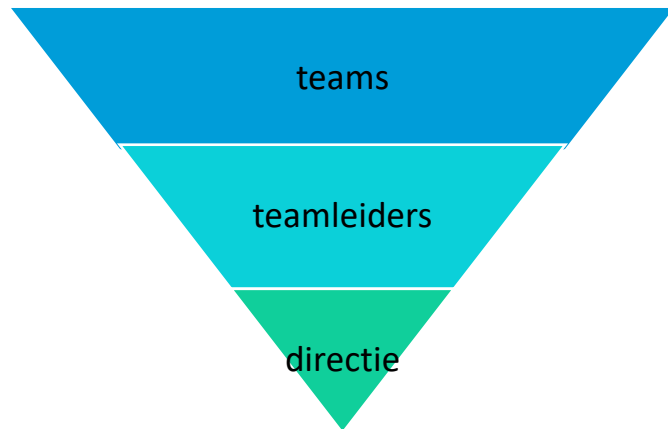
#### Ontwikkeling van teams en medewerkers vraagt om een andere rolinvulling leidinggevende





### 3.3 Uitgangspunt 2: Een andere manier van sturing vanuit de leiding

De nieuwe structuur kent drie niveaus: teams, teamleider en directie. De teams worden aangestuurd door een team van teamleiders. Waarbij elke teamleider meerdere teams aanstuurt, ontwikkelt, managet en coacht. Het team van teamleiders wordt op haar beurt weer gecoacht en gemanaged door de directie.



De rolverdeling tussen teamleider en directie ziet er als volgt uit:

#### Teamleider

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid team teamleiders op functioneren medewerkers, programma's, organisatie (uniformiteit)
- Verantwoordelijk voor de toebedeelde teams (piofach)
- Sturing, coaching en ontwikkeling resultaat teams en medewerkers
- Sturing, coaching en ontwikkeling gedrag teams en medewerkers (competenties, cultuur)
- Sturen, coaching en ontwikkeling op capaciteit en kwaliteit van het werk: regulier en in programma's
- Affiniteit en match met de werkprocessen van de team(s)
- Opdrachtgever reguliere opgaven/ werk
- Verantwoordelijk voor afhandeling bestuurlijke opgaven en bestuurlijke afstemming (poho's)

De teamleider hoeft niet inhoudelijk bekend te zijn met alle taken binnen een team. Van hem of haar wordt wel verwacht dat hij voldoende mee kan sturen en zorg dragen dat de werkinhoudelijke resultaten van het team ook behaald (kunnen) worden. Zowel om medewerkers te inspireren, kaders ter discussie stellen, betere beheersing te organiseren en sparringspartner te kunnen zijn van bestuur.

#### Directie

- Gemeentesecretaris eindverantwoordelijk (kader stellend)
- Strategische advisering bestuur
- Sturing en ontwikkeling organisatie
- Partner verbonden partijen
- Ambtelijk opdrachtgever grote complexe opgaven en programma's
- Leidinggevende voor teamleiders – programmaregisseurs

In bijlage 1 en 2 is een uitgebreide profielschets opgenomen voor de rol van adjunct-directeur en teamleider (gelijksoortig). Beide functies zijn nieuw in de organisatie. Na vaststelling van dit organisatieplan vindt werving plaats van de teamleiders. De Adjunct Directeur zal eerder geworven worden (vanaf half november 2018) mits de OR en het college hier groen licht voor geven.

## **Rol programmaregisseur**

Naast bovengenoemde formele rollen komt er in de nieuwe structuur nog een nieuwe rol: programmaregisseur. De bedoeling van deze nieuwe rol is te zorgen voor inhoudelijke verbinding en doorzettingsmacht op grote nieuwe opgaven. De rol van programmaregisseur is geen leidinggevende maar vereist wel nauw samenspel met directie en de teamleiders. Om deze reden wordt de programmaregisseur onderdeel van het team teamleiders.

Voor de rol van programmaregisseur is ook een profielschets opgenomen in bijlage 3. In trefwoorden laat de deze rol zich als volgt typeren:

- Rol continu, programma's tijdelijk
- Mandaat vanuit directie
- Inhoudelijke trekker van grotere opgaven: complex, organisatie breed, nieuw
- Stuur op effecten, risicobeheersing en inhoud / kwaliteit (functioneel)
- Afstemming met bestuurlijke opdrachtgever
- Verantwoording voor afstemming/ inbedding met reguliere werkzaamheden

De programmaregisseur stuurt niet op prioritering in persoonlijke en / of team werkpakketten. Dit gebeurt in samenspraak tussen team met de teamleider.

### **Samenspel directie – teamleiders – programmaregisseur**

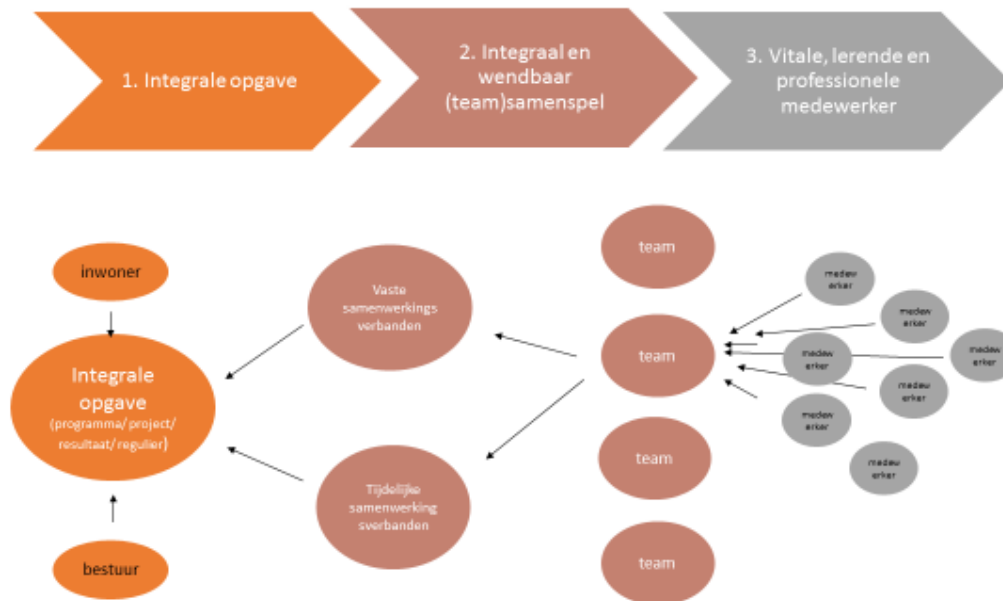
Om te zorgen voor een nauw samenspel tussen de rollen van directie, teamleider en programmaregisseur, nemen alle drie plaats in het reguliere managementteamoverleg. Dit managementteam overleg bestaat straks uit 2 directieleden, 6 teamleiders en 2 programmaregisseurs, aangevuld met de controller. In dit managementteam overleg vindt de overstijgende afstemming plaats. Bij eventuele conflicten over capaciteitsinzet en programmaresultaat (teamleider versus programmaregisseur) beslist de directie.

### **3.4 uitgangspunt 3 : integraal samen werken**

Het samen aan de opgaven werken is en blijft een belangrijk vertrekpunt in de organisatie. Een van de kaders waarbinnen de teams gaan werken is, dat hun werk en teambijdrage te verbinden is aan een integrale opgave binnen de organisatie. Samenwerken tussen teams is daarin essentieel. Het is echter niet zo dat alle team overstijgende werkzaamheden en opgaven in een programma terecht komen. Een groot gedeelte van de integrale opgaven worden ook zonder programma's gerealiseerd.

Deze integrale opgave is breed van karakter: regulier werkresultaat, project of programma. De redeneerregel is daarbij als volgt

1. Wat is de opgave?
2. Welke onderling samenspel is nodig (tijdelijk of vast)?
3. Welke bijdrage en ontwikkeling vraagt dit van het team?
4. Welke bijdrage en ontwikkeling vraagt dit van het individu?



Het werkpakket van elk team ziet er dus gevarieerd en anders uit. Het ene team heeft vooral reguliere werkopgaven, het andere team wellicht meer programma-opgaven. Om goed integraal te kunnen werken vraagt dit ook om een meer planmatige aanpak. Dit geldt voor alle opgaven of ze nu regulier, projectmatig of programmatisch van aard zijn. En ook alle ontwikkelopgaven worden hierbij betrokken, bijvoorbeeld over de wijze van samenspel tussen teams en mensen.

Vanuit deze diversiteit aan opgaven, wordt voor/door elk team één werkpakket samen gesteld. Voor elk team is er dus een teamplan. Van daaruit ontstaan persoonlijke plannen. Uiteraard moet er in elke planning ruimte zijn om tussendoor dingen in te voegen en aan te passen. Het teamoverleg is daarvoor het bespreekpodium. Hier kunnen nieuwe aanvragen besproken en verdeeld worden. Teamleider en team sturen hier samen op. Het is daarbij van belang dat de teamplanning samen oploopt met de organisatieplanning.

Voor een meer planmatige aanpak is in de een organisatie een brede aanpak in planning en prioritering (zie ook hoofdstuk 5) noodzakelijk.

### 3.5 Uitgangspunt 4 'Samen met elkaar in ontwikkeling'

Als je de nieuwe organisatie wilt waar maken, dan is het goed om ook de weg ernaar toe alvast in deze nieuwe stijl te doen. Eerst is door het management een kader en opdracht ontwikkeld, daarna zijn medewerkers in gesprek gegaan en hebben advies uitgebracht. Aansluitend heeft het management de adviezen omgezet in besluiten.

Het ontwikkelen van het kader en opdracht is gebeurd door aan de hand van verschillende invalshoeken te kijken hoe de totale ambtelijke capaciteit het beste georganiseerd kan worden in teams. Er zijn varianten van teams verkend gebaseerd op achtereenvolgens:

- type dienstverlening
- de hoofdstukken uit het raadsakkoord
- een gebiedsgerichte aanpak
- vanuit rol en taak.

De uitkomst hiervan was dat het management de gedachte van de sociale domein keten en de fysieke domein keten omarmde, en van daaruit de indeling in teams aan de medewerkers heeft gelaten.

Aansluitend zijn vier medewerkersgroepen, drie dialooggroepen en 1 reflectiegroep, aan de slag gegaan om de nieuwe teamstructuur mee uit denken (ca 30 personen). Dit resulteerde in een reeks aan bruikbare adviezen en voorstellen. Het management heeft alle adviezen besproken, gewogen en keuzes gemaakt. De keuzes voor de teams staan in hoofdstuk 4 beschreven. Het tijdsverloop van dit proces is geweest september – november 2018.

## 4. Uitwerking en overzicht per team: doel en taken

### 4.1 Formatieplan

In de volgende paragrafen worden alle teams toegelicht met hun doelstellingen en taken. Per team wordt ook aangegeven wat het totale aantal fte (fulltime-equivalent) is. In het als bijlage toegevoegde formatieplan is aangegeven welke generieke functie met bijbehorende formatie aan welk team wordt toebedeeld. De verstaalslag van functies en fte's naar de nieuwe teamorganisatie heeft plaats gevonden aan de hand van de volgende uitgangspunten:

- Het uitgangspunt is dat de huidige formatieve situatie wordt overgezet naar de nieuwe organisatie, de nieuw gevormde sleutelfuncties (teamleiders, programma regisseurs en de adjunct directeur) worden binnen de bestaande formatie gebracht.
- Functies en fte's worden ondergebracht in het team waar de werkzaamheden liggen.
- Conform het sociaal plan dienen medewerkers die nu teamhoofd of afdelingshoofd zijn te solliciteren op een nieuwe sleutelfunctie
- De eventueel ontstane frictiekosten zullen, samen met oplossingsrichtingen, na de reorganisatie aan het college worden voorgelegd.
- Voor medewerkers waarvan taken uit de functie straks in meer dan 1 team terecht komen geldt: mens volgt werk. Dat betekent dat er in de nieuwe situatie gewerkt wordt voor meerdere teams. Er is echter altijd sprake van 1 thuishoofd en daarmee van 1 hiërarchisch leidinggevende.

### 4.2 De teams

Wat zijn de nieuwe teams die bedacht zijn? Hieronder staan de 17 teams die straks samen werken in Culemborg aan de integrale opgave. Per team staan doel en taken vermeld. De namen zijn nog werktitels en worden mogelijk nog aangepast.

#### 1. Team klantcontact (6,47 fte)

##### Doel

1<sup>e</sup> contact, informatievoorziening en dienstverlening aan bellers, mailers en bezoekers

##### Taken

- 1e klantcontact aan receptie, telefoon, bel- en herstellijn, digitale vragen website en social media
- Afwikkelen van alle informatievragen;
- Afwikkelen van eenvoudige transactievragen (uitgiftenbalie)
- Backoffice parkeren
- 6,47 fte

## **2. Team Burgerzaken (7,09 fte)**

### **Doel**

Dienstverlening aan inwoners bij levensloop situaties en deze registeren

### **Taken**

Beheren van de gemeentelijke basisadministratie, veranderingen registeren, formaliseren, controleren op waarheid en fraude. Inwoners informatie en documenten verschaffen van hun gegevens. Dit op een dienstverlenende wijze doen.

## **3. Team Veiligheid (9,41 fte)**

### **Doel**

Culemborg veilig en leefbaar maken en houden

### **Taken**

Veiligheid, Vergunningen, Ketenregie/gezinscoach

## **4. Team financiële ondersteuning inwoners (8,0 fte)**

### **Doel**

Uitvoering van de participatiewet, informeren over en begeleiden van inwoners op gebied van schulphulpverlening, minima, bijzondere bijstand en participatie

### **Taken**

- Preventie en informatieverstrekking
- Intake, behandeling, toe/afwijzing
- Administratie

## **5. Team jeugd en wmo (14,06 fte)**

### **Doel**

Indiceren, begeleiden van inwoners op gebied van jeugdzorg en wmo, in samenwerking met de partners en/in de sociale wijkteams. Uitvoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning en jeugdwet.

### **Taken**

- Preventie en informatieverstrekking
- Intake, behandeling, toe/afwijzing
- Administratie

## **6. Team maatschappelijke opgaven (11,48 fte)**

### **Doel**

- Vertalen van landelijke regeling naar lokale regelgeving en ontwikkelen van lokale kaders
- Volgen van maatschappelijke ontwikkelingen, trends, de input van bewoners en adviesraden en vertalen naar de maatschappelijke opgaven in Culemborg
- Integrale advisering over maatschappelijke sociale vraagstukken en ontwikkelen van integrale visie, kaders & strategie
- Regie op de uitvoering van diverse gemeentelijke taken die ondergebracht zijn in verbonden partijen en maatschappelijke partners, vertalen van lokale vragen in (gezamenlijke) kaders en het gemeentebestuur daarover rapporteren en in positie brengen om besluiten te nemen. (op dit moment: Werkzaak, GGD, deels Regio Rivierenland, maar dus ook Elk en cultuurplatform.
- (preventief) voorlichting en educatie aanbieden over deze maatschappelijke thema's via onderwijs, kinderboerderij, maatschappelijke partners, voor Culemborg en andere regio gemeenten.

### **Taken**

Schuldhelpverlening, Minima, Participatie, Onderwijs (inclusief leerlingenvervoer), NME, WMO, Gezondheid, Sport, Cultuurbeleving, Accountmanagement Werkzaak

## **7. Team Ontwikkeling (10,36 fte)**

### **Doel**

- Volgen van maatschappelijke ontwikkelingen, trends en de input van bewoners en adviesraden en vertalen naar de ruimtelijke opgaven in Culemborg
- Integrale advisering over (sociaal-) ruimtelijke, economische, leefbaarheids- en duurzaamheidsvraagstukken
- met bewoners en partners ontwikkelen van een omgevingsvisie, omgevingsplannen, en eventuele aanvullende normen en kaders (ambities en initiatieven).
- Accountmanagement van de woningcorporatie, adviesraden, samenwerkingsverbanden en maatschappelijke partners op het gebied van ruimte, economie, wonen en leefbaarheid. Het college hierover adviseren en in positie brengen als samenwerkingspartner.
- Uitvoering van beleid en advies bij strategisch vastgoedbeheer

### **Taken**

Wonen, Verkeer, Groen, Water, Economie, Erfgoed, Stedenbouw, Duurzaamheid, Vastgoed huisvesting, Monumenten, Wijkzaken

## **8. Team Projecten en regie ruimte (8,91 fte)**

### **Doel**

- Omzetten van ambities en initiatieven van het gemeentebestuur naar omgevingsprojecten en regisseren van planontwikkeling, integraal ontwerp en advisering en ruimtelijke procedures.
- Omzetten van ambities en initiatieven van burgers, ondernemers, maatschappelijke partners naar omgevingsprojecten en begeleiden van planontwikkeling , integrale advisering en ruimtelijke procedures.
- Beheer en advies grondzaken / planeconomie, op het niveau van projecten en portefeuille
- Regie op de uitvoering van diverse gemeentelijke taken die ondergebracht zijn in verbonden partijen en (maatschappelijke) partners, vertalen van lokale vragen in (gezamenlijke) kaders en het gemeentebestuur daarover rapporteren en in positie brengen om besluiten te nemen. (op dit moment: Avri, ODR, Regio Rivierenland, samenwerkingen op het gebied van toerisme, recreatie, waterlinie)

### **Taken**

Projecten, Ruimtelijke ordening, planeconomie, Accountmanagement Avri, ODR, Regio Rivierenland, etc.

## **9. Team Ontwerp en realisatie openbare ruimte (11,86 fte)**

### **Doel**

Uitwerken, voorbereiden en realiseren van ruimtelijke projecten in projectteams, vanuit ontwikkeling en beheer.

### **Taken**

Detailontwerp, Beheer, Planrealisatie, Werkvoorbereiding

## **10 Team Groene stad (8,0 fte)**

### **Doel**

Beheer en onderhoud van het groen

### **Taken**

Wijkploegen, Bomen

## **11. Team blauwe stad (8,0 fte)**

### **Doel**

Beheren en onderhouden van het water

### **Taken**

Water, Bermen, Kolken en gemalen



## **12. Team Leefbare stad (11,0 fte)**

### **Doel**

Beheren en onderhouden van de leefomgeving

### **Taken**

Reiniging, verkeer, spelen, stratenmaker, straatmeubilair, gladheidsbestrijding, melddesk

## **13. Team vastgoed (8,6 fte)**

### **Doel**

Het team vastgoed draagt zorg voor het eigendomsbeheer en onderhoud (MJOP) van het gemeentelijk vastgoed en voor de verhuur van het maatschappelijk vastgoed, de sportaccommodaties en overig vastgoed en gronden.

### **Taken**

-

- Ontwikkeling, aan- en verkoop van maatschappelijk vastgoed in nauwe samenwerking met team ontwikkeling en de planeconoom
- Relatiebeheer
- Onderhoudsbeheer
- Contractbeheer
- Uitvoeren vastgoedadministratie en financiën
- Informatiebeheer (bezettingsgraad en kostenefficiëntie)

## **14. Team advies (8,09 fte)**

### **Doel**

Adviseren en ondersteunen van bestuur, management en teams

### **Taken**

Communicatie, Burgerparticipatie, Bestuursadvies, Bedrijfsvoering, Control, Inkoop

## **15 Team ondersteuning (7,0 fte)**

### **Doel**

Het ondersteunen van bestuur, management en teams

### **Taken**

Secretariaatswerkzaamheden en bestuursondersteuning. Noot: het takenpakket van de medewerkers in dit team bevat naast secretariaatswerkzaamheden ook inhoudelijke werkzaamheden.

## 16 Team teamleiders en programmaregisseurs (7,59 fte)

### Doel

Het sturen op resultaten, samenspel en ontwikkeling van teams en medewerkers

### Taken

Teamleider	programmaregisseur
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gezamenlijke verantwoordelijkheid team teamleiders op functioneren medewerkers, programma's, organisatie (uniformiteit)</li><li>• Verantwoordelijk voor de toebedeelde teams (piofach)</li><li>• Sturing, coaching en ontwikkeling resultaat teams en medewerkers</li><li>• Sturing, coaching en ontwikkeling gedrag teams en medewerkers (competenties, cultuur)</li><li>• Sturen, coaching en ontwikkeling op capaciteit en kwaliteit van het werk: regulier en in programma's</li><li>• Affiniteit en match hebben met werkt van de team(s)</li><li>• Opdrachtgever reguliere opgaven/ werk</li><li>• Verantwoordelijk voor afhandeling bestuurlijke opgaven en de formele overleggen (poho's)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rol continu, programma's tijdelijk</li><li>• Mandaat vanuit directie</li><li>• Inhoudelijke trekker van grotere opgaven: complex, organisatie breed, nieuw</li><li>• Stuurt op effecten, risicobeheersing en inhoud / kwaliteit (functioneel)</li><li>• Afstemming bestuurlijke opdrachtgever</li><li>• Verantwoording voor afstemming/ inbedding met reguliere werkzaamheden</li></ul>

## 17 team directie (2,0 fte)

### Doel

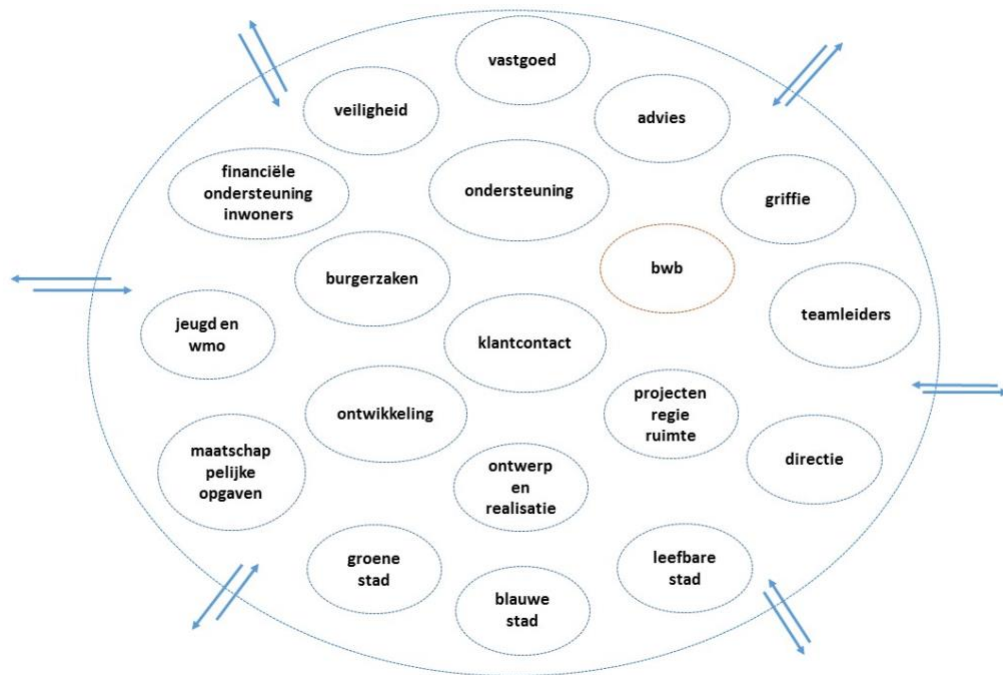
Zorg dragen voor goed functionerende ambtelijke organisatie, een goed bestuurlijk ambtelijk samenspel en verbonden partijen

### Taken

- Gemeentesecretaris eindverantwoordelijk (kader stellend)
- Strategische advisering bestuur
- Sturing en ontwikkeling organisatie
- Partner verbonden partijen
- Ambtelijk opdrachtgever grote complexe opgaven en programma's
- Leidinggevende voor teamleiders, programmaregisseurs en het team "Advies"

### 4.3 Overzicht van de teams

Dit is het overzicht van alle teams, samen vormen zij de ambtelijke capaciteit van Culemborg. De stippellijnen weerspiegelen de open houding naar elkaar. De pijlen weerspiegelen de interactie met de omgeving. Daarnaast is er sprake van nauwe samenwerking met de BWB en de Griffie, die daarom ook in het organisatieplaatje worden meegenomen.



### 4.4 Combinatie teamleider en teams

Totaal komen er 17 teams. De teams teamleider en directie worden aangestuurd vanuit de directie. De overige 15 teams krijgen elk een teamleider. Totaal komen er 6 teamleiders. Omdat er meer teams dan teamleider zijn, krijgt elke teamleider 2 of 3 teams. Op dit moment is nog niet helder welke combinatie van teams door een teamleider straks worden aangestuurd. De bedoeling is wel dat voor de werving en selectie van de teamleiders helder te hebben.

## 5. Overige ontwikkelthema's

In de discussie en gesprekken over de nieuwe teams zijn ook verschillende andere onderwerpen genoemd die belangrijk zijn om straks verder te ontwikkelen, aanvullend aan de onderwerpen die hoofdstuk 1 al genoemd zijn. Denk daarbij aan

### **Planning en prioritering van werkzaamheden**

Het ontbreekt de organisatie op dit moment aan een organisatie brede werkwijze hoe op jaarbasis het werkpakket geprioriteerd wordt en hoe eventuele bijsturing integraal kan plaats vinden. Meer gemeenschappelijkheid en pro-activiteit aan de voorkant is gewenst.

### **Open hokjes denken en werken**

De nieuwe teamstructuur is niet bedoeld om nieuwe hokjes-denken te introduceren. Elk team heeft zijn eigen logische binding maar is daarmee niet afgesloten van zijn of haar omgeving. Open hokjes denken begint vooral met een open houding. Nieuwsgierig zijn naar de ander. Deze vaardigheid is voor iedereen ontwikkelbaar. Een positieve bijdrage voor het open hokjes denken is de impact van de nieuwe teams op de huidige werkplekverdeling van de teams op stadhuis en trio.

### **Werkwijze in het samenspel met 'buiten'**

Vanuit verschillende opgaven liggen allemaal aanknopingspunten om op een andere manier het samenspel met 'buiten' te doen. Denk aan het raadsakkoord, maatschappelijke plein, wijkteams, burgerparticipatie en de nieuwe omgevingswet. Voor elk team zal dit vraagstuk in meer of mindere mate aan de orde komen.

### **Doorontwikkeling rol gemeente**

De discussie over de teamstructuur heeft ook laten zien dat er ook ontwikkelvragen spelen als

- Welke rol willen we als gemeente bij opgaven aannemen?
- Wat hebben we nog echt aan beleid en visie nodig?
- Moeten we meer zelf gaan doen of juist meer uitbesteden/ regie voeren?
- Hoe geven we het accounthouderschap met de GR-en beter vorm?

### **Geen vrijblijvende overleggen**

Veel afstemmingen kenden in het verleden een vrijblijvend karakter. Het is goed dat er team overstijgende afstemmingen gaan komen maar denk na hoe vrijblijvend je deze wilt laten zijn,

### **Doorontwikkeling projectmatig werken**

### **Uitvoering van de dienstverleningsvisie**

### **Ontwikkeling van een lerende organisatie en kwaliteitsmanagement**

## **6. Vervolgstappen**

### **6.1 Personele gevolgen**

Uitgangspunt van deze organisatiewijziging is dat er voor alle medewerkers een plek is in de nieuwe organisatiestructuur. Uitzondering hierop vormt de laag management. In de nieuwe organisatie zijn – naast de functie van gemeentesecretaris/algemeen directeur - alléén de functie adjunct directeur en de functie teamleider nog aan te merken als leidinggevende functies.

De nieuw gevormde functies directeur, teamleider en programmaregisseur worden zo spoedig mogelijk op basis van een toegespitste selectieprocedure conform het sociaal plan, vooruitlopend op de verdere reorganisatie, ingevuld. De functies directeur, teamleider en programmaregisseur worden aangemerkt als sleutelfunctie. Daar waar in dit selectieproces boventaligheid dreigt te ontstaan bij het huidige management, is het zaak deze waar mogelijk te voorkomen of zo snel mogelijk op te heffen. Lukt dit niet dan zal het college hierover zo snel mogelijk worden geïnformeerd (zie punt 6.3)

### **6.2 Sociaal plan**

In het Sociaal plan is geregeld wat de vervolgstappen zijn zodra het organisatieplan is vastgesteld. Omdat de functies directeur, teamleider en programmaregisseur sleutelfuncties zijn zullen deze worden opengesteld voor belangstellenden uit onze eigen organisatie. Op basis van gesprekken en een assessment zal de geschiktheid voor de functie worden getoetst.

### **6.3 Frictiebudget**

De bestaande formatie met bijbehorende personele budgetten wordt overgezet naar de nieuwe organisatie indeling. Leidinggevende functies komen te vervallen en de nieuw gevormde functies directeur en teamleider worden met deze formatie gedekt. De komende periode zal deze overgang echter ook tijdelijke kosten met zich mee kunnen brengen in gevallen waarin de huidige managers niet benoemd worden in een nieuwe functie. Over de hiermee gepaard gaande kosten zal het college worden geïnformeerd, en zullen er oplossingsrichtingen worden aangeboden.

## 6.4 Planning

<b>november 2018</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afronding beeldvorming organisatieplan</li><li>• Voorgenomen besluit college</li><li>• Voorleggen aan OR voor advies</li><li>• Start werving en selectie adjunct-directeur</li></ul>
<b>December 2018 en januari 2019</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definitief besluit over organisatieplan college</li><li>• Aansturingcombinaties teams met teamleiders</li><li>• Werving en selectie teamleiders</li><li>• Werving en selectie programmaregisseur</li><li>• Fijn structuur &amp; samenstellen van de teams (was/wordt)</li><li>• Plaatsingsproces in de teams</li><li>• Werkplekken teams (huisvesting) met aandacht voor het huisvestingsconcept en bijbehorende cultuur- en inrichtingsaspecten</li><li>• Ontwikkelopdrachten teams</li><li>• Frisse start</li></ul>
<b>Februari</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nazorg</li><li>• Voorbereiding startbijeenkomsten</li><li>• Traject vitaliteit</li></ul>
<b>Maart</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 maart 2019 start nieuwe organisatie</li><li>• Aftrapbijeenkomsten teams</li><li>• Ontwikkelingstrajecten teams/ medewerkers</li><li>• Leiderschapstrajecten managers</li></ul>
<b>3<sup>e</sup> kwartaal 2019</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zomer 2019 Medewerkers onderzoek</li></ul>
<b>1e kwartaal 2020</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluatie 1 jaar teams</li></ul>

## 6.5 Randvoorwaarden / succesvoorwaarden

Er zijn verschillende succesvoorwaarden voor deze nieuwe organisatie. Dit organisatierapport is niet het slot maar slechts het begin van de continu ontwikkeling. Zowel voor het team als voor de organisatie als geheel. Leren, ontwikkelen en verbeteren zijn onderwerpen die permanent op de agenda moeten staan. Om elk team en elke teamleider op weg te helpen, is er budget beschikbaar voor training en ontwikkeling.

Een andere succesvoorwaarden is om het simpel te houden. Bijvoorbeeld in het uitdenken van programma's en integrale opgaven of het ontwikkelen van specifieke werkwijzen. Soms helpt het ook gewoon aan de slag te gaan en niet alles op voorhand uitgedacht te hebben. Door te doen leren en ontwikkelen we ook. Om die reden wordt een eerstejaars evaluatie ingepland, dit biedt de mogelijkheid om op basis van voortschrijdend inzicht een aantal noodzakelijke, marginale aanpassingen te doen.

## **Bijlagen:**

1. Profielschets adjunct directeur
2. Profielschets teamleider
3. Profielschets programmaregisseur
4. Formatieplan nieuwe organisatie

## Bijlage 1

## Profiel ADJUNCT DIRECTEUR m/v

In 2018 is onder de noemer “hart voor de organisatie” een plan van aanpak opgesteld voor het verder ontwikkelen van de gemeentelijke organisatie als vitale en toekomstbestendige werkorganisatie. Onder druk van externe ontwikkelingen en bezuinigingen zijn de afgelopen jaren verschillende veranderingen los van elkaar doorgevoerd. Daarnaast doet een aantal bestuursopdrachten en het nieuwe bestuursakkoord een beroep op het verder ontwikkelen van de organisatie. Er is in het kader van “hart voor de organisatie” onder meer gekozen voor het doorvoeren van een structuurwijziging, om daarmee invulling te geven aan een nieuwe sturingsfilosofie. De functie adjunct directeur is een zogenaamde sleutelfunctie. Wij zijn op zoek naar een enthousiaste

### **ADJUNCT DIRECTEUR m/v (36 uur per week)**

#### Context

De werkorganisatie Culemborg stemt haar handelen steeds goed af op wat de gemeenschap en daarmee het bestuur nodig heeft. Verdergaande (burger-)participatie en outcome gericht werken worden steeds belangrijker. Dit betekent dat we een wendbare organisatie moeten zijn. De organisatie weet zich snel en flexibel aan te passen aan de voortdurend wijzigende opgaven en omstandigheden. Dat vraagt uiteraard iets van medewerkers. Het is van belang dat vraagstukken integraal benaderd worden. Verder dient er professioneel invulling gegeven worden aan bestuursopdrachten. Medewerkers worden zoveel mogelijk in staat gesteld om zelfregelend te kunnen (gaan) werken. De inrichting van de organisatie ondersteunt dit alles zo goed mogelijk. Er is gekozen voor een inrichting waarbij verantwoordelijkheden zoveel mogelijk op teamniveau worden neergelegd en waarbij de verbinding tussen beleid en uitvoering in het sociale, ruimtelijke en publieke domein goed is georganiseerd. Daarnaast is programmatisch werken in de organisatie opnieuw gepositioneerd.

#### Sturingsfilosofie

Om een wendbare (en vitale) organisatie te kunnen zijn is niet de structuur de factor die het verschil maakt. Dat zijn de medewerkers die hier werken. In onze sturingsfilosofie staan daarom de medewerkers centraal. Ons uitgangspunt is dat iedereen talenten heeft en dat het voor de medewerkers en de organisatie van toegevoegde waarde is om die ruimte te geven die nodig is om zoveel mogelijk zelf te kunnen regelen in het team. Uiteraard binnen eenduidige kaders van de organisatie.

#### Rollen in de sturing

Er is een tweehoofdige directie, bestaande uit de gemeentesecretaris/algemeen directeur en een adjunct-directeur. De organisatie is opgebouwd uit 2 managementlagen. De leidinggevenden van de teams zijn verantwoordelijk voor het functioneren van medewerkers, teams en programma's. Het team leidinggevenden speelt een cruciale rol in de verdere ontwikkeling van de teamorganisatie en het team leidinggevenden legt hierover verantwoording af aan de directie. Daarnaast zijn er programmaregisseurs. Zij leggen eveneens verantwoording af aan de directie. Alhoewel de programmaregisseur geen “extra” managementfunctie is, is het samenspel van deze rol met directie en leidinggevenden van de teams van groot belang. Programmaregisseurs zijn inhoudelijk trekker van complexe, organisatie brede, nieuwe opgaven.



## Directie

De directie bestaat uit de gemeentesecretaris/algemeen directeur en de adjunct-directeur. De directie is kaderstellend voor de hele organisatie. De directie is belast met de algemene aansturing van de organisatie, strategiebepaling en de daaruit voortvloeiende strategische vraagstukken, organisatieontwikkeling en programma's. De gemeentesecretaris/algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor de organisatie en WOR bestuurder, en is, als secretaris, eerste adviseur voor het college van B&W. De gemeentesecretaris/algemeen directeur en de adjunct-directeur werken nauw samen, waarbij de adjunct-directeur in formele zin verantwoording aflegt aan de algemeen directeur. De adjunct-directeur schakelt constant tussen organisatie, politiek en omgeving en stuurt consequent op de doelen en ontwikkeling van de organisatie, met speciale aandacht voor "de basis op orde". De adjunct-directeur verbindt en is koers- en rolvast. Het voortdurend optimaliseren en afstemmen van het ambtelijk- bestuurlijk samenspel heeft blijvend de aandacht. De adjunct-directeur is opdrachtgever van een of meerdere programma's en regisseert de sturing van de verbonden partijen. De adjunct-directeur en de algemene directeur verdelen onderling de aansturing van staf, leidinggevend en programmaregisseurs.

## De adjunct-directeur heeft de volgende taken

- Is mede verantwoordelijk voor de sturing van de hele organisatie.
- Heeft oog voor de menselijke maat en het welbevinden van medewerkers en de teams.
- Geeft, samen met de directeur, verder richting aan de strategische organisatieontwikkeling.
- Stuurt en coacht, samen met de directeur, de leidinggevenden van de teams in de ontwikkelopgaven die er liggen voor de teams.
- Vertaalt nieuwe ontwikkelingen in de omgeving en de politieke/organisatie brede onderwerpen op creatieve wijze naar de organisatie,
- Draagt mede zorg voor het behalen van de met het bestuur overeengekomen doelstellingen en resultaten
- Vertegenwoordigt de gemeente en geeft sturing aan verbonden partijen.
- Is ambtelijk opdrachtgever van een of meerdere programma's.
- Stuurt en coacht, samen met de directeur, de programmaregisseurs in de ontwikkelopgave ten aanzien van het versterken van programmatisch werken in de organisatie.
- Ontwikkelt de kwaliteit van de organisatie, haar medewerkers en de hieraan verbonden dienstverlening.
- Bevordert de professionele samenwerking tussen ambtelijke organisatie en bestuur.
- Vervangt de algemeen directeur/ gemeentesecretaris bij diens afwezigheid.

## We zoeken een adjunct-directeur met de volgende kennis, vaardigheden en ervaring

- Aantoonbare succesvolle leiderschapskwaliteiten in een eindverantwoordelijke rol.
- Gericht op samenwerking
- Ervaring in de samenwerking met verbonden partijen.
- Een eigen visie op de toekomst van gemeentelijke organisaties
- Overstijgend denken en analytisch vermogen.
- Op basis van vertrouwen durven delegeren, (sturen op proces en op ontwikkeling van medewerkers en organisatie).
- Ervaren en enthousiasmerend in het bestendigen van de gestarte organisatieontwikkelingen in een politiek-bestuurlijke omgeving.
- Senioriteit in bestuursadvisering, goede kennis van bestuurlijke aangelegenheden
- Generalist met een brede maatschappelijke belangstelling en ervaring
- Organisationsensitief en uiteraard politiek sensitief.
- Uitstekend netwerker, communicatief vaardig, transparant, integer, richtinggevend en besluitvaardig.
- Een WO werk- en denkniveau

Kerncompetenties in Culemborg zijn:

- Betrokken: Wij zijn in hoge mate betrokken met en voor de stad en haar inwoners. We zijn als collega's betrokken bij elkaar. Verbinden en verbonden liggen in het verlengde van betrokken.
- Ondernemend: We willen graag out of the box denken, handelen (rekening houdend met wet- en regelgeving) en lef tonen.
- Ontwikkelen: We willen graag een lerende organisatie zijn en persoonlijke groei nastreven. Als metafoor in beeld gebracht door de hoogspringer, die de lat ieder jaar enkele centimeters hoger legt, niet om wereldrecordhouder te worden maar om zich voortdurend te verbeteren.
- Transparant: Medewerkers kunnen en willen uitleggen en vastleggen waarom we dingen doen zoals we ze doen.

## Bijlage 2                    Profiel TEAMLEIDER m/v

*Culemborg is een mooie, historische en vitale stad met 28.000 inwoners. Bij deze vitale stad hoort een soortgelijke gemeentelijke organisatie. We zoeken met elkaar naar nieuwe wegen in omgang met burgers, met onze partners. Communicatie en participatie zijn daarbij onze kernbegrippen. We staan voor een integere, professionele advisering en uitvoering. Vanuit de bestuurlijke visie werken we aan de ontwikkeling van de stad. Samen met de Culemborgse burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties nemen we de verantwoordelijkheid voor de woon-, leef- en werkomgeving gericht op het realiseren van een aantrekkelijke en veilige stad, waar iedereen graag woont, werkt en recreëert.*

In 2018 is onder de noemer "hart voor de organisatie" een plan van aanpak opgesteld voor het verder ontwikkelen van de gemeentelijke organisatie als vitale en toekomstbestendige werkorganisatie. Onder druk van externe ontwikkelingen en bezuinigingen zijn de afgelopen jaren verschillende veranderingen los van elkaar doorgevoerd. Daarnaast doet een aantal bestuursopdrachten en het nieuwe bestuursakkoord een beroep op het verder ontwikkelen van de organisatie. Er is in het kader van "hart voor de organisatie" onder meer gekozen voor het doorvoeren van een structuurwijziging, om daarmee invulling te geven aan een nieuwe sturingsfilosofie. De functie teamleider is een nieuwe functie, het betreft een zogenaamde sleutelfunctie. Wij zijn op zoek naar mensgerichte

### **TEAMLEIDERS m/v (36 uur per week)**

#### Context

De werkorganisatie Culemborg stemt haar handelen steeds goed af op wat de gemeenschap en daarmee het bestuur nodig heeft. Verdergaande (burger- en overheids)participatie en outcome gericht werken worden steeds belangrijker en de organisatie ontwikkelt zich naar een netwerkorganisatie waarin de gemeente partner is, en niet meer (altijd) de regisseur. Dit betekent dat we een wendbare organisatie moeten zijn. De organisatie weet zich snel en flexibel aan te passen aan de voortdurend wijzigende opgaven en omstandigheden. Dat vraagt uiteraard iets van medewerkers. Het is van belang dat vraagstukken integraal benaderd worden. Verder dient er professioneel invulling gegeven te worden aan bestuursopdrachten. De medewerkers worden zoveel mogelijk in staat gesteld om zelfregelend te kunnen (gaan) werken. De inrichting van de organisatie ondersteunt dit alles zo goed mogelijk. Er is gekozen voor een inrichting waarbij verantwoordelijkheden zo veel mogelijk op teamniveau worden neergelegd en waarbij de verbinding tussen beleid en uitvoering in het sociale, ruimtelijke en publieke domein goed is georganiseerd. Daarnaast is het programmatisch werken in de organisatie opnieuw gepositioneerd.

#### Sturingsfilosofie

Om een wendbare (en vitale) organisatie te kunnen zijn is niet de structuur de factor die uiteindelijk het verschil maakt. Dat zijn de medewerkers die hier werken. In onze sturingsfilosofie staan daarom de medewerkers centraal. Ons uitgangspunt is dat iedereen talenten heeft en dat het voor de medewerkers en de organisatie van toegevoegde waarde is om die ruimte te geven die nodig is om zoveel mogelijk zelf te kunnen regelen in het team. Uiteraard binnen eenduidige kaders van de organisatie.

#### Rollen in de sturing

De organisatie is opgebouwd uit 2 managementlagen. Er is een directie, bestaande uit de gemeentesecretaris/algemeen directeur en een adjunct-directeur, en er zijn teamleiders en programmaregisseren. De teamleiders zijn verantwoordelijk voor het functioneren van teams en medewerkers. De teamleiders spelen een cruciale rol in de verdere ontwikkeling van de

teamorganisatie. Daarnaast zijn er programmaregisseurs. Programmaregisseurs zijn inhoudelijk trekker van complexe, organisatie brede, nieuwe opgaven. Zij leggen eveneens verantwoording af aan de directie. Directie, teamleiders en programmaregisseurs zijn samen het management van de organisatie. Alhoewel de programmaregisseur geen “extra” managementfunctie is, is het samenspel van deze rol met directie en teamleiders van groot belang.

De organisatie kent de volgende teams: (...)

#### Teamleider

Het gaat om een nieuwe functie die is gevormd tijdens de reorganisatie. De teamleiders en programmaregisseurs vormen met elkaar een team dat wordt aangestuurd door de directie. Een teamleider stuurt een aantal teams aan. Inhoudelijke expertise is niet bepalend bij de toewijzing van de teams, affiniteit met de werkvelden is wel van belang.

De teamleiders zullen, samen met de directie, de komende jaren de gewenste veranderingen voor de organisatie tot stand brengen. De teamleider heeft een sleutelpositie om als peoplemanager medewerkers de ruimte te geven zich te ontwikkelen en om een integrale, outcome gerichte aanpak te realiseren. De teammanager is een generalist met leiderschapskwaliteiten als bindend vermogen en mensgerichtheid. Hij/zij is in staat om samenwerking te bevorderen en pro-activiteit te stimuleren. Hij/zij stuurt op de door de organisatie te behalen resultaten en op het proces- en projectmatig werken. De teamleiders werken samen op basis van gelijkwaardigheid. Belangrijke samenwerkingspartner voor de teamleider is de programmaregisseur.

Vanuit diens verantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie richt de teamleider zich op de volgende taken:

- Mede ontwikkelen en borgen van de kwaliteit van de organisatie, haar medewerkers en de hieraan verbonden dienstverlening en outcome.
- Aansturen en coachen van een aantal aan hem of haar toebedeelde teams en medewerkers (sturen op competenties en cultuur).
- Vertalen van strategische en tactische doelen naar resultaatopdrachten voor deze teams.
- Bijdragen aan het opstellen van organisatie- en programmaplannen. Zorgen dat er teamplannen gemaakt worden, die aansluiten bij de organisatie- en programmaplannen.
- Sturen op capaciteit, kwaliteit en realisatie van plannen.
- Stimuleren van de integrale afstemming en samenwerking tussen teams en in programma's.
- Maken van resultaat en ontwikkelafspraken met alle medewerkers uit de toebedeelde teams.
- Eerste aanspreekpunt voor portefeuillehouder(s).
- Diverse bedrijfsvoeringstaken.

De volgende kennis en vaardigheden zijn belangrijk voor de functie.

- Ervaren in het aansturen van teams.
- Verbindende, samenbindende en stimulerende leiderschapskwaliteiten.
- Op basis van vertrouwen durven delegeren, als teamleider gericht op het sturen op proces, samenwerking en resultaat in lijn met de ingezette koers.
- Ervaren en enthousiasmerend in het verder brengen van de gewenste ontwikkelingen en een verankeraar.
- Organisatiesensitief en uiteraard politiek sensitief.
- Generalist met een brede maatschappelijke belangstelling en ervaring.
- Uitstekende teamspeler, communicatief erg vaardig, transparant, integer en richtinggevend.

- Voldoende affiniteit met het werkgebied van de teams en de teamleden: weten wat er speelt en daarin ook een richting geveer kunnen zijn. Zowel om medewerkers te inspireren, kaders ter discussie stellen, betere beheersing te organiseren en sparringpartner kunnen zijn van bestuur

Kerncompetenties in Culemborg zijn:

- Betrokken: Wij zijn in hoge mate betrokken met en voor de stad en haar inwoners. We zijn als collega's betrokken bij elkaar. Verbinden en verbonden liggen in het verlengde van betrokken.
- Ondernemend: We willen graag out of the box denken, handelen (rekening houdend met wet- en regelgeving) en lef tonen.
- Ontwikkelen: We willen graag een lerende organisatie zijn en persoonlijke groei nastreven. Als metafoer in beeld gebracht door de hoogspringer, die de lat ieder jaar enkele centimeters hoger legt, niet om wereldrecordhouder te worden maar om zich voortdurend te verbeteren.
- Transparant: Medewerkers kunnen en willen uitleggen en vastleggen waarom we dingen doen zoals we ze doen.

## Bijlage 3 Profiel programmaregisseur

*Culemborg is een mooie, historische en vitale stad met 28.000 inwoners. Bij deze vitale stad hoort een soortgelijke gemeentelijke organisatie. We zoeken met elkaar naar nieuwe wegen in omgang met burgers, met onze partners. Communicatie en participatie zijn daarbij onze kernbegrippen. We staan voor een integere, professionele advisering en uitvoering. Vanuit de bestuurlijke visie werken we aan de ontwikkeling van de stad. Samen met de Culemborgse burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties nemen we de verantwoordelijkheid voor de woon-, leef- en werkomgeving gericht op het realiseren van een aantrekkelijke en veilige stad, waar iedereen graag woont, werkenrecreëert.*

In 2018 is onder de noemer "hart voor de organisatie" een plan van aanpak opgesteld voor het verder ontwikkelen van de gemeentelijke organisatie als vitale en toekomstbestendige werkorganisatie. Onder druk van externe ontwikkelingen en bezuinigingen zijn de afgelopen jaren verschillende veranderingen los van elkaar doorgevoerd. Daarnaast doet een aantal bestuursopdrachten en het nieuwe bestuursakkoord een beroep op het verder ontwikkelen van de organisatie. Er is in het kader van "hart voor de organisatie" onder meer gekozen voor het doorvoeren van een structuurwijziging, om daarmee invulling te geven aan een nieuwe sturingsfilosofie. Er is daarbij een belangrijke rol weggelegd voor programmatisch werken. De functie programmaregisseur is een nieuwe functie, het betreft een zogenaamde sleutelfunctie. Wij zijn op zoek naar 2 inspirerende

### **PROGRAMMAREGISSEURS m/v (32-36 uur per week)**

#### Context

De werkorganisatie Culemborg stemt haar handelen steeds goed af op wat de gemeenschap en daarmee het bestuur nodig heeft. Verdergaande (burger- en overheids)participatie en outcome gericht werken worden steeds belangrijker en de organisatie ontwikkelt zich naar een netwerkorganisatie waarin de gemeente partner is, en niet meer (altijd) de regisseur. Dit betekent dat we een wendbare organisatie moeten zijn. De organisatie weet zich snel en flexibel aan te passen aan de voortdurend wijzigende opgaven en omstandigheden. Dat vraagt uiteraard iets van medewerkers. Het is van belang dat vraagstukken integraal benaderd worden. Verder dient er professioneel invulling gegeven te worden aan bestuursopdrachten. De medewerkers worden zoveel mogelijk in staat gesteld om zelfregelend te kunnen (gaan) werken. De inrichting van de organisatie ondersteunt dit alles zo goed mogelijk. Er is gekozen voor een inrichting waarbij verantwoordelijkheden zo veel mogelijk op teamniveau worden neergelegd en waarbij de verbinding tussen beleid en uitvoering in het sociale, ruimtelijke en publieke domein goed is georganiseerd. Daarnaast is het programmatisch werken in de organisatie opnieuw gepositioneerd.

#### Organisatie

De organisatie is opgebouwd uit 2 managementlagen. Er is een directie, bestaande uit de gemeentesecretaris/algemeen directeur en een adjunct-directeur, en er zijn teamleiders en programmaregisseurs. De teamleiders zijn verantwoordelijk voor het functioneren van teams en medewerkers. Programmaregisseurs zijn inhoudelijk trekker van complexe, organisatiebrede, nieuwe opgaven. Directie, teamleiders en programmaregisseurs zijn samen het management van de organisatie.

#### Programmatisch werken

Het versterken van integraal en programmatisch werken is van groot belang om als organisatie wendbaar en toekomst bestendig te zijn. We willen dan ook flink investeren in het werken met programma's. Het gaat daarbij om majeure opgaven waarin meerdere complexe doelen en meerdere

resultaten moeten worden behaald en die vaak een combinatie vragen van experimenteel, regulier en projectmatig werken. Programmaregisseurs, medewerkers en teamleiders zullen elk vanuit hun eigen rol een bijdrage leveren aan de te realiseren resultaten en outcome van de programma's. De directie is ambtelijk opdrachtgever van de programma's. Er zijn op dit moment nog geen programma's benoemd, uitgangspunt is dat een programmaregisseur 2-3 programma's kan aansturen. Vanzelfsprekend is dit een afweging die door management en programmaregisseurs samen gemaakt wordt en waarover de directie een besluit neemt.

#### Programmaregisseur

Het gaat om een nieuwe functie die is gevormd tijdens de reorganisatie. De programmaregisseur is opdrachtnemer van een programma en hij/zij richt zich op het tot stand brengen van, waar mogelijk meetbare effecten, en daarbij horende zichtbare resultaten. Hij/zij heeft stevige operationele invloed op de inspanningen in het programma. Zijn/haar uitdaging is vooral om doelgericht en in verbinding met aanverwante opgaven te blijven werken. De programmaregisseur richt zich op taken zoals het vertalen van de doelen naar de uitvoering, het initiëren van inspanningen, het in nauw overleg met de teamleiders bemensen van het programma of onderliggende projecten, het monitoren van de effecten, het voorstellen van aangepaste en/of nieuwe activiteiten of het veranderen van lopende inspanningen en het inhoudelijk opdracht geven aan de medewerkers die een bijdrage leveren aan de realisatie van het programma. Hij/zij adviseert ook gevraagd of ongevraagd aan directie en bestuur over het bijstellen van doelen en (beleids)kaders indien nodig.

Vanuit diens verantwoordelijkheid voor het versterken van programmatisch werken in de organisatie, wordt van hem/haar verwacht dat hiervoor een plan van aanpak wordt ontwikkeld, samen met de medewerkers in het programmateam, en hun teamleiders.

De volgende kennis en vaardigheden zijn belangrijk voor de functie.

- Ervaren in het doorgronden van complexe vraagstukken, rekening houdend met verschillende (politieke) belangen.
- In staat om de kern van een vraagstuk te vertalen in de vorm van doelen, voorstellen en activiteiten.
- Affiniteit met gemeentelijke organisaties en kennis en ervaring op het gebied van de programma's die hij aanstuurt (...)
- Omgevingsbewust, netwerkvaardig, bestuurlijk sensitief, overtuigende adviesvaardigheden, coördinerend sterk en communicatief zeer vaardig.
- Sterk analytisch, relativeringsvermogen, verbindend, coachend en kwaliteitsgericht.
- Academisch werk- en denkniveau

#### Kerncompetenties in Culemborg zijn:

- **Betrokken:** Wij zijn in hoge mate betrokken met en voor de stad en haar inwoners. We zijn als collega's betrokken bij elkaar. Verbinden en verbonden liggen in het verlengde van betrokken.
- **Ondernemend:** We willen graag out of the box denken, handelen (rekening houdend met wet- en regelgeving) en lef tonen.
- **Ontwikkelen:** We willen graag een lerende organisatie zijn en persoonlijke groei nastreven. Als metafoor in beeld gebracht door de hoogspringer, die de lat ieder jaar enkele centimeters hoger legt, niet om wereldrecordhouder te worden maar om zich voortdurend te verbeteren.
- **Transparant:** Medewerkers kunnen en willen uitleggen en vastleggen waarom we dingen doen zoals we ze doen.

## **Bijlage 4    Functie en formatieplan per 1 november 2018**

Deze bijlage is in een apart document opgenomen.