



# Besturen en organiseren in West Betuwe

*Samen op weg, om groots te zijn in kleinschaligheid.  
Krachtig door dichtbij te blijven.*

## Versie met:

- Definitieve organisatie- en managementfilosofie
- Besturingsfilosofie
  - o Concept deel 'raad' (herschreven en besproken met raads werkgroep d.d. 18 juni 2018)
  - o Definitief deel 'college' (definitieve besluitvorming d.d. 25 september 2018).

Datum: 26 september 2018

## Inhoudsopgave

1	Visie op West Betuwe .....	3
1.1	Waarom een besturings-, organisatie- en managementfilosofie?.....	3
1.2	Evaluatie organisatie- en managementfilosofie.....	4
2	Besturen: Betrokken en dichtbij .....	5
2.1	Samenleving & Bestuur.....	5
2.2	Onderlinge samenwerking gemeentelijke spelers .....	8
2.3	Maatschappelijke partners en (regionale) samenwerkingsverbanden & Bestuur .....	8
3	Organiseren: het doel en de hoofdstructuur .....	10
3.1	Het doel .....	10
3.2	Uitgangspunten voor de inrichting .....	11
3.3	Faciliteren van de samenleving: gebiedsmakelaars .....	11
3.4	Organisatiestructuur: vier domeinen.....	12
3.5	In verbinding en in beweging: werktafels .....	14
3.6	Vorbereiding bestuurlijke besluitvorming .....	14
4	Managen: de aansturing van de organisatie.....	15
4.1	Uitgangspunten van aansturing .....	15
4.2	Directie .....	16
4.3	Domeinmanagers.....	16
4.4	Het managementoverleg.....	17
4.5	Teamleider/coach en coördinator .....	17

## 1 Visie op West Betuwe

### ***Een nieuwe gemeente!***

Op 1 januari 2019 gaat de gemeente West Betuwe van start. De gemeenten Geldermalsen, Neerijnen en Lingewaal bundelen hun krachten en kiezen met een herindeling voor een gezamenlijke toekomst met ambities. Hierdoor ontstaat een krachtige en toekomstbestendige gemeente die er is voor haar samenleving. Een gemeente die samen met en voor haar inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties bouwt aan de toekomst. Die 'dienstverlening dichtbij' hoog in het vaandel heeft staan, kleinschaligheid omarmt en in verbinding staat met haar kernen en buitengebied. Een gemeente die inspeelt op de veranderende samenleving en bestuurlijke omgeving en een sterke positie in de regio heeft.

### ***Met nieuwe ambities!***

*In het herindelingsadvies, dat in juni 2017 door de drie gemeenteraden is vastgesteld, is de visie op de gemeente West Betuwe verwoord. De nieuwe gemeente richt zich op vier ambities, passend bij haar gebied en samenleving:*

#### *Samen met de samenleving:*

- *Benutten van de kracht uit de samenleving*
- *Lokale gemeenschap krijgt ruimte en vertrouwen om zelfinitiatieven te ontplooiën*

#### *Dienstverlening dichtbij en op maat:*

- *Persoonlijk contact staat voorop, goed digitaal ondersteund.*
- *Het verstrekken van producten gebeurt op maat*

#### *Energieneutraal in 2030:*

*In samenwerking met de inwoners, bedrijven, energiecoöperaties en woningcoöperaties tot maatschappelijke organisaties, verenigingen en scholen - werkt West Betuwe aan een duurzame omgeving. De gehele gemeente is in 2030 energieneutraal.*

#### *Een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor bedrijven:*

*West Betuwe maakt zich - samen met het bedrijfsleven en onderwijs - sterk voor een gezonde lokale en regionale economie, waarin voldoende werkgelegenheid aanwezig is. West Betuwe onderhoudt goed contact met de diverse bedrijven, ondernemers en ondernemersverenigingen.*

### ***En een nieuwe organisatie!***

De gemeente West Betuwe maakt met de herindeling een schaa sprong ten opzichte van de oorspronkelijke gemeenten: in inwoneraantallen, grondgebied en organisatie. De gemeente wordt meer dan de som der delen: West Betuwe benut de sprong in omvang om ook een sprong in kwaliteit en daadkracht te maken. Om de vraagstukken van inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties, straks op de schaal van 50.000 inwoners nog krachtiger op te pakken.

#### *1.1 Waarom een besturings-, organisatie- en managementfilosofie?*

Het realiseren van de ambities van de nieuwe gemeente en het vormgeven van een nieuwe organisatie vraagt om een stevig fundament. Dit fundament wordt beschreven in de besturings-, organisatie- en managementfilosofie.

De besturingsfilosofie geeft aan wat de visie, oriëntatie en werkwijze zijn van de gemeenteraad en het college van B&W op de volgende drie pijlers:

1. Samenleving & bestuur
2. Onderlinge samenwerking gemeentelijke spelers (raad, college, griffie en ambtelijke organisatie)
3. Maatschappelijke partners en (regionale) samenwerkingsverbanden & bestuur

De organisatie- en managementfilosofie beschrijven hoe de gemeente West Betuwe vanuit de ambtelijke organisatie gaat bijdragen aan het bereiken van de bestuurlijke ambities. De organisatiefilosofie beschrijft de uitgangspunten voor de organisatie-inrichting en de kernwaarden. De visie op de organisatie-inrichting vormt de basis voor de gekozen hoofdstructuur. De managementfilosofie geeft handvatten voor de leiderschapsstijl en bouwt op de kracht van de West Betuwse medewerkers. Zij krijgen verantwoordelijkheid, ruimte en ondersteuning om hun werk binnen kaders in te vullen en de afgesproken resultaten te behalen. Voor alles wat zij doen geldt dat het een zichtbare toegevoegde waarde voor de inwoners moet hebben.

## *1.2 Evaluatie organisatie- en managementfilosofie*

De organisatie van West Betuwe is voortdurend in ontwikkeling, zowel door externe ontwikkelingen als door de groei en verandering van de eigen organisatie en haar medewerkers. Daarom is het noodzakelijk om periodiek te evalueren. Dit kan leiden tot aanpassingen in de organisatiestructuur. Denk aan de evaluerende rol van de teamleider naar coach. Voorgesteld wordt om de nieuwe organisatie eerst te laten landen in de nieuwe setting. Vervolgens krijgen de medewerkers de ruimte om met hun teamleider hun persoonlijke groei en de groei van zelf organiseren in het team vorm te geven. Uit een continue monitoring van de organisatieontwikkeling en de toepassing van de managementstijl volgens de 5R's zullen aanpassingen in aanpak voortvloeien. Wat werkt wordt doorgezet, wat niet werkt wordt stopgezet.

## 2 Besturen: Betrokken en dichtbij

Het gemeentebestuur van West Betuwe is betrokken en dichtbij! Wat betekent dit nu concreet voor de manier waarop de gemeenteraad en het college straks hun rollen en verantwoordelijkheden invulling geven? Dit is een vraag die deels in deze besturingsfilosofie beantwoord wordt en deels ook niet. Dat laatste is een bewuste keuze, omdat we het belangrijk vinden om ruimte te maken voor experimenteren, ontdekken en leren door de nieuwe raad en het nieuwe college. Tegelijkertijd vinden we het belangrijk om de nieuwe raad en het nieuwe college inspiratie en denkrichtingen mee te geven in het vormgeven van de ambities voor de gemeente West Betuwe.

### 2.1 Samenleving & Bestuur

De nieuwe gemeente West Betuwe wil graag samen met de samenleving haar ambities waarmaken. Ruimte aan de samenleving betekent ruimte geven door het bestuur. Dat vraagt dat het bestuur zich de komende jaren verder ontwikkelt in de rol van netwerker, het voeren van dialogen met de samenleving, het scheppen van ruimte en randvoorwaarden voor initiatieven van inwoners enzovoort. We hebben met elkaar vier uitgangspunten benoemd voor de manier waarop het gemeentebestuur wil samenwerken met de samenleving:<sup>1</sup>

De gemeente West Betuwe:

1. voert haar wettelijke en autonome taken uit om haar samenleving zo goed mogelijk te faciliteren, waarbij zij de samenleving betreft in (het ontwikkelen) van het beleid (burgerparticipatie);
2. wil vooral de kracht uit de samenleving en het aanwezige zelf-organiserend vermogen benutten. De samenleving krijgt ruimte en vertrouwen om zelf initiatieven te ontplooiën;
3. in samenspraak tussen samenleving en gemeente wordt een 'agenda voor de toekomst' opgesteld, voor kernen en buitengebied. In deze agenda wordt opgenomen welke doelstellingen de samenleving (inwoners, ondernemers en organisaties) gezamenlijk wil realiseren en wie daarbij welke taak oppakt. Zodat de dorpjes en stadjes van de nieuwe gemeente, met behoud van hun eigenheid, verder versterkt worden. Ook wordt in de agenda benoemd welke taken de gemeente uitvoert, waarvoor zij verantwoordelijk is en verantwoordelijkheid neemt;
4. is partner van de samenleving en als zodanig herkenbaar. Voor iedere kern is een contactpersoon binnen de gemeentelijke organisatie beschikbaar: een "gebiedsmakelaar", die de verbinding legt tussen de dorpen, stadjes en het buitengebied en de gemeente. Deze gebiedsmakelaars faciliteren de samenleving, door hen te ondersteunen.

We vormen straks samen een nieuwe gemeente West Betuwe. Tegelijkertijd dragen de gemeenteraad en het college van B&W vanuit eigen rollen en verantwoordelijkheden bij aan het bereiken van de ambities. Daarom vinden we het belangrijk om in dit document denkrichtingen mee te geven voor specifiek de gemeenteraad en het college van B&W.

---

<sup>1</sup> Herindelingsadvies West Betuwe, mei 2017

## De gemeenteraad

De gemeenteraad heeft als hoogste bestuursorgaan binnen de gemeente een volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende rol. Vanuit die rollen is de gemeenteraad altijd al een belangrijke ‘verbinder’ geweest tussen de samenleving en de gemeente. Tegelijkertijd vragen de ambities om nog méér samen te werken met de samenleving en de vergroting van het grondgebied van de nieuwe gemeente van de gemeenteraad om de komende jaren te werken aan:

- *het ontwikkelen van aanvullende werkwijzen om op de hoogte te zijn van wat leeft en speelt in de 26 kernen van de gemeente West Betuwe*  
Raadsleden kunnen met het grotere grondgebied en het hogere aantal inwoners niet meer alleen varen op de aanwezige lokale kennis en bekendheid van de voormalige gemeenten. Dit vraagt onder andere om meer onderzoek, verzamelen van verschillende perspectieven, het organiseren van dialogen met inwoners etc. Dit krijgt onder andere handen en voeten in de wijze waarop de nieuwe gemeenteraad zal vergaderen; bijvoorbeeld door vergaderingen (deels) in de kernen plaats te laten vinden en door actief inwoners, verenigingen en andere maatschappelijke actieve organisaties uit te nodigen om in gesprek te gaan met de raad in voorbereiding op besluitvorming. We zien een grote uitdaging in het betrekken van inwoners die wat minder snel geneigd zijn om zelf hun geluid te laten horen.
- *het ontwikkelen van een lange termijn agenda in samenspraak met de samenleving (kernen)*  
In de afgelopen maanden zijn gesprekken gevoerd met inwoners van alle kernen over de toekomst van hun leefomgeving en de verwachtingen van de toekomstige gemeente. De resultaten van dit proces worden neergeschreven in een zogenaamd bidbook. De nieuwe raad kan de perspectieven van inwoners (uitkomsten bidbookproces) verbinden aan een (strategische) lange termijn agenda die wordt opgesteld. De raad kan deze lange termijn agenda benutten om inhoudelijke pijlpalen te slaan en om na te denken over de verschillende rollen van de samenleving en de gemeente bij het realiseren daarvan. Een goede balans tussen sturen op hoofdlijnen en ruimte laten aan de samenleving vinden we daarbij belangrijk. We denken na over de wijze waarop de nieuwe raad dit proces concreet handen en voeten kan geven.
- *het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen en instrumenten om meer ruimte te laten aan initiatieven die door inwoners, verenigingen etc. worden ontplooid*  
We willen vanuit vertrouwen meer ruimte geven aan de samenleving om initiatieven te ontplooiën. Dat vraagt bijvoorbeeld dat de gemeenteraad alert is op mogelijke beperkingen in de regels en werkwijzen van de gemeente hiervoor. Signalen hiervoor kunnen bij de fracties, maar ook bij het college en de gebiedsmakelaars uit de ambtelijke organisatie terecht komen. Soms zal een oplossing gezocht kunnen worden binnen de bestaande werkwijzen of het aanpassen daarvan (zoals het aanwijzen van beleidsterreinen waarbij het initiatief wordt gelaten aan de inwoners of het verminderen van regels en voorwaarden). Ook is het denkbaar dat de nieuwe gemeenteraad onderzoekt of het wenselijk is om met nieuwe instrumenten zoals een kernfonds o.i.d. te gaan werken.
- *bewustwording van en nadenken over de omgang van de gemeenteraad met dilemma's die zich voor kunnen doen bij meer ruimte geven aan inwoners*  
Meer ruimte laten aan de samenleving brengt ook uitdagingen en dilemma's met zich mee voor de gemeenteraad bij het invullen van de kaderstellende rol. Bijvoorbeeld: Ruimte laten of betrekken van inwoners kan betekenen dat dit leidt tot een gedragen idee/initiatief vanuit inwoners, dat niet strookt met de opvattingen van de raad. Dit leidt tot een dilemma: sluit je aan bij het idee van inwoners, vanuit de opvatting dat je als raad de inbreng inwoners serieus moet nemen en dus niet

kan passeren na een uitvoerig proces; of kun je de mening van inwoners alsnog naast je neerleggen met de juiste argumenten? En een tweede dilemma dat zich voor kan doen: bij besluitvormingsprocessen is de bereidheid van politiek en bestuur om inwoners te betrekken aan het begin van het proces vaak groot, maar naarmate de besluitvorming nadert, neemt die bereidheid vaak af. Voor inwoners geldt het vaak precies andersom: naarmate besluitvorming concreter wordt, wordt de wens om betrokken te worden juist groter. Wat is nu het juiste moment om inwoners te betrekken of om ideeën op te halen? We willen graag een context met elkaar creëren waarin de nieuwe gemeenteraad én concrete stappen kan zetten én kan leren, experimenteren en ontwikkelen. Bewuste aandacht voor de dilemma's die daarbij kunnen spelen vinden we belangrijk.

Passend bij deze ambities voor de nieuwe gemeenteraad is een goede ambtelijke ondersteuning vanuit de griffier en zijn griffiemedewerkers. Een griffie die de raad actief kan ondersteunen bij het uitvoeren van haar rollen en de eerder genoemde ambities door het geven van strategisch advies, oog te hebben voor communicatie vanuit en zichtbaarheid van de raad richting inwoners, zorgvuldige procedures te verzorgen die passen bij de ambities van West Betuwe.

### Het college van B&W

Het college van burgemeester en wethouders vormt het dagelijks bestuur van de gemeente West Betuwe. Vandaar uit zoekt ook het college voortdurend naar verbinding met de samenleving. Door de veranderende rol van de gemeente ten opzichte van de samenleving en de ambities van West Betuwe, wordt van het college om nog meer samenwerking gevraagd. Evenals de gemeenteraad, gaat het college daar in de komende jaren op verschillende manieren aan werken.

- *het uitwerken van de kaders van de gemeenteraad in gebiedsagenda's- en plannen voor de kernen, in samenspraak met de samenleving*

Het college geeft sturing aan de ontwikkeling van West Betuwe en de rol van de gemeente daarin, binnen de door de gemeenteraad vastgestelde inhoudelijke kaders, zoals een lange termijn agenda.

In nauwe verbinding met de samenleving, wordt vervolgens – in lijn met hetgeen in de lange termijn agenda is opgenomen – in gebiedsagenda's voor de kernen meer concreet vast wat beoogd is om te bereiken en wat prioriteit heeft. Ook wordt erin vastgelegd wie welke bijdrage levert. De agenda's worden eens per vier jaar opgesteld, waarop jaarlijks kan worden bijgesteld. De agenda's geven antwoord op vragen als: wat te doen, op welke manier en welke middelen stellen we ter beschikking (binnen de door de raad vastgestelde budgetten) om de doelstellingen te bereiken. Vervolgens wordt in concrete plannen uitgewerkt hoe de uitvoering vorm krijgt, zoals welke maatregelen, activiteiten en projecten worden georganiseerd. Daarbij wordt continu nagedacht over de passende wijze en moment betrekken en informeren van inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties. Ook informeert het college voortdurend de raad over de agenda's, plannen en activiteiten in West Betuwe. Het is een 'gebiedsgerichte'<sup>2</sup> werkwijze, waaraan verdere uitvoering wordt gegeven door 'gebiedsmakelaars' in de ambtelijke organisatie van West Betuwe.

- *het continu in contact treden met de 26 kernen, om op de hoogte te zijn van wat er leeft en speelt*

De leden van het college vertegenwoordigen de gemeente naar buiten. In de relatie naar inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties. Zij treden continu en op verschillende manieren in contact met de kernen en vormen zo een belangrijke schakel tussen samenleving organisaties enerzijds en de gemeente anderzijds.

---

<sup>2</sup> Zie ook notitie 'Gebiedsgericht werken in West Betuwe'.

Een van de collegeleden (bijvoorbeeld de burgemeester) van West Betuwe is het bestuurlijke aanspreekpunt voor de kernen en is zichtbaar en betrokken. Hij/zij weet wat er leeft en is ambassadeur voor de gemeente en de kernen. Ook bewaakt hij/zij dat het contact tussen burger en bestuur goed verloopt. Het college brengt jaarlijks een bezoek aan de kernen (al dan niet geclusterd). Inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties verzorgen gezamenlijk het programma van het bezoek, met ondersteuning met de gebiedsmakelaars. Daarnaast is, op verzoek van organisatoren of op eigen initiatief van het bestuur, de burgemeester en/of wethouder aanwezig bij evenementen of activiteiten in de kernen.

- *het bewaken van beleidsmatige en bestuurlijke afstemming tussen portefeuilles, evenals verbinding met de kernen*

De werkwijze van het college wordt gekenmerkt door collegiaal bestuur. Dit houdt in dat collegeleden portefeuilleoverstijgende vraagstukken beleidsmatig en bestuurlijk afstemmen, elkaar regelmatig informeren over de voortgang en ontwikkelingen op het terrein van hun portefeuille en collegebesluiten naar buiten vertegenwoordigen. Bovendien dragen zij zorg – gezamenlijk en individueel – voor verbinding met de kernen, in de besluitvorming en het proces daaraan voorafgaand. Binnen het collegebeleid en vastgestelde beleidslijnen hebben de individuele collegeleden zelfstandige verantwoordelijkheid voor de eigen portefeuille, wat echter het collegiaal bestuur niet mag uithollen.

## *2.2 Onderlinge samenwerking gemeentelijke spelers*

We zijn als gemeenteraad, college van B&W en de griffie en de ambtelijke organisatie samen straks één gemeente West Betuwe. We geven samen de kernwaarden ‘dichtbij en op maat’ invulling. Dat vraagt dat we oog hebben voor de onderlinge samenwerking van de gemeentelijke spelers. De raad, het college van B&W, de griffie en de ambtelijke organisatie hebben allemaal hun eigen rollen en verantwoordelijkheden. We kunnen elkaar versterken door ruimte te maken voor elkaar, de ander te respecteren, open te communiceren wanneer iets niet goed verloopt. Ook ruimte maken voor leren en ontwikkelen vinden we belangrijk. We hebben met elkaar op hoofdlijnen de stip op de horizon bepaald, maar de concrete invulling hiervan geven we met elkaar de komende jaren vorm. Dat betekent dat we in de voorbereiding naar 1 januari 2019 niet alles tot in details uitdenken en vastleggen voor de nieuwe raad en het nieuwe college en dat we vanaf 1 januari 2019 aandacht hebben voor samenwerken vanuit onderling vertrouwen, respect, doen, ontdekken en leren. We zien dit als een verantwoordelijkheid van ieder raadslid, iedere bestuurder en iedere medewerker. Voor de burgemeester, de gemeentesecretaris en de griffier van de nieuwe gemeente (de ‘driehoek’) zien we daarnaast een belangrijke rol om structureel in gezamenlijkheid te reflecteren op de realisatie van de ambities op voor zowel de onderlinge samenwerking als de samenwerking met inwoners en de samenwerking in regionaal verband.

## *2.3 Maatschappelijke partners en (regionale) samenwerkingsverbanden & Bestuur*

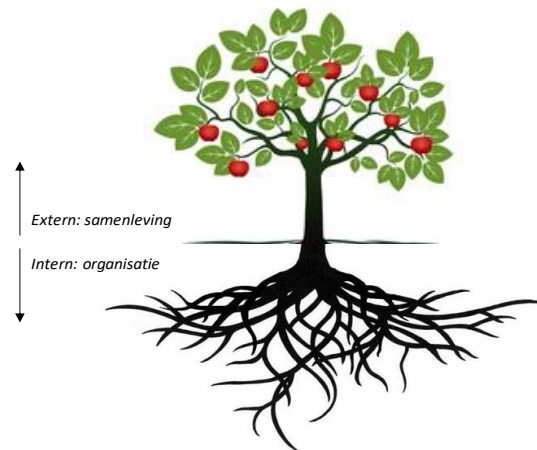
Niet alleen de inwoners, verenigingen, ondernemers, scholen en andere maatschappelijke organisaties zijn belangrijke samenwerkingspartners voor de gemeente West Betuwe. We werken ook graag samen met omliggende gemeenten, de provincie en regionale samenwerkingsverbanden en bovenregionale netwerken aan de maatschappelijke opgaven voor West Betuwe. In keuzes ten aanzien van ‘zelf doen, samen doen of laten doen’ in de uitvoering van gemeentelijke taken is een optimale bijdrage aan de verbinding van de gemeente met haar samenleving het uitgangspunt. Dat betekent dat de gemeente taken die de inwoner, ondernemer of (maatschappelijke) organisatie direct raken, in eigen organisatie organiseert of uitvoert. Het stelt de gemeente in staat om snel in te kunnen spelen op onverwachte situaties en naar eigen inzicht de beste benadering te hanteren. Het betekent ook dat de gemeente taken die niet direct de



inwoner, ondernemer, (maatschappelijke) organisatie (of het bestuur) raken ook elders en in samenwerking met ketenpartners (indien tegen een goede kwaliteit en aanvaardbare kosten) kan uitvoeren of kan laten uitvoeren. Deze uitgangspunten hebben gevolgen voor de samenwerking van West Betuwe met verbonden partijen en andere partners en zorgt ervoor dat de gemeente zich opnieuw positioneert in de regio.

### 3 Organiseren: het doel en de hoofdstructuur

De gemeente wil een flexibele, mensgerichte en resultaatgerichte samenwerkingsorganisatie zijn. In verbinding met haar omgeving. Daarbij sluit zij aan bij het zelforganiserende vermogen van inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties. Waar nodig stimuleert zij dat ook. De organisatie van West Betuwe is primair gericht op de externe dienstverlening. In de metafoor van de fruitboom, is de organisatie gericht op het 'optimaal laten bloeien' van de 'vruchten'. Daarvoor is het nodig om continu te investeren in 'de wortels' van de boom: de organisatie en haar medewerkers zijn deze wortels.



#### 3.1 Het doel

De organisatie zoekt – afhankelijk van de opgave – naar een passende vorm van organiseren. Dat betekent dat er niet één benadering is, maar verschillende. Het resultaat telt; niet de vorm.

In de doorontwikkeling van de organisatie richt West Betuwe zich dus steeds minder op het werken in structuren en vanuit regels, maar op netwerk- en relatiegericht werken rondom inhoudelijke maatschappelijke vraagstukken. Met veel aandacht voor projectmatig werken en variërende rollen van medewerkers. Deze aanpak biedt de gewenste flexibiliteit.

Medewerkers hebben een functie, maar kunnen vanuit kennis en talent verschillende rollen invullen. Zo kunnen medewerkers in diverse samenstellingen aan verschillende activiteiten werken.

Deze omslag vraagt om een ontwikkelpad dat per team of taakveld verschillend kan zijn. Het samenvoegen van de huidige drie organisaties direct combineren met het grootschalig introduceren van zelforganiserende teams is nu een te grote stap. Gekozen wordt voor een organisch groeimodel waarin de koplopers in zelf-organiserend vermogen mooie voorbeelden zullen zijn voor de andere teams.

#### Kernwaarden

Uiteindelijk wordt West Betuwe een organisatie met verschillende vormen van leiderschap: variërend van een-op-een coaching tot zelforganiserende teams. Ook aansturing vindt zo veel mogelijk plaats vanuit een rol, in plaats van uit een positie of functie, passend bij zelfstandige professionaliteit van de medewerkers. Aan medewerkers wordt gevraagd dat zij aanspreekbaar zijn op hun intrinsieke motivatie en verantwoordelijkheid en het met elkaar in verbinding staan. Hierbij passen kernwaarden.

In al onze activiteiten laten we ons leiden door zes kernwaarden. Ze helpen bij elkaar aanspreken en zelfsturing. Ze geven richting in dagelijkse beslissingen en ondersteunen in de werkprocessen.

De medewerkers hebben de volgende kernwaarden gekozen:

- Dienstverlenend
- Mensgericht
- Gedreven
- Durf
- Vakbekwaam
- Vertrouwen

### 3.2 *Uitgangspunten voor de inrichting*

Voor de inrichting van de organisatie van West Betuwe is een aantal uitgangspunten gehanteerd:

- a. Dienstverlenend  
Dienstverlening dichtbij en op maat is de ambitie van de gemeente. Daarbij past het motto “de klant komt altijd van rechts”. Hostmanship wordt de rode draad in houding, gedrag en werkwijze.
- b. Kerngericht/gebiedsgericht  
De 26 kernen zijn de basis van West Betuwe. Om de verbinding tussen de kernen de organisatie te faciliteren krijgt de organisatie herkenbare aanspreekpunten, zoals de gebiedsmakelaars.
- c. Flexibel en wendbaar  
De organisatie wil snel inspelen op ontwikkelingen in de samenleving en de regionale context. Dat vraagt om flexibiliteit en wendbaarheid van haar medewerkers.
- d. Strategische en regisserende capaciteit  
Om in te spelen op de bestuurlijke opgaven op de schaal van West Betuwe is een kwaliteitsimpuls nodig. In het bijzonder voor strategie en regie. Deze onderwerpen worden daarom bijeengebracht in één domein.
- e. Zelforganisatie  
Om flexibiliteit en klantgericht zijn mogelijk te maken zal de regelruimte van medewerkers om zaken zelf te organiseren worden vergroot. Verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie belegd. Medewerkers en teams krijgen daarvoor de benodigde regel- en organisatiemogelijkheden. Uiteraard leggen medewerkers en teams over hun keuzen verantwoording af. Afhankelijk van de behoeften aan sturing en kaders zullen teams en medewerkers op een gedifferentieerde wijze worden begeleid of aangestuurd.
- f. Koppeling van beleid en uitvoering  
Ten behoeve van integraliteit zullen uitvoering en beleid zoveel mogelijk binnen één domein worden georganiseerd.
- g. Integraliteit en samenwerking  
Opgavegericht werken in verbinding tussen de verschillende organisatieonderdelen is essentieel.

### 3.3 *Faciliteren van de samenleving: gebiedsmakelaars*

De gemeente West Betuwe wil de samenleving optimaal faciliteren en maatschappelijke initiatieven tot bloei te laten komen. Daarom zijn er ‘gebiedsmakelaars’, die verantwoordelijk zijn voor het realiseren van gebiedsplannen en het faciliteren van de inwonersinitiatieven. Zij vormen met collega’s die ook in het gebied actief zijn, het gebiedsteam. De medewerkers van het gebiedsteam zijn de smeeroilje tussen de gemeente en de inwoners en weten op pragmatische wijze netwerken te bouwen, bruggen te slaan, creatieve oplossingen te stimuleren en dwarsverbanden aan te brengen daar waar het nog niet vanzelf goed gaat. Ze zorgen voor korte lijnen tussen de samenleving en gemeente.

De gebiedsmakelaar is voor vraagstukken het eerste aanspreekpunt voor inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties. Hij verbindt de gemeente met hen, heeft contacten over vraagstukken als bijv. leefbaarheid en houden het bestuur op de hoogte van wat er speelt. De gebiedsmakelaar vormt het schakelpunt tussen buiten en binnen. Binnen de gemeente organiseren de gebiedsmakelaars de samenhang voor het beantwoorden van de vragen vanuit de samenleving en voor het realiseren van de gebieds- en kernenplannen. De domeinen organiseren de hiervoor benodigde capaciteit.

Inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties kunnen daarnaast via reguliere wegen in contact komen met de gemeente (de ‘frontoffice’ van de gemeente), zoals voor de aanvraag van paspoorten, rijbewijzen of vergunningen. Voor kwetsbare inwoners wordt de dienstverlening dichtbij en op maat georganiseerd. Passend bij de behoefte.

### 3.4 Organisatiestructuur: vier domeinen

De organisatie van West Betuwe is ingedeeld naar vier domeinen:



#### 3.4.1 Strategie, regie en ondersteuning

Dit domein richt zich op strategische externe en interne vraagstukken.

Externe vraagstukken betreffen de regievoering op verbonden partijen, gemeenschappelijke regelingen en strategisch opgaven die niet binnen een afzonderlijk domein vallen. Denk bij dat laatste aan omgevingswet, bidbook, positionering in de regio en daarbuiten en samenwerking op en/of uitbesteding van taken. Intern betreft het organisatieontwikkeling, dienstverlening (hostmanship), projectmatig en programmatisch werken en digitalisering. Ook regievoering valt onder dit domein. Dit gaat over het scheppen van voorwaarden voor de aanpak van een vraagstuk, leiden en bewaken van processen van visievorming en besluitvorming, het zijn van verbindende schakel met een verbonden partij en het vormen, organiseren en in standhouden van netwerken. Binnen het domein is ook de ondersteuning geregeld in de het voorbereiden en toe leiden van de voorstellen vanuit de ambtelijke organisatie naar het college.

Het domein bestaat uit de teams:

- Strategie & Regie
- Ondersteuning
- Financiën
- Facilitair
- Juridische zaken
- Communicatie
- Integrale veiligheid & Rampenbestrijding

### 3.4.2 Publiek Domein

Dit domein omvat taakvelden die gericht zijn op direct contact met inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties. Denk aan het informatiecentrum (KCC), het verstrekken van burgerzakenproducten en de uitvoering en handhaving van de APV (Algemene Plaatselijke Verordening).

Het domein bestaat uit de teams:

- Toezicht & Handhaving
- Vergunningverlening & Meldingen
- Burgerzaken

### 3.4.3 Fysiek Domein

Dit domein houdt zich bezig met het ruimtelijk gebied en de openbare ruimte. Het domein richt zich op het op een kwalitatief goed niveau houden van de buitenruimte, waardoor de leefbaarheid door inwoners, ondernemers en organisaties wordt gewaardeerd. Deze taken worden uitgevoerd in samenwerking met verbonden partijen waaraan uitvoering van taken zijn uitbesteed.

Het domein bestaat uit de teams:

- Buitendienst
- Realisatie openbare ruimte
- Ruimtelijke ontwikkeling & Wonen
- Leefbaarheid
- Vastgoed & Grond
- Duurzaamheid, Milieu, Landschap & Economie
- Beleid & Beheer openbare ruimte

### 3.4.4 Sociaal Domein

De taakvelden in dit domein richten zich op het sociaal domein. Samen met inwoners en maatschappelijke organisaties wordt gewerkt aan een leefbare en sociale samenleving. Het domein verzorgt ondersteuning voor wie dat nodig heeft, zodat inwoners kunnen blijven deelnemen aan de samenleving. Het domein draagt bij aan het gebiedsgericht werken. Verder ligt hier de verantwoordelijkheid om het samenwerkingsnetwerk met aanbieders en regionale samenwerkingspartners te ontwikkelen en te onderhouden.

Het domein bestaat uit de teams:

- Preventieve ondersteuning
- Integraal zorgteam
- Kwaliteit sociaal domein
- Beleid sociaal domein

### 3.4.5 Concerncontroller

De concerncontroller is functioneel onafhankelijk en eigenstandig adviseur van het college van B&W en de algemeen directeur. De concerncontroller heeft een belangrijke rol bij de ontwikkeling en monitoring van het sturingsstelsel. De concerncontroller is het 'geweten' van de organisatie. De concerncontroller is zelfstandig auditor en beoordeelt efficiency, rechtmatigheid en uitgevoerd beleid tegen de achtergrond van onder meer nieuwe wet- en regelgeving, de programmabegroting en vastgestelde beleidskaders.

Hij toetst management- en bestuursrapportages op juistheid en volledigheid, signaleert interne en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de gemeentelijke organisatie en vertaalt deze naar de consequenties voor de gemeente West Betuwe.

De concerncontroller valt hiërarchisch rechtstreeks onder de gemeentesecretaris.

### *3.5 In verbinding en in beweging: werktafels*

De gemeente West Betuwe kan alleen tot excellente dienstverlening komen wanneer er een goede verbinding is met de inwoners, ondernemers en organisaties van West Betuwe. Omdat mogelijk te maken zijn goede verbindingen tussen inhoudelijke experts en gebiedsmakelaars noodzakelijk. Het is van wezenlijk belang dat medewerkers vanuit hun eigen expertises en vaardigheden integraal samenwerken, met elkaar en met partijen in de samenleving. Korte lijnen zijn noodzakelijk voor een adequate en daadkrachtige afhandeling van vraagstukken.

Om die reden stelt West Betuwe zogenaamde werktafels in. Projectleiders, strategen, specialisten en gebiedsmakelaars brengen aan deze tafels expertise uit de diverse domeinen en teams samen om te werken aan een opgave. Ook externe spelers kunnen zij daarbij betrekken. Indien sprake is van een eenmalige opgave zal de werktafel na het bereiken van het gewenste resultaat worden opgeheven. Waar de opgaven een structureel karakter hebben, worden de werktafels permanent ingericht. Denk hierbij aan de structurele overleggen binnen het sociaal domein. Op deze manier kan West Betuwe snel inspelen op de veranderingen en vragen. De domeinmanagers zijn verantwoordelijk voor de resultaten en het faciliteren van de tafels.

### *3.6 Voorbereiding bestuurlijke besluitvorming*

Binnen het domein 'Strategie, regie en ondersteuning' ligt de taak het college van B&W te ondersteunen en te adviseren. Medewerkers uit dit domein organiseren in overleg met domeinmanagers de inhoudelijke voorbesprekingen van college- en raadsvoorstellen tussen de portefeuillehouders en de inhoudelijk betrokken medewerkers. Zij bevorderen de integraliteit van de voorstellen. Na deze bespreking worden de college- en raadsvoorstellen vanuit de organisatie via de gemeentesecretaris ingebracht in het college van B&W.

## 4 **Managen: de aansturing van de organisatie**

Iedere organisatie, hoe zelf organiserend ook, heeft leiderschap nodig, dat verantwoordelijk is voor het uitzetten van de koers, het bepalen van de randvoorwaarden en het nemen van eindverantwoordelijkheid voor planning, prioriteiten en resultaten.

De managementfilosofie sluit aan op de organisatiefilosofie en beschrijft de uitgangspunten van aansturing en de functies binnen de hoofdstructuur. Verder wordt ingegaan op de rollen van teamleider/coach en coördinator.

Alvorens in te gaan op de wijze waarop de aansturing van de organisatie wordt vormgegeven zijn onderstaand de uitgangspunten voor de aansturing beschreven.

### 4.1 *Uitgangspunten van aansturing*

#### 4.1.1 Integraal werken

In de organisatie van West Betuwe wordt uitgegaan van integraal werken: er vindt zowel horizontale als verticale afstemming plaats, verkokering wordt tegengegaan. In West Betuwe is er bijzondere aandacht voor het realiseren van complexe projecten en de ontwikkeling van strategisch beleid en gebiedsplannen, wat door medewerkers van diverse domeinen gezamenlijk tot stand komt en waarbij integratie tussen taakvelden plaatsvindt.

#### 4.1.2 Samenwerking volgens de 5 R's

Samenwerken vraagt om een herkenbare en transparante aanpak, waarmee leidinggevende, team en medewerker een volwassen samenwerkingsrelatie kunnen opbouwen waarin resultaat voorop staat. Een volwassen relatie wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, respect, wederkerigheid.

De resultaatgerichte verbinding steunt op de 5 R's.

##### **1. Richting**

Van het management wordt verwacht dat zij de (bestuurlijke) koers kent, deze op inspirerende wijze weet uit te dragen, vandaaruit de gewenste resultaten formuleert en de kaders stelt waarbinnen de resultaten moeten worden behaald. Dit samen bepaalt de werkruimte voor de medewerkers. Dit betekent ook focus aanbrengen, kiezen en durven stoppen met dingen die niet bijdragen aan de gewenste koers.

##### **2. Ruimte**

Nadat richting is meegegeven krijgt een team en de medewerker de ruimte om vanuit vakmanschap en professionaliteit het werk te organiseren en te doen. De leidinggevende coacht, ondersteunt en stuurt waar nodig bij. Want ruimte bieden betekent niet laten zwemmen. In overleg bepalen leidinggevende en team/medewerker wat de passende ruimte is. Daarbij is het ook een voorwaarde dat de leidinggevende fungeert als hitteschild: hij/zij beschermt medewerkers tegen belemmerende factoren van buitenaf.

##### **3. Relatie**

Een goede relatie is het fundament van samenwerking. Dit gaat om de volwassen relatie tussen leidinggevende (kan in diverse rolvormen) en medewerker. Het gaat ook over relaties over grenzen van teams heen. Immers, medewerkers hebben elkaar nodig als de dienstverlening aan inwoners écht centraal staat.

#### 4. Rekenschap

Ruimte op maat bieden aan een team of medewerker betekent ook dat zij verantwoordelijkheid krijgen en daarover rekenschap kunnen afleggen. Ruimte kan niet zonder het nemen van verantwoordelijkheid. De rol van leidinggevend is het stimuleren van eigenaarschap en het nemen van verantwoordelijkheid. Dit vraagt van de leidinggevende om vertrouwen te geven en heldere afspraken over het resultaat te maken. Van het team en de medewerker vraagt het lef en professionaliteit om de rekenschap af te leggen in een vorm die past bij het werk. Dat kan variëren van storytelling tot scherpe KPI's.

#### 5. Reflectie

West Betuwe is in ontwikkeling en wil continu blijven verbeteren. Dat vraagt om (zelf)reflectie: wat gaat goed en waar kan of moet het nog beter? Leren vraagt om openheid en begrip. Actief luisteren naar elkaar en leren van elkaar. Elkaar feedback geven. Vergissingen maken mag als er maar van wordt geleerd. Door regelmatig casuïstiek te bespreken, niet door nog meer regels te maken.

##### 4.2 Directie

De ambtelijke organisatie staat onder leiding van de directie. De directie bestaat uit twee leden, namelijk de gemeentesecretaris en een directeur.

##### *Gemeentesecretaris*

De gemeentesecretaris is eerste adviseur van het college van B&W en heeft vanuit die rol een sterke bestuurlijke en externe oriëntatie. Daarnaast is de gemeentesecretaris algemeen directeur en voorzitter van het managementoverleg. Tevens is de gemeentesecretaris specifiek verantwoordelijk voor de verbindingen met de kernen en buitengebied in termen van kwaliteit, tijdigheid en kosten, kortom de invulling van gebiedsgericht werken.

##### *Directeur*

Het andere directielid is verantwoordelijk voor de prestaties van de vier inhoudelijke domeinen en de doorontwikkeling van het dienstverleningsconcept en het zelf organiserend vermogen van de organisatie. Daarmee is deze directeur de direct leidinggevende van de domeinmanagers. Als het gaat om de voorbereiding van de collegevergadering is hij niet de inhoudelijke schakel tussen de gemeentesecretaris en domeinmanagers.

De directie is, onder eindverantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris, verantwoordelijk voor het functioneren van de totale ambtelijke organisatie.

##### 4.3 Domeinmanagers

De vier domeinen worden aangestuurd door domeinmanagers. De domeinmanager is integraal verantwoordelijk voor het functioneren en de prestaties van het domein. Hij legt verantwoording over de prestaties af aan de directie. De domeinmanager is lid van het managementoverleg.

De domeinmanager is eindverantwoordelijk voor het stimuleren, coachen en ontwikkelen van medewerkers binnen het domein.

De belangrijkste verantwoordelijkheden van de domeinmanager zijn:

- richting geven aan en stimuleren van de doorontwikkeling van het domein
- direct of indirect leidinggeven aan de medewerkers in het domein
- coachend en faciliterend leidinggeven



- zorgdragen voor een gezonde bedrijfsvoering van het domein: sturing en beheersing van teams, producten, werkprocessen en middelen, dagelijkse zorg voor het functioneren van het domein, waaronder samenwerking en communicatie
- uitvoering geven aan het personeelsmanagement en stimuleren van persoonlijke ontwikkeling van de domeinleden
- faciliteren van 'de tafels'
- mede organiseren en faciliteren van portefeuillehoudersoverleg
- signaleren en vertalen van nieuwe ontwikkelingen en inzichten ten aanzien van het domein en implementatie daarvan
- stimuleren en bewaken van hostmanship en dienstverlening
- integrale afstemming van diverse onderdelen binnen het domein en afstemming met andere domeinen.

#### 4.4 *Het managementoverleg*

De algemeen directeur, de directeur, de vier domeinmanagers en de concerncontroller vormen samen het managementoverleg. De algemeen directeur kan het MO benutten om integraal beleid meningsvormend te bespreken. In het MO worden alle zaken en ontwikkelingen besproken die op de lange termijn voor de organisatie of gemeente van belang zijn. Er vindt afstemming plaats over onderwerpen tussen de domeinen onderling en tussen de domeinen en de directie. Het MO is geen besluitvormend orgaan.

Onder eindverantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris werkt het managementoverleg gezamenlijk aan het:

- bewaken en bevorderen van de eenheid en integraliteit van de uitvoering van de gemeentelijke taken
- bewaken van de planning en voortgang
- verstrekken van informatie van het bestuur aan de ambtelijke organisatie en vice versa
- bewaken van kwaliteit van de dienstverlening en hostmanship
- stimuleren van flexibiliteit en innovatiekracht van de organisatie
- ontwikkeling, evaluatie, advisering, kwaliteit en integratie van beleid en uitvoering.

#### 4.5 *Teamleider/coach en coördinator*

De nieuwe organisatie is compact met vier domeinen en een stevige span of control voor de domeinmanagers. Hoe groot deze span of support in de praktijk kan zijn is afhankelijk van enerzijds de mogelijkheden tot zelforganisatie van de teams en anderzijds de behoeften van de medewerkers aan sturing, coaching en ontwikkeling.

In paragraaf 3.1 (het doel) is aangegeven dat het bereiken van de gewenste organisatie een ontwikkelpad is. Het ontwikkelingstempo van de teams zal daarbij verschillend zijn. Een voorbeeld is Het Sociaal domein dat met een nieuwe toegang gaat werken, hetgeen sturing en een nieuwe manier van werken vraagt. Binnen het Domein Strategie, Regie en ondersteuning zijn de taakvelden klein en overzichtelijk en is inzet van leidinggevende, sturende of coachende capaciteit wellicht minder nodig.

##### *Teamleider/coach*

De teamleider/coach (1 functie) heeft bij de start van de organisatie de volgende belangrijke opdrachten:

- ontwikkelen van de teams naar zelforganisatie en het daarmee geleidelijk aan beleggen van taken in de teams

- ambassadeur zijn van de gewenste cultuur en manier van werken waarin werken vanuit de kernwaarden en hostmanship centraal staan.

Daarnaast hebben zij (tot volledige overgang naar de rol van coach) de herkenbare taken van een teamleider:

- personele taken, aanstelling, ontslag, HRM-cyclus
- planning en control, waaronder het maken van resultaatafspraken en prioritering
- budgetbeheer
- regelen van de randvoorwaarden voor het goed functioneren van de teams
- coaching en ontwikkeling van medewerkers.

In de ontwikkeling van de zelfstandigheid van het team verschuift de rol van de teamleider naar coach. Een coach kan op termijn meerdere teams coachen.

De coach stimuleert, is sparringpartner van het team en de individuele medewerkers en geeft waar nodig de koers aan. De coach draagt bij aan de ontwikkeling van de teamleden, ten aanzien van:

- taken: denk aan procesinzicht en probleemoplossend vermogen
- relaties: denk aan het werken aan teameffectiviteit en samenwerken binnen buiten het team
- resultaten: denk aan kwalitatief en tijdig nakomen van afspraken.

#### *Coördinator*

Binnen de organisatie zijn er ook teams (bijvoorbeeld ploegen in de buitendienst) die behoefte hebben aan coördinatoren (ook wel meewerkend voorman), die worden ingezet als hulpstructuur in de dagelijkse aansturing. Coördinatoren zijn medewerkers met een functie met een oplegprofiel van coördinator.

- De coördinator coördineert, verdeelt en organiseert het werk.
- Controleert daar waar nodig de werkuitvoering.
- Geeft functioneel leiding aan de dagelijkse werkuitvoering van het team.
- Werkt nieuwe medewerkers in. Treedt op als vraagbaak voor de groep.
- Treedt op als informant bij beoordelings- en functioneringsgesprekken.

De coördinator heeft dus beperkte personele bevoegdheden (de zogenaamde meewerkend voorlieden). De rol functioneel leidinggevend is altijd een 2e toegevoegde rol. De hiërarchische P-bevoegdheid ligt bij de domeinmanager of teamleider. Door toepassing van dit oplegprofiel kan de aansturing binnen de organisatie op flexibele wijze worden aangepast indien de omstandigheden daarom vragen en blijft een platte organisatiestructuur gerealiseerd.