

BESTURINGSFILOSOFIE  
GEMEENTE ZEVENAAR



## VOORWOORD

Voor u ligt de besturingsfilosofie voor de werkwijze van de nieuwe gemeente Zevenaar, die na de herindeling tussen de gemeenten Rijnwaarden en Zevenaar ontstaat. In deze notitie wordt de besturingsfilosofie van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie –en de eerste contouren van de hoofdstructuur– van de nieuwe gemeente Zevenaar beschreven.

De gemeente Rijnwaarden en gemeente Zevenaar hebben in het herindelingsadvies aangegeven dat het samenvoegen van de twee gemeenten zal leiden tot een organisatie waar specialisaties kunnen worden gebundeld en de (ambtelijke) kwetsbaarheid wordt verminderd. De specialismen worden daarmee robuuster en bieden meer ontwikkelkracht en dragen zo bij aan de bestuurskracht.

De besturingsfilosofie is een visie op het besturen, het managen, het organiseren en het ontwerpen van de nieuwe organisatie. De hoofdstructuur geeft een eerste inzage in hoe de gemeente wordt vormgegeven: de directie, de staf, het aantal afdelingen en de hoofdtaken van de afdelingen.

De besturingsfilosofie en de hoofdstructuur zijn opgesteld rekening houdend met de uitgangspunten die in het herindelingsadvies en het plan van aanpak realisatiefase zijn gesteld, waaronder “er is geen sprake van het in elkaar schuiven van twee organisaties” en “geen reorganisatie tijdens de realisatie van de nieuwe organisatie”. Daarmee wordt tot uitdrukking gebracht dat wij ons nu beperken tot de opbouw van de nieuwe organisatie en daarin geen grote, andere organisatievraagstukken –zoals in- en uitbesteden– betrekken. Dit betekent echter niet dat er geen sprake is van een reorganisatie. Het vormen van een nieuwe organisatie vraagt om het herzien en aanpassen van de bestaande organisaties. De stuurgroep heeft, met oog voor de opgave die ons is gesteld als 40.000+ gemeente en het goede wat de huidige organisaties hebben, de voorliggende filosofie en hoofdstructuur opgesteld.

De besturingsfilosofie legt vast hoe de organisatie bestuurd wordt. Het geeft inzage in hoe wij samenwerken binnen de context van de bestuurlijke- en ambtelijke organisatie. Daarin worden de rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van eenieder beschreven. De besturingsfilosofie sluit in die zin o.a. aan op de inhoud van de adviezen uit het onderzoek Sterk Bestuur in Gelderland, waarin gesproken wordt over bestuurlijke stabiliteit, een organisatie die kwalitatief en kwantitatief op orde is en waar inspirerend leiderschap en veranderkracht wordt getoond.

## INHOUD

|  |    |
|--|----|
| Voorwoord .....  | 1  |
| 1. Visie.....  | 3  |
| 1.1 Stad en ommelanden .....                                   | 3  |
| 1.2 Rolverandering: Zevenaar verbindt.....                     | 4  |
| 1.3 Goed besturen in Zevenaar .....                            | 4  |
| 1.4 Visie op een professionele organisatie.....                | 5  |
| 2. Het Bestuur.....  | 7  |
| 2.1 De Gemeenteraad .....                                      | 7  |
| 2.2 Het college van burgemeester en wethouders.....            | 7  |
| 3. Het Bestuur in relatie tot ambtelijke organisatie .....     | 9  |
| 3.1 Het college van burgemeester en wethouders.....            | 9  |
| 3.2 De gemeentesecretaris/algemeen directeur .....             | 9  |
| 3.3. Samenspel tussen college en ambtelijke organisatie.....   | 10 |
| 4. De organisatie van de nieuwe gemeente Zevenaar .....        | 11 |
| 4.1 Het Zevenaarse model.....                                  | 11 |
| 4.2 Uitgangspunten voor de inrichting van de organisatie ..... | 12 |
| 4.2.1 Besturingsprincipes.....                                 | 12 |
| 4.2.2 Ontwerp- of structuurprincipes .....                     | 14 |
| 4.3 De inrichting van de organisatie.....                      | 15 |

# 1. Visie

Het samengaan van de gemeenten Rijnwaarden en Zevenaar is een natuurlijk moment om een visie op de toekomst voor de nieuwe gemeente Zevenaar te formuleren. De toekomstvisie is opgenomen in het herindelingsadvies en laat zien wat belangrijk is en waar de gemeente voor staat. In dat advies staan de ambities voor de nieuwe gemeente verwoord vanuit het concept van stad en ommelanden, toegepast op de volgende beleidsthema's:

- Economie en werkgelegenheid
- Recreatie en toerisme
- Ruimtelijke kwaliteit
- Leefkwaliteit, welzijn en zorg.

## 1.1 STAD EN OMMELANDEN

In de nieuwe gemeente Zevenaar staat de sterke stad Zevenaar centraal met daaromheen een gevarieerd ommeland van landelijk gebied met krachtige kernen. Stad en ommeland staan in een goed evenwicht tot elkaar. De stad moet zich verder door ontwikkelen tot een veelzijdig centrum met een uitgebreid pakket aan voorzieningen, waarop niet alleen de overige kernen van de gemeente zijn aangewezen, maar dat ook buiten de gemeentegrenzen een sterke regiofunctie heeft. Het ommeland ontwikkelt zich tot een gebied van regionale en landelijke betekenis als het gaat om recreatie en toerisme. In dit gebied bevinden zich een twaalfstal krachtige kernen. Gemeente en de inwoners ervan voelen zich verantwoordelijk voor de leefbaarheid van die kernen en proberen samen een bij de schaal van die kern passend voorzieningenniveau in stand te houden.

Het concept van stad en ommelanden laat zich als volgt vertalen naar de vier genoemde beleidsthema's:

### *Economie en werkgelegenheid*

De nieuwe gemeente werkt aan een gezonde economische structuur, met voldoende werkgelegenheid op alle opleidingsniveaus. Een gezonde economische structuur kan alleen met een optimale bereikbaarheid. De nieuwe ontsluiting van de gemeente op het rijkswegennet, de A12 en A15 en de aanpassing van het onderliggende wegennet hierop, waaronder het doortrekken van het Witte Kruis, zijn van cruciaal belang. Versterking van het ondernemerschap en stimuleren van start-ups en innovatie, met name binnen het MKB, is een gezamenlijke rol van bedrijven en gemeente. De gemeente neemt hierin een verbindende rol. Er is ruimte voor groei vanuit de behoefte en ontwikkeling van ondernemers. Bij een gezonde economische structuur hoort ook de samenwerking met omliggende gemeenten. De landsgrens is daarbij geen beperking. Met de Duitse buurgemeenten willen wij de samenwerking dan ook intensiveren.

### *Recreatie en toerisme*

Ontwikkeling van toeristisch-recreatief aanbod vindt plaats binnen de kernkwaliteiten die aansluiten op het DNA van de nieuwe gemeente: water, natuur en cultuurhistorie. De gemeente zet in op een stijging van het aantal bezoekers en verblijfsduur in de gemeente. Dit draagt bij aan het versterken van het profiel van de nieuwe gemeente op het vlak van vrijetijdseconomie. Rijnwaarden en Zevenaar versterken elkaar door enerzijds een aanvulling van aanbod en anderzijds een overlap van de watersportvoorzieningen en een aaneensluitend netwerk van recreatieve routes waardoor een synergie-effect zal optreden. Niet alleen de toeristen profiteren hiervan, ook de inwoners zelf profiteren van de uitbreiding van recreatieve voorzieningen.

### *Ruimtelijke kwaliteit*

De ruimtelijke uitdaging zit vooral in het zoeken naar een evenwicht tussen de verschillende functies die we graag in de gemeente (ontwikkeld) zien. Er worden per gebied specifieke keuzes gemaakt, maar er moet uiteindelijk een juiste balans zijn tussen de verschillende functies. Een belangrijk element voor de ruimtelijke kwaliteit is duurzaamheid. De gemeente zet in op duurzame toepassingen, in al haar mogelijkheden (inclusief groene energie). Er zijn twee vormen van evenwicht essentieel: Ten eerste, het vergroten van de bereikbaarheid en het behouden van het open en groene karakter. Ten tweede, de balans tussen de stad Zevenaar met een goed en compleet (bovenlokaal en regionaal) voorzieningenaanbod en daaromheen leefbare kernen, die met het voorzieningenaanbod aansluiten op de stad Zevenaar. Zevenaar is vanuit alle kleine kernen goed bereikbaar.

### *Leefkwaliteit, welzijn en zorg*

Het samengaan van Rijnwaarden en Zevenaar biedt mogelijkheden tot het versterken van de leefkwaliteit door behoud en betere spreiding van voorzieningen over de stad en de kernen. De basisvoorzieningen zijn veelal multifunctioneel gehuisvest in één gebouw, met activiteiten gericht op basisonderwijs, ontmoeting, sociale activering, cultuur, volwasseneneducatie, sport en beweging.

Een ambitie is de doorontwikkeling van het zelfsturend en zelf organiserend vermogen van de inwoners.

Wijk- en dorpsraden hebben daarbij een actieve rol. De gemeentelijke organisatie wordt hierop aangesloten.

Een (dorps)kernenbeleid draagt bij aan het in standhouden van voorzieningen en de vergroten van de sociale cohesie in de kernen.

## **1.2 ROLVERANDERING: ZEVENAAR VERBINDT**

De afgelopen decennia is de rol van de lokale overheid voortdurend aan veranderingen onderhevig geweest. Steeds meer taken zijn van het niveau van rijksoverheid verschoven naar de gemeente. Er is sprake van een (steeds meer) terugtrekkende overheid. De gemeente als lokale overheid bevindt zich in de transitiefase van een verzorgingsstaat naar een samenleving waarbij inwoners en maatschappelijke organisaties meer voor zichzelf en voor elkaar moeten en willen zorgen. De overheid wordt steeds meer gezien als partner die dit ondersteunt en verbindt.

De gemeente Zevenaar speelt op bovenstaande ontwikkelingen in door partners te zoeken om nieuwe en creatieve antwoorden te geven op maatschappelijke vraagstukken. Daarbij treedt zij vooral verbindend op en niet als trekker. De gemeente ondersteunt het proces en laat de uitvoering waar mogelijk en wenselijk over aan maatschappelijke instanties, verenigingen, (georganiseerde) inwoners en private partijen.

De ambtelijke en politieke cultuur in Zevenaar is integer, open en transparant. Bestuur en organisatie hebben een natuurlijke behoefte om over al het gemeentelijk handelen verantwoording af te leggen aan de gemeenschap.

In Zevenaar werken medewerkers met plezier en dat is ook voor de inwoners merkbaar. De gemeente Zevenaar is een waardevolle, betrouwbare en gerespecteerde partner, waarmee het plezierig samenwerken is.

## **1.3 GOED BESTUREN IN ZEVENAAR**

Goed besturen vraagt om een goede bestuurscultuur met goede mensen en een goede structuur. Dit houdt in een integere en respectvolle wijze van besturen, waarbij transparantie en openheid hoog in het vaandel staan.

De gemeente Zevenaar hanteert de volgende uitgangspunten<sup>1</sup> voor haar wijze van besturen, deze is zowel intern als extern gericht:

### Openheid en integriteit

Het bestuur is open en integer en maakt duidelijk wat het daaronder verstaat.

Het bestuur geeft in zijn gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.

### Participatie

Het bestuur weet wat er leeft in de maatschappij en laat zien wat hij daarmee doet en hoe hij meer kan betekenen voor de inwoners van de gemeente. De bestuursstijl is gericht op het samen sterker worden.

### Zorgvuldig contacten met inwoners

Het bestuur zorgt ervoor dat hij en de organisatie zich zorgvuldig gedragen in contacten met inwoners.

### Doelgericht en doelmatigheid

Het bestuur maakt de doelen van de organisatie bekend en neemt de beslissingen en maatregelen die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen.

---

<sup>1</sup> Deze uitgangspunten sluiten aan bij de "Code voor goed openbaar bestuur" van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (juni 2009).

### Legitimiteit

Het bestuur neemt de beslissingen en maatregelen die hij mag nemen en die in overeenstemming zijn met geldende wet- en regelgeving. Hij zoekt daarbij naar vernieuwende manieren van werken en levert daarbij maatwerk indien nodig. De beslissingen zijn te rechtvaardigen.

### Lerend en zelfreinigend vermogen

Het bestuur verbetert zijn prestaties en die van de organisatie door middel van reflectie en richt de organisatie hierop in.

### Verantwoording

Het bestuur is bereid zich regelmatig en ruimhartig ten opzichte van de omgeving te verantwoorden.

### Respect

Een bestuurscultuur met oprechte aandacht voor elkaar, met elkaar omgaan met eerbied voor elkaars persoon en gericht op de inhoud en niet op de persoon. Zowel intern als extern.

## 1.4 VISIE OP EEN PROFESSIONELE ORGANISATIE

De inrichting en ontwikkeling van de organisatie en bedrijfsvoering is gericht op het realiseren van de visie en missie van de nieuwe gemeente Zevenaar en op het realiseren van de rolopvatting van een verbindende overheid. Dit krijgt zijn vertaling in alle aspecten van de gemeentelijke organisatie: het organisatiemodel, de competenties en werkwijzen, de werkprocessen en de bedrijfsvoering.

Zevenaar levert kwalitatieve ondersteuning en advisering aan het bestuur, goede publieksdienstverlening en efficiënt beheer van de openbare ruimte. Zevenaar speelt flexibel en adequaat in op veranderingen in de samenleving. De kernwaarden klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerking staan centraal. Zevenaar is een goede werkgever.

Het college is bestuurlijk verantwoordelijk voor de organisatie op kaderstellend niveau.

Het college stelt de besturingsfilosofie vast en stelt regels vast voor de rechtspositie van het personeel en de inrichting van de organisatie. De bedrijfsvoering is in eerste instantie het domein van de ambtelijke organisatie.

### *De klanten centraal*

De gemeente Zevenaar is een klantgerichte organisatie waarin de inwoner centraal staat. De organisatie is daarvoor ingericht volgens een vraaggericht concept.

De gemeente heeft verschillende typen klanten of klantgroepen die een uiteenlopend beroep doen op het brede producten- en dienstenpakket van de gemeente. Aan deze klanten biedt de gemeente toegevoegde waarde in haar dienstverlening.

De dienstverlening is gebaseerd op 3 focuspunten:

#### 1. Service op maat

Met betrekking tot de demografische en digitale ontwikkelingen wordt ingezet op 'Service op maat'.

Dit betekent dat klanten de gemeente op diverse manieren en verschillende momenten kunnen bereiken.

Digitale dienstverlening en zorgen voor persoonlijk contact wordt gestimuleerd. De persoonlijke contacten zijn niet beperkt tot de balies in het gemeentehuis, maar ook in de wijk, thuis en bij ondernemers.

#### 2. Verbindend

De rol van de gemeente verandert van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Individuele verantwoordelijkheid, versterking van eigen kracht en initiatieven uit de samenleving vormen steeds meer het vertrekpunt van het handelen. Dit betekent dat steeds vaker gekozen wordt voor de rol van verbinder en minder de rol als trekker. Uitgegaan wordt van de kracht van de samenleving. Wij faciliteren participatie en laten de uitvoering, waar mogelijk en wenselijk, aan de inwoner over.

### 3. Gastvrij

Kenmerkend voor de dienstverlening is dat wij graag dat stapje extra zetten. Voor de klant is oprechte aandacht. Wij voelen ons verantwoordelijk, doen wat we beloven en zijn daarbij duidelijk en transparant in onze communicatie.

#### *Onze kernwaarden*

In al onze activiteiten laten we ons leiden door drie kernwaarden.

Onze kernwaarden zijn klantgericht, resultaatgericht en samenwerking. Deze kernwaarden geven ons richting en zijn een toetssteen voor het individuele en collectieve handelen binnen onze organisatie.

#### Klantgericht

- Wij kennen onze klanten.
- Wij benaderen onze klanten altijd vanuit een positieve insteek. Werken met het oog op mogelijkheden en oplossingen.
- Wij voelen ons verantwoordelijk voor onze klanten.

#### Resultaatgericht

- Wij bepalen vooraf welke resultaten we willen behalen.
- Wij weten dat er meerdere mogelijkheden zijn om het resultaat te behalen.
- Wij werken planmatig aan resultaten, we komen afspraken na en doen wat we beloven.

#### Samenwerken

- Wij zijn open en eerlijk naar elkaar en oprecht geïnteresseerd in de ander.
- Samen beter werken door beter samenwerken.
- Samen bereiken we meer, dus we leggen voortdurend verbindingen met anderen.
- Wij zoeken de samenwerking op met behoud van onze eigen verantwoordelijkheid.

#### *Onze cultuur*

Alléén door consequent te handelen kunnen we de gewenste cultuur bereiken. Dat gaat niet vanzelf, daar moeten we bewust mee bezig blijven en iedereen moet zich er verantwoordelijk voor voelen. Het bestuur en management horen in woord en daad het voorbeeld te geven.

Wij streven naar een organisatiecultuur waarin:

- Integer handelen vanzelfsprekend is.
- Onze kernwaarden worden gedeeld en uitgedragen.
- Controle goed is, maar vertrouwen beter.
- Ruimte is voor mensen met initiatief en lef.
- Het geven en krijgen van feedback normaal is.
- We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.
- De besluitvorming en communicatie open en eerlijk plaatsvindt.
- We respectvol en open met elkaar omgaan.
- We werkzaamheden evalueren om te kijken of we doelmatig en doeltreffend werken.
- We leren van onze fouten en we mijlpalen samen vieren.
- We met plezier en humor ons werk uitvoeren.

## 2. HET BESTUUR

### 2.1 DE GEMEENTERAAD

De gemeenteraad is het hoogste orgaan van de gemeente. De volgende rollen zijn voor de gemeenteraad te onderscheiden:

#### *Volksvertegenwoordigende rol*

De gemeenteraad is gekozen door de bevolking en oefent zijn bevoegdheden uit op grond van het mandaat van de kiezers. De rol van volksvertegenwoordiging vormt de basis voor de kaderstellende en controlerende rol. Vanuit deze rol vloeit ook het recht voort voor de gemeenteraad om bestuurders te benoemen en heen te zenden.

#### *Kaderstellende rol*

De gemeenteraad stelt de kaders vast, het college voert uit. De gemeenteraad bepaalt hiermee op hoofdlijnen wat het beleid van de gemeente dient te zijn. Het college voert dit beleid uit binnen de gestelde kaders.

Voor het stellen van kaders maakt de raad gebruik van instrumenten.

De belangrijkste hiervan zijn: de meerjarenprogrammabegroting, het recht om verordeningen vast te stellen, het vaststellen van hoofdlijnen van beleid en het initiatiefrecht.

#### *Controlerende rol*

De gemeenteraad controleert het college. Dat wil zeggen dat de raad controleert of het college het beleid heeft uitgevoerd binnen de door haar gestelde kaders. Voor deze rol heeft de raad beschikking over een aantal controlerende instrumenten. Dit zijn onder meer de vaststelling van de jaarrekening en het jaarverslag, de rekenkamerfunctie, het recht op informatie, het recht van interpellatie, recht op motie, onderzoek en van vragen. De raad heeft verder het recht om commissies (bijvoorbeeld raadscommissies, agendacommissie en auditcommissie) in te stellen om hem te ondersteunen in zijn controlerende taak.

De gemeenteraad beschikt over een griffie om zijn taken te ondersteunen. De manier waarop de gemeenteraad en de griffie werken wordt door de gemeenteraad zelf vastgesteld. De griffie is een zelfstandige eenheid en staat los van de ambtelijke organisatie. Een goede samenwerking tussen ambtelijke organisatie en griffie is van groot belang en wordt bevorderd door goed overleg en periodieke afstemming.

### 2.2 HET COLLEGE VAN BURGEMEESTER EN WETHOUDERS

#### *Verhouding gemeenteraad en college van burgemeester en wethouders (B&W)*

Het college van B&W en de gemeenteraad hebben sinds de invoering van het dualisme nadrukkelijk ieder eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Om tot een heldere afbakening van ieders rollen te komen is goed overleg noodzakelijk. Het college is het dagelijks bestuur. Het college verstrekt, actief en passief, aan de gemeenteraad alle informatie die nodig is voor de uitoefening van zijn bevoegdheden.

#### *Het college van B&W*

1. Het college van B&W is het dagelijks bestuur. Het college heeft de zorg uitvoering te geven aan de door de gemeenteraad gestelde doelen binnen de door hem gestelde kaders. Het college bereidt de besluitvorming door de gemeenteraad voor.
2. Het college oefent deze bevoegdheden uit volgens het principe van collegiaal bestuur. Dit houdt in dat het college gezamenlijk en elk collegelid afzonderlijk verantwoordelijk is voor het gevoerde beleid. Er wordt een portefeuilverdeling gemaakt binnen het college. Het college neemt als collectief beslissingen en is gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering.
3. De ambtelijke organisatie ondersteunt het college bij de beleidsontwikkeling door het vanuit de eigen deskundigheid, professionele en onafhankelijke adviezen te geven.

#### *De agenda van de B&W-vergadering*

De gemeentesecretaris is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de agenda, zijnde de omvang van de agenda in relatie tot de beschikbare besprekings- en de tijdigheid van toezending van stukken. Besluiten worden genomen op basis van een ambtelijk advies in een collegevoorstel. De gemeentesecretaris is verantwoordelijk



dat dit ambtelijke advies voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen; onafhankelijke, integrale advisering en op basis van argumenten gestoeld op vakmanschap.

De portefeuillehouder wordt van tevoren betrokken bij de denkrichting van de adviezen die naar het college gaan. Mocht hier verschil van inzicht ontstaan dan zal dit in de kanttekeningen van het advies worden meegenomen. Uiteindelijk beslist het college.

#### *Burgemeester*

De burgemeester is een zelfstandig bestuursorgaan met eigen taken. Hij is daarnaast verantwoordelijk voor de coördinatie en de kwaliteit van de besluitvorming binnen het (politiek) bestuur. Hij is voorzitter van de raad en voorzitter van het college. De burgemeester bewaakt als voorzitter van het college de rollen, de rolinvulling, de eenheid van het collegebeleid.

## 3. HET BESTUUR IN RELATIE TOT AMBTELIJKE ORGANISATIE

### 3.1 HET COLLEGE VAN BURGEMEESTER EN WETHOUDERS

#### *Het college van B&W*

Het college van B&W heeft de bevoegdheid doelen en kaders te stellen en te bepalen welke middelen worden ingezet. De ambtelijke organisatie<sup>2</sup> ondersteunt haar bij de beleidsontwikkeling door haar vanuit de eigen deskundigheid, professionele en onafhankelijke adviezen te geven. Wij zijn daarbij alert op het benutten van externe kansen die passen binnen de ambities en mogelijkheden van de gemeente. Onze adviezen zijn beknopt, duidelijk en “to the point”.

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het vastgestelde beleid is gemandateerd aan de ambtelijke organisatie. De ambtelijke organisatie voert het gekozen beleid loyaal uit op de meest effectieve en efficiënte manier. Professionals nemen daarin de eigen verantwoordelijkheid.

Het college van B&W moet kunnen besturen en daarbij volledig kunnen vertrouwen op een goed functionerende ambtelijke organisatie.

#### *Burgemeester*

De burgemeester is de inhoudelijk coördinerend bestuurder binnen het (politiek) bestuur. Hij is voorzitter van de raad, voorzitter van het college en zelfstandig bestuursorgaan. De burgemeester bewaakt als voorzitter van het college de rollen, de rolinvulling, de eenheid van het collegebeleid en de kwaliteit van de besluitvorming in het college.

### 3.2 DE GEMEENTESecretaris/ALGEMEEN DIRECTEUR

We besturen de ambtelijke organisatie vanuit het model van een éénhoofdige directie. De gemeentesecretaris is tevens algemeen directeur. In deze rol van gemeentesecretaris/algemeen directeur<sup>3</sup> is hij ambtelijk eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie, de griffie uitgezonderd. Hij is directe verantwoording verschuldigd aan het college.

#### *De gemeentesecretaris*

De gemeentesecretaris adviseert en biedt bijstand aan de burgemeester, het college van B&W, de afzonderlijke portefeuillehouders en de door het college ingestelde commissies, projectorganisaties of werkgroepen. Hij neemt deel aan de beraadslagingen van het college van B&W en onderhoudt contacten met de griffie.

#### *De gemeentesecretaris in relatie tot het college*

De gemeentesecretaris draagt de zorg voor een goede voorbereiding van de vergaderingen van het college, onverminderd de verantwoordelijkheden van de burgemeester. Hij draagt desgevraagd of uit eigen beweging zorg voor dat de leden van het college over alle informatie kunnen beschikken die zij nodig hebben om hun functie goed te kunnen uitoefenen.

De gemeentesecretaris draagt zorg voor een gedegen en tijdige advisering aan het college. Zo nodig adviseert hij het college bij het nemen van beslissingen. Hij draagt tevens zorg voor het terugkoppelen van actuele bestuursbesluiten naar aanleiding van collegevergaderingen aan de ambtelijke organisatie.

Hij bewaakt de voorbereiding, uitvoerbaarheid en vorderingen van het collegeprogramma en de daaruit voortvloeiende besluiten en draagt zorg voor de tijdige, adequate en efficiënte uitvoering van besluiten van gemeenteraad, burgemeester en het college van B&W.

---

<sup>2</sup> De ambtelijke organisatie wordt in het vervolg van deze besturingsfilosofie aangeduid als wij.

<sup>3</sup> Hierna wordt de term secretaris-directeur gebruikt als algemene duiding van de functie van gemeentesecretaris / algemeen directeur. Bij verwijzing naar een specifieke rol van deze functie worden de termen gemeentesecretaris en algemeen directeur gebruikt.

#### *De gemeentesecretaris in relatie tot de burgemeester*

De gemeentesecretaris geeft inhoud aan zijn verantwoordelijkheden in goed overleg met de burgemeester in diens hoedanigheid van voorzitter van het college en voorzitter van de gemeenteraad en bestuurlijk coördinator. Hij bevordert samen met de burgemeester en de raadsgriffier de afstemming tussen de bestuursorganen enerzijds en het ambtelijk apparaat anderzijds. Tevens is hij behulpzaam bij de bevordering van de samenwerking en afstemming over het functioneren van de bestuursorganen en bij de bewaking van het functioneren van het college als collegiaal bestuur.

#### *De gemeentesecretaris in relatie tot ambtelijke organisatie*

De gemeentesecretaris is als algemeen directeur eindverantwoordelijk voor de gehele organisatie. De algemeen directeur initieert de totstandkoming van een gemeentebrede strategische visie. Hij vertegenwoordigt de gemeente in diverse externe overlegsituaties.

### **3.3. SAMENSPEL TUSSEN COLLEGE EN AMBTELIJKE ORGANISATIE**

Een goede samenwerking tussen bestuurder en ambtelijke organisatie zorgt ervoor dat gewenste resultaten worden behaald. Een goed samenspel vraagt inzicht in elkaars rollen, belangen en inzichten. Politieke bestuurders en ambtenaren spelen verschillende rollen in het openbaar bestuur. Politici zorgen voor draagvlak, zetten zaken in gang en hakken knopen door. Ambtenaren richten zich meer op de inhoud; ze werken plannen uit, denken scenario's door en letten op details.

We hanteren hierbij twee belangrijke organisatiebeginselen:

1. Wij zijn een lerende organisatie. Dat wil zeggen een organisatie die het vermogen bezit zichzelf permanent aan te passen aan veranderingen. De organisatie is zo in staat op een steeds betere manier resultaten te bereiken en goede diensten en producten te leveren.
2. Wij coördineren zaken in de organisatie op basis van integraliteit: integraal management, integrale producten en integrale processen.

#### *Verantwoordelijkheid laag in de organisatie*

Het college is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. Uitgaande van het principe van verantwoordelijkheden laag in de organisatie wordt de uitvoering echter, daar waar het kan gemandateerd aan de ambtelijke organisatie. De verantwoordelijkheid blijft te allen tijde bij het college. Hiervan is de ambtelijke organisatie zich bewust. Daar waar sprake is van belangrijke politiek bestuurlijke aspecten, problemen bij uitvoering, bij aandiening van financiële risico's, ingeval besluiten onuitvoerbaar blijken of als er moet worden afgeweken van vastgesteld beleid, worden deze zaken voorgelegd aan het college.

## 4. DE ORGANISATIE VAN DE NIEUWE GEMEENTE ZEVENAAR

### De organisatie

1. De gemeente Zevenaar werkt vanuit het managementconcept van de lerende organisatie: een organisatie die het vermogen bezit zichzelf permanent te veranderen en in staat is haar diensten en producten op een steeds betere manier te produceren. We maken daarbij gebruik van moderne hulpmiddelen en zijn in staat om elders ontwikkelde ideeën voor Zevenaar passend te maken.
2. Om adequaat te kunnen reageren op de wensen van inwoners en bestuur is de structuur van de organisatie dusdanig duurzaam ingericht, dat deze kan meebewegen met de veranderingen en ontwikkelingen van buiten zonder verstreckende reorganisaties. De flexibiliteit van de organisatie zit ook in de medewerkers die nieuwsgierig zijn naar elkaar, verder kijken dan de eigen afdeling en breed inzetbaar zijn. Daarvoor is nodig:
  - Een logische en compacte organisatiestructuur met zo min mogelijk hiërarchische niveaus. Indien noodzakelijk kan een hulpstructuur georganiseerd worden. Zo zelfstandig mogelijke resultaatverantwoordelijke organisatie-eenheden.
  - Centrale sturing op doelen, kaders en resultaten samen met een vergaande decentralisatie van bevoegdheden (verantwoordelijkheden laag in de organisatie).
  - Een heldere rol van staf en ondersteuning: faciliterend, adviserend en control.
  - Gedigitaliseerde processen en informatie die op elk gewenst moment en elke gewenste plek digitaal inzichtelijk is.
3. We werken voor de gemeenschap en met gemeenschapsgeld. De inwoner mag van ons verwachten dat wij, met in achtneming van wettelijke kaders, professioneel, zakelijk en kostenbewust met deze middelen omgaan. Wij streven ernaar om tegen zo laag mogelijke kosten een zo hoog mogelijke kwaliteit te leveren.
4. De gemeente Zevenaar is een goede en moderne werkgever met aantrekkelijke (en concurrerende) arbeidsvoorwaarden. Het is er fijn werken en medewerkers willen het beste van zichzelf geven. Medewerkers kunnen tijd- en plaatsonafhankelijk werken (Het Nieuwe Werken) en hebben mogelijkheid voor zelfontplooiing en groei. Zevenaar en medewerkers stellen eisen aan de inhoud en de kwaliteit van de arbeidsrelatie. Onderlinge verhoudingen op basis van wederkerigheid, uit zich in juiste “fit” tussen belangen van de organisatie en belangen van de medewerkers.

Het college stelt op voordracht van de secretaris-directeur de hoofdstructuur van de organisatie vast. De eindverantwoordelijkheid van de ambtelijke organisatie berust bij het college van B&W.

### 4.1 HET ZEVENAARSE MODEL

De gemeente Zevenaar wil een organisatie zijn die een krachtige en samenhangende aanpak biedt van bestuurlijke opgaven. We beogen daarbij een heldere afbakening tussen de politiek bestuurlijke en de ambtelijke verantwoordelijkheid. Het organisatie model is gekozen als vorm die het beste aansluit.

Deze organisatievorm stelt de eenheid van de organisatie centraal en benadrukt de ontwikkeling naar geïntegreerd en gezamenlijk optrekken. Naast de secretaris-directeur, die zich richt op het geheel, hebben ook afdelingshoofden een verantwoordelijkheid voor geïntegreerd werken en afstemming in gemeentebrede processen ten aanzien van het vakgebied.

Hieronder worden deze kenmerken kort toegelicht.

#### *Eenheid van organisatie*

Het model stelt, zoals gezegd, de eenheid van de organisatie centraal en benadrukt het geïntegreerd werken en gezamenlijk optrekken. De organisatie heeft een éénhoofdige directie die verantwoordelijk is voor het geheel. Naast de wettelijke taken van de gemeentesecretaris heeft de algemeen directeur de verantwoordelijkheid voor de integraliteit van beleidsvoorbereiding en –uitvoering en voor de ontwikkeling van de bedrijfsvoering.

### *Integraal management en integrerend management*

Het model vormt de basis voor het integraal management. Het mandateren van bevoegdheden draagt bij aan het dragen van de verantwoordelijkheden. Dit betekent dat afdelingshoofden en medewerkers verantwoordelijkheden overgedragen krijgen behorende bij de taakvelden.

De inrichtingsprincipes die ten grondslag liggen aan de inrichting van de organisatie worden in de volgende paragraaf toegelicht.

## **4.2 UITGANGSPUNTEN VOOR DE INRICHTING VAN DE ORGANISATIE**

Het realiseren van een sterke samenhang binnen de organisatie is een belangrijke voorwaarde voor een slagvaardig bestuur. De secretaris-directeur is de facto verantwoordelijk voor de uitvoering van het collegeprogramma. Om de beweging naar de rolopvatting van een verbindende gemeente te kunnen volbrengen is een focus op procesgericht werken en procesoriëntatie tevens van belang. Daartoe wordt een ambtelijke organisatie ingericht op basis van de volgende principes:

- *Besturingsprincipes* die aangeven hoe de samenhang in de organisatie tussen en binnen de verschillende eenheden wordt vormgegeven, te weten eenheid van organisatie, programmasturing, integraal management, projectmanagement, control en werkgeverschap en Human Resource Management (HRM).

- *Ontwerp- of structuurprincipes* die aangeven welke eisen worden gesteld aan de indeling van de organisatie, te weten herkenbaarheid voor klanten, klant- en vraaggericht werken, sturing op beleidstaken, opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, programmasturing en procesgericht werken.

### **4.2.1 BESTURINGSPRINCIPES**

#### *Eenheid van organisatie*

De ambtelijke organisatie is één en ongedeelde. De organisatie is opgebouwd en bestaat – naast de staf en projecten– uit een aantal afdelingen. De clustering van taakvelden binnen de afdelingen is gebaseerd op inhoudelijke afwegingen, omvang van formatie en op bedrijfsprocessen. Met het principe van eenheid van organisatie in gedachte worden de afdelingen beschouwd als zijnde een organisatorische lijnformatie die integraal werken en procesgericht werken ondersteunen, faciliteren en stimuleren.

#### *Integraal management*

Integraal management gaat primair over integraal samenwerken. Uitgangspunt daarbij is dat er voldoende bewegingsruimte moet zijn om zich te kunnen richten op processen en resultaten. Het gaat dan om handelen in de lijn van strategische plannen. Dat vraagt om samenwerking binnen en tussen afdelingen en een besturingssysteem dat deze integrale samenwerking ondersteunt.

#### *De planning- en controlcyclus (P&C-cyclus)*

De P&C-cyclus is het centrale sturingsinstrument voor de planning, het inzetten en het beheersen van de budgetten en investeringen van de gemeente. Daarmee is het een cruciaal middel voor de realisatie van de missie en de ambities van de gemeente die door gemeenteraad en college worden bepaald.

De structuur van de P&C-cyclus is verankerd in de organisatie. Dat geldt ook voor de bestuurlijk-ambtelijke afstemming. Daarbij vormen de uitgangspunten voor de besturingsfilosofie ten aanzien van het college van B&W, de directie en de afdelingshoofden en de relatie tussen allen, het kader.

De secretaris-directeur staat in het kader van de P&C-cyclus garant voor een gecoördineerde integrale ambtelijke voorbereiding, zodat B&W evenwichtig opgebouwde voorstellen ter besluitvorming krijgt voorgelegd.

#### *Programmasturing*

Een programma is het unieke en tijdelijk geheel van projecten en inspanningen dat beheerst en in onderlinge samenhang moet worden uitgevoerd om één of meer complexe strategische doelstellingen met minimale risico's en beperkte middelen te realiseren en dat niet past binnen de normale werkwijze van de permanente organisatie(s).

### *Projectmanagement*

Binnen het projectmatig werken kennen we beleidsmatige activiteiten met een focus op de ambtelijke organisatie (regulier en met een structureel en planmatig karakter) die als project kunnen worden beschouwd en door betrokkenen projectmatig kunnen worden aangepakt zonder bestuurlijk opdrachtgever.

Door projectmatig te werken willen we de samenwerking tussen afdelingen en beleidsvelden bevorderen en duidelijke afspraken maken over de aansturing van en de relatie tussen de lijn- en projectorganisatie. Het college als geheel is voor elk majeur project bestuurlijk opdrachtgever, met een portefeuillehouder als bestuurlijk opdrachtnemer. Voor elk project zal in principe een ambtelijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtnemer en projectleider zijn.

In de organisatie wordt een projectbureau ondergebracht, Dit bureau bestaat uit een vaste kern project- en programmaleiders, aangevuld met expertise uit de lijnorganisatie

### *Bedrijfscontrol*

We willen bewaken dat de besturingsfilosofie adequaat wordt geïnterpreteerd en toegepast. Dit doen we door integrale bedrijfscontrol te ontwikkelen, waarbij de focus ligt op hoe de organisatie de doelen realiseert die zijn opgedragen. Bij control gaat het enerzijds om inhoud: visie, programma's, producten en projecten en anderzijds om het ontwerp, de inrichting en het beheer van ons sturingssysteem: mensen, spelregels, processen, instrumenten en structuur.

Met andere woorden: "Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?"

Relevante sturingsvragen zijn waarom (doel), waartoe (indicatoren), output (resultaten), behoeften (middelenbeslag, efficiency), prioriteiten (doelgerichtheid en risico's), randvoorwaarden (wetten, normen en spelregels) en het terugdringen van ongewenste risico's op alle niveaus (risicomanagement). Control bewaakt ook dat het gesprek plaatsvindt over wat wel en niet belangrijk is, en wat wel en niet mogelijk is.

### *Werkgeverschap en HRM*

De gemeente Zevenaar is een goede en moderne werkgever met aantrekkelijke (en concurrerende) arbeidsvoorwaarden. Het is er fijn werken en medewerkers willen het beste van zichzelf geven. Medewerkers kunnen tijd- en plaatsonafhankelijk werken (Het Nieuwe Werken) en hebben mogelijkheid voor zelfontplooiing en groei. Om dit te realiseren scheppen we de volgende voorwaarden met ons HRM-beleid:

- Duidelijkheid over de uit te voeren taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- Een gezonde en veilige werkomgeving.
- Voldoende uitdaging.
- Ontplooiingsmogelijkheden.
- Management waar je op kunt rekenen.
- Waardering voor prestaties en inzet.
- Aangesproken worden op (on)voldoende functioneren.

Willen we de ambitie van de nieuwe gemeente Zevenaar waarmaken, dan zullen we goed moeten zijn in een aantal zaken. We noemen dit kerncompetenties: klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerking.

Ook competenties zoals omgevingsbewustzijn, flexibiliteit, samenwerking, verantwoordelijkheid, procesgerichtheid en ondernemingszin zijn binnen onze organisatie belangrijk. Dit vraagt om medewerkers die taakvolwassen zijn, proactief, zelfbewust en eigen verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen. Daarnaast brengen we per functie in beeld welke competenties nodig zijn om de functie goed te kunnen uitoefenen. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun resultaten en de eigen ontwikkeling.

We kiezen ervoor om ons bij de ontwikkeling van medewerkers te richten op het in de kracht zetten van medewerkers en persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen en stimuleren. We gaan uit van de kwaliteiten en competenties van de medewerker en zoeken daarbij de match en vertaling met onze kerncompetenties. Dat is onze centrale opdracht, want op die manier kunnen we werken aan een aantrekkelijke en leuke werkomgeving die het beste uit de mensen haalt en dus het beste uit de organisatie.

Men mag van elkaar verschillen en men mag elkaar helpen. We leggen zowel intern als extern het accent op het leggen van verbindingen: het benutten van specifieke kwaliteiten, karakters en disciplines van andere personen en organisaties en het bouwen van bruggen. Door hun verschillen te erkennen en te mobiliseren kunnen we verbinden: politici en ambtenaren, staf en lijn, intern en extern, ambitie en uitvoering, top en werkvloer. Het contact organiseren we. Voorwaarde is dat medewerkers in hun kracht zitten, dat ze aangesproken kunnen worden op hun eigen verantwoordelijkheid.

#### 4.2.2 ONTWERP- OF STRUCTUURPRINCIPES

##### *Herkenbaarheid voor de klant / Klant- en vraaggericht werken*

Wij gaan voor een integrale dienstverlening die is ingericht vanuit het perspectief van de klant. Een dienstverlening gebaseerd op de drie focuspunten: service op maat, verbindend en gastvrij. In de dienstverleningsvisie worden de focuspunten verder uitgewerkt. Dit betekent dat wordt gewerkt met een frontoffice-concept in de vorm van een klantcontactcentrum (KCC). Informatie is snel en goed beschikbaar. Goede afstemming en samenwerking tussen front- en backoffice zijn essentieel. Procesmatig werken, goede digitale ondersteuning, maar ook heldere taken en verantwoordelijkheden zijn belangrijke randvoorwaarden.

##### *Sturen op beleidstaken*

Het gemeentelijke beleid is de formele en essentiële vertaling van de bestuurlijke wensen en maatschappelijke vraagstukken naar concrete trajecten van realisatie. We zien twee tempo's in de beleidsomgeving:

- De vraag naar concrete oplossingen als antwoord op vragen uit de samenleving.
- Een duurzame investering in een professioneel beleidsinstrumentarium dat deze concrete vragen voorziet van kaders, zodat een betere afweging mogelijk is.

Richten we ons alleen op de korte termijn aanpak, dan zullen we nooit een evenwichtig beleid ontwikkelen dat consistent en houdbaar is naar toekomstige vragen. Geven we echter geen antwoord op de concrete korte termijn vragen, dan verliest de organisatie haar geloofwaardigheid naar het bestuur.

Het is daarom nodig om te sturen op de beleidstaken zodat er coördinatie en afstemming tussen de beleidsvelden onderling plaatsvindt. De secretaris-directeur en het managementoverleg spelen hierbij een cruciale rol.

##### *Oprachtgever- en opdrachtnemerschap*

Omdat de gemeente veel verschillende doelstellingen moet realiseren, die niet altijd in elkaars verlengde liggen, is het belangrijk een heldere invulling te geven aan de scheiding van verantwoordelijkheden met en in de afdelingen. We gaan uit van het principe van "goed opdrachtgeverschap". De opdrachtgever is degene die productverantwoordelijk is, verantwoordelijkheid draagt en vorm geeft tot en met het eindresultaat en evaluaties uitvoert.

De opdrachtnemer toetst de opdracht vóór aanvang op haalbaarheid in de uitvoering en legt verantwoording af aan de opdrachtgever over de uitvoeringsresultaten binnen de overeengekomen kaders van de opdracht. Beide partijen hebben een verschillende, maar nadrukkelijk gelijkwaardige rol.

##### *Procesgericht werken*

We willen denken en handelen in aaneensluitende processen, in het bijzonder waar het om gemeentebrede klant- en bestuursprocessen gaat. De organisatie van die processen bepaalt daarmee sterk de kwaliteit van onze dienstverlening. Bij de inrichting van de processen houden we daarom rekening met de verschillende inwonersrollen. Immers, afhankelijk van zijn rol, verwacht de inwoner andere prestaties van de gemeente.

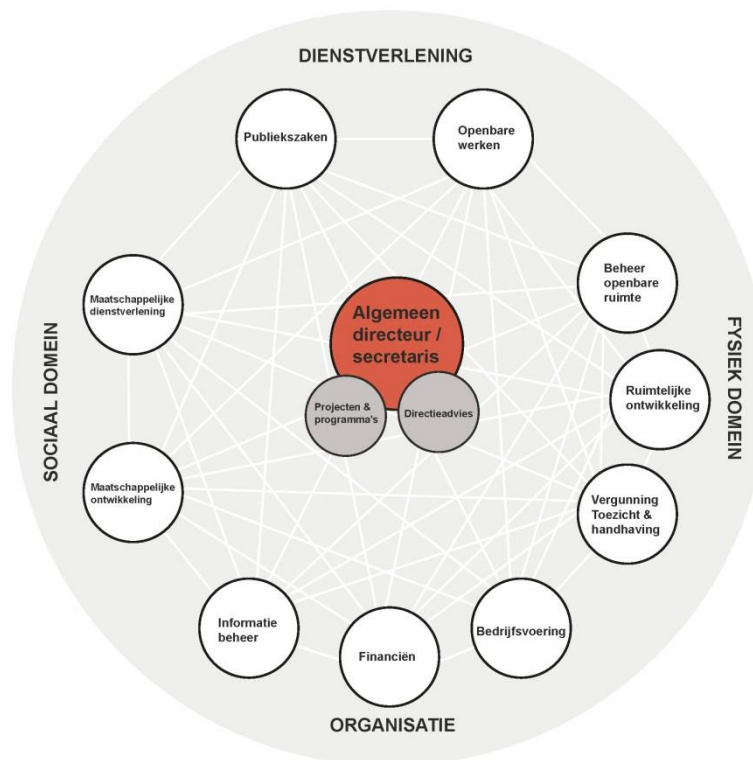
De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het proces en het ontwerp, inrichting, invoering, verbetering, sturing, verantwoording van het proces alsmede de producten en resultaten die bij het proces behoren. Processen overstijgen en doorkruisen veelal bestaande afdelings- en/of werkverbanden. De proceseigenaren zijn zich hiervan bewust en zoeken samenwerking en afstemming voor het bereiken van de juiste resultaten binnen gestelde termijnen en randvoorwaarden.

Het procesgericht werken is een centraal thema en belangrijk instrument voor een gemeente die zich ontwikkelt naar een verbindende overheid. Bij de rol van verbinder hoort een dominant medewerkerstype die zich laat herkennen door een procesgerichte houding. Dit houdt dat hij steeds bereid is om processen te verbeteren, procesvertraging te voorkomen of signaleren, verspilling te benoemen en herstellen en kritisch is naar zijn eigen rol en de rol van anderen in het proces.

### 4.3 DE INRICHTING VAN DE ORGANISATIE

#### De hoofdstructuur

De uitgangspunten van het ontwerp (de inrichtingsprincipes) hebben geleid tot het volgende organogram:



#### Managementstructuur

De managementstructuur in het model ziet er in de kern als volgt uit:

#### Medewerker

##### *Kernrollen*

- Voert zijn werkzaamheden taakvolwassen, professioneel en integraal uit.
- Adviseur en gesprekspartner van portefeuillehouders
- Is transparant in zijn werkzaamheden.

##### *Verantwoordelijkheden op hoofdlijnen*

- De medewerker is verantwoordelijk voor resultaten behorende bij zijn functie.
- Draagt zorg voor integrale afstemming en advisering.
- De medewerker is betrokken bij de publieke zaak, hij werkt voor de gemeenschap.
- Legt verantwoording af over zijn handelen en resultaten.
- Is verantwoordelijk voor het juist en integraal informeren en adviseren van afdelingshoofden, gemeentesecretaris en portefeuillehouders.



#### *Aansturing*

- Ontvangt coaching en inspiratie van zijn leidinggevende.
- Draagt proactief bij aan resultaat van collega's.

#### **Afdelingshoofden**

##### *Kernrollen*

- Leidinggevende van afdeling.
- Adviseur van algemeen directeur.
- Adviseur en gesprekspartner van portefeuillehouders
- Ambtelijk opdrachtnemer en opdrachtgever m.b.t. projecten binnen de eigen afdeling.

##### *Verantwoordelijkheden op hoofdlijnen*

- Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor bewaken en realiseren van doel- en taakstellingen van de afdeling.
- Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor integrale afstemming in gemeentebrede processen. Hij draagt daarbij zorg voor de ambtelijke integraliteit van de beleidsonderwerpen.
- Het afdelingshoofd is ambtelijk verantwoordelijk voor een of meerdere programma's. Hij is budget-, product- en procesverantwoordelijk voor taken van de afdeling.
- Adviseert het bestuur op kwaliteit van proces, doelen en programma.
- Borgt de kwaliteit van het vakgebied van de afdeling binnen de organisatie.

#### *Aansturing*

- Geeft coachend en inspirerend leiding aan de medewerkers van de afdeling. Span of support is 30 tot 40 medewerkers.
- Het afdelingshoofd richt zich met name op begeleiding en coaching van de medewerkers.

#### **Algemeen directeur**

##### *Kernrollen*

- Schakel tussen bestuur en ambtelijke organisatie.
- Boegbeeld van de ambtelijke organisatie in- en extern
- Adviseur en ondersteuner van het bestuur.
- Voorzitter van het managementoverleg.
- Eigenaar van de concern brede managementagenda. Hij vertaalt deze in prioriteiten en resultaten.
- Strategische aspecten van beheer, realisatie en uitvoering. Ontwikkeling van beleid en strategie.
- Leider van de organisatieontwikkeling en WOR bestuurder
- Ambtelijk opdrachtgever van (delen van) programma's, projecten en strategische thema's.
- Organiseerontwikkeling / strategieaspecten van bedrijfsvoering.

##### *Verantwoordelijkheden op hoofdlijnen*

- De gemeentesecretaris is als algemeen directeur eindverantwoordelijk voor de gehele organisatie.
- Hij is verantwoordelijk voor de totstandkoming van een gemeentebrede strategische visie.
- Hij zorgt voor externe oriëntatie en vertegenwoordigt de gemeente in diverse externe overlegsituaties.
- Hij is verantwoordelijk voor de strategische relaties
- Hij is verantwoordelijk voor de kaders van het integrale organisatiebeleid, -inrichting en de kwaliteit van het management.
- De verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering, kwaliteit en kwantiteit van producten van de organisatie en de gemeentelijke rampbestrijdingsprocessen berusten ook bij hem.
- De regie op de behandeling van zware dossiers, programma's en majeure projecten behoren ook tot de verantwoordelijkheid.
- De algemeen directeur schept de voorwaarden en stelt de kaders.
- Hij is ambtelijk opdrachtgever voor de begrotingsprogramma's.

### *Aansturing*

- Hij geeft leiding aan de ambtelijke organisatie en geeft direct leiding aan alle afdelingshoofden, de concerncontroller, directieadviseurs en programma- en projectleiders..
- Hij is voorzitter van het managementoverleg.
- Hij wordt geadviseerd in zijn besluitvorming door een of meerdere afdelingshoofden, en/of (staf)medewerkers.
- Hij is bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden en zet zich in die hoedanigheid in voor het bevorderen van het formele en informele overleg met de ondernemingsraad. Hij schept voorwaarden om de medezeggenschap binnen de organisatie goed te laten functioneren.

### **Overige rollen**

#### *Directie advies*

De algemeen directeur wordt ondersteund door Directie-advies op het gebied van kwaliteit, strategie en control.

#### *Concerncontroller*

De concerncontroller is 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 effectiviteit, efficiency en rechtmatigheid van uitgevoerd beleid tegen de achtergrond van onder meer nieuwe wet- en regelgeving, de programmabegroting en vastgestelde beleidskaders. Hij adviseert met betrekking tot het meten en normeren van effectiviteit van de producten (beleidseffectiviteit) en de bedrijfsprocessen, de doelmatigheid daarvan in samenhang met de te leveren dan wel geleverde inspanningen. 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 consequenties voor de gemeente Zevenaar.

#### *Managementoverleg(MO)*

De algemeen directeur kan het MO benutten om integraal beleid meningsvormend te bespreken met de afdelingshoofden. Dit overleg wordt aangeduid met de benaming "managementoverleg" (MO-overleg). Aan het MO kunnen desgevraagd medewerkers, bijvoorbeeld uit directie-advies en de concerncontroller worden toegevoegd. Het MO is geen besluitvormend orgaan.

#### *Programma's en Projecten*

De programmamanager en de projectleider sturen structureel projecten aan. Met een project en/of programma wordt gestuurd op het bereiken van een resultaat. De programmamanager en projectleider sturen een project- en/of programmateam aan welke bestaat uit medewerkers vanuit de lijnafdeling. De projecten en programma's zijn afdeling overstijgend van aard.