



Besluit van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Nieuwegein houdende regels omtrent organisatie (Organisatieregeling gemeente Nieuwegein 2019)

1 Uitgangspunten en ambities

1.1 Inleiding

Met de organisatieregeling stelt het college van burgemeester en wethouders een aantal afspraken vast voor de ambtelijke organisatie. Naast het formeel vastleggen van een aantal afspraken, is de organisatieregeling ook bedoeld inzicht te geven in de huidige organisatiestructuur, taken en verantwoordelijkheden en in de achterliggende keuzen en principes.

De gemeentelijke organisatie ontwikkelt zich continu 'organisch' samen met alle stakeholders in en om Nieuwegein. Veranderambities en doorontwikkeling krijgen vooral vorm door samen een zorgvuldig proces te doorlopen. Daarbij fungeert het 'werken volgens de bedoeling' als kompas en (intern) als gezamenlijke taal. In 'werken volgens de bedoeling' staat de leefwereld van inwoners en ondernemers centraal. Wij vragen ons steeds af: Waarom doen we het? Voor wie doen we het? Doen we het (nog steeds) slim? Wat is de toegevoegde waarde?

1.2 Bestuurlijke ambities

Globaal geldt: de politiek gaat over het 'wat en wanneer', de gemeentelijke organisatie gaat over het 'hoe'. Na de gemeenteraadsverkiezingen formuleren coalitiepartijen of de hele gemeenteraad een coalitie- of raadsakkoord met ambities en doelstellingen op beleidsinhoud. Het is aan de ambtelijke organisatie om hier optimaal op in te spelen.

Alles wat we binnen de gemeente Nieuwegein doen, moet gebaseerd zijn op wet- en regelgeving of beleid (legaliteitsbeginsel). Medewerkers hebben een belangrijke (adviserende) rol in het voorbereiden van kaderstelling en beleid. Daarbij wordt het beginsel van juridische en financiële rechtmatigheid in acht genomen. Daarnaast geven medewerkers invulling en uitvoering aan besluiten die de centrale of decentrale politiek heeft genomen.

Burgemeester & wethouders, medewerkers en de gemeenteraad zijn er samen voor verantwoordelijk dat de zaken in de gemeente goed lopen. In geval van samenwerkingsverbanden en uitbesteding van taken zijn contractuele afspraken gemaakt met externe partijen (profit en non-profit).

Binnen de bestaande kaders van de organisatie is vaak voldoende ruimte om organisch aan te passen of accenten aan te brengen. Als het bestuur voor een fundamentele inhoudelijke andere richting kiest, passen we de kaders van de organisatie daarop aan en leggen wij (indien nodig) deze periodiek vast in de Organisatieregeling.

2 De organisatie

2.1 Werkwijze ambtelijke organisatie

In de gemeentelijke organisatie werken de medewerkers dagelijks aan het realiseren van de bestuurlijke doelstellingen en ambities. Ze werken veel samen binnen en buiten de organisatie. In deze organisatieregeling staat op hoofdlijnen hoe de ambtelijke organisatie dat organiseert en daarbij (samen)werkt.

2.1 Veranderende rol van de gemeente

De visie op de gemeentelijke rollen is van invloed op de inrichting van onze organisatie. De trends van de afgelopen decennia (individualisering, digitalisering, mondiger burgers, meer participatie, etc.) vertaalt zich naar een ander type opdracht (Transities Sociaal Domein, Omgevingswet, Dienstverlening, AVG, etc.) en de vraag vanuit de politiek en samenleving om anders om te gaan met participatie en initiatieven. Hierdoor herdefiniëren we de relatie (en verantwoordelijkheden) tussen inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners. Meer dan ooit wordt het bereiken van doelen afhankelijk van (professioneel) samenspel. Gezien haar wettelijke taken en alomtegenwoordige positie kiest de gemeente ervoor om de regie waar mogelijk samen met anderen in te vullen.

Welke rollen we innemen is afhankelijk van de behoefte en wordt situationeel bepaald. Daarbij gebruiken we onder meer het model 'meervoudig sturen' van de NSOB (Nederlandse School voor Openbaar



Bestuur). Daarin wordt de rol van presterende overheid, samenwerkende overheid, rechtmatige overheid en uitnodigende overheid onderscheiden. Vrijwel altijd hebben we als gemeente alle vier de rollen te vervullen, de vraag is steeds welke rol in welke fase meer nadruk krijgt en wat dat betekent voor de andere rollen.

Daarbij blijft de gemeente verantwoordelijk voor de afweging van individueel belang, algemeen belang en wet & regelgeving. De mengeling van verantwoordelijkheid en afhankelijkheid vraagt steeds vaker om maatwerk. En dat stelt steeds nieuwe eisen aan de bestuursstijl van de gemeente en aan werkwijze van medewerkers. Dat zien we terug in de organisatiefilosofie die de basis vormt voor de doorontwikkeling van de organisatie.

2.1 Schakelen in petten

De gemeente heeft dus continue en gelijktijdig verschillende rollen te vervullen. In de contacten met de gemeente heeft een inwoner/ondernemer daarnaast te maken met medewerkers die verschillende petten /verantwoordelijkheden hebben. Die verschillende petten zitten vaak ook bij één medewerker.

Petten van een gemeente, vrij naar: J. Hiemstra, Presterende gemeenten, Kluwer, 2003.

Pet gemeente	Verlangde prestatie	Rol inwoner/ondernemer
Politieke organisatie	Herkenbaar, aanspreekbaar	Kiezer
Dienstverlener	Burgergericht, proactief, efficiënt	'Klant'
Regeltoepasser en handhaver	Consequent, voorspelbaar	Onderdaan
Ontwikkelaar	Visionair, gericht op partnerschap, onderhandelaar	Partner
Beheerder	Rationeel, flexibel, efficiënt	Gebruiker
Facilitator	Sparren, kennis (inhoud en procedure), advies, netwerk, ondersteuning, geld	Initiatiefnemer, uitvoerder
Regisseur	Zorgvuldig proces	Belanghebbende

Om vanuit deze rollen en petten integraal te werken en zoveel als mogelijk te handelen als één organisatie vraagt veel van medewerkers. Om op professionele wijze invulling te geven aan onze taken moeten medewerkers zich bewust zijn van de rol die de gemeente kiest (meervoudig sturen), de pet die de medewerker op dat moment op heeft én weten wat dat betekent voor het handelen. De organisatiefilosofie geeft ons een kompas en een gezamenlijke taal voor de dagelijkse afwegingen in ons werk.

2.2 Focus op vier agenda's

De gemeentelijke organisatie gaat vooral over 'hoe' we de dingen met elkaar organiseren. Om daar focus op te houden, werken we met vier agenda's die elkaar deels overlappen en versterken:

1. Organisatieontwikkeling (veranderende rol overheid, goed werkgeverschap);
2. Betrouwbare overheid (integriteit, privacy, basis op orde);
3. Slagkracht (strategie, prioriteren, digitaliseren, lean);
4. Regionale samenwerking (Lekstroom, U10, Provincie).

De agenda's worden met elkaar verbonden door onze organisatiefilosofie (zie hoofdstuk 3).

3 Organizeerfilosofie

De organisatiefilosofie uit 2017 bestaat uit onze 'bedoeling' (de reden waarom we doen wat we doen) en drie leidende principes voor de werkwijze van de gemeentelijke organisatie. Die geven ons een kompas en gezamenlijke taal voor de dagelijkse samenwerking. De organisatiefilosofie geeft aan op welke punten we samen willen doorontwikkelen (en is dus geen normatief kader).

Bedoeling gemeente Nieuwegein:

"We dragen bij aan een bloeiende Nieuwegeinse samenleving door ervoor te zorgen dat iedereen (intern en extern) zijn / haar steentje kan bijdragen"

In onze bedoeling staan dus twee punten centraal:

- Wat we doen moet bijdragen aan maatschappelijke meerwaarde voor de Nieuwegeinse samenleving;



- We richten onze processen zo in dat iedereen in staat wordt gesteld om hieraan bij te dragen.

3.1 Leidende principes

De organisatiefilosofie heeft drie leidende principes:

1. **We werken volgens de bedoeling***

- De inhoudelijke opgaven in de leefwereld staat centraal;
- We gaan uit van integrale maatschappelijke vraagstukken (en niet van afdelingen, vakdisciplines, projecten, taken of andere deelbelangen);
- De integrale werkelijkheid is meervoudig: iedereen kijkt er anders tegenaan (we hebben allemaal een stukje van de puzzel);
- Goede duurzame oplossingen ontstaan uit dialoog met alle betrokken mensen;
- We denken vooraf goed na over het proces (vertragen om later te kunnen versnellen);
- We zitten in een continue zoektocht, vaak ingewikkeld, maar ook leuk!

Hoe?

- In alles wat we doen vragen we ons af:
 - Waarom doen we dit?
 - Voor wie doen we dit?
 - Doen we het slim?
 - Wat is de toegevoegde waarde?

** De term 'werken volgens de bedoeling' komt uit het gedichtengoed in het boek 'Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling' van Wouter Hart (ISBN 9789013105735).*

2. **Wij zijn 1 organisatie**

- De medewerkers zijn het visitekaartje van de gemeente Nieuwegein;
- We weten waarom we doen wat we doen & kunnen dat ook uitleggen;
- We nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor een integraal resultaat op maatschappelijke vraagstukken;
- Samen zijn we slimmer;
- We kunnen het niet alleen.

Hoe?

- We zoeken elkaar op en houden elkaar in positie/rol;
- We werken integer en transparant;
- We hebben oprechte belangstelling en respect voor elkaar: we voelen ons gezien en gewaardeerd;
- We doen het samen: géén wij / zij gedrag.

3. **We tonen eigenaarschap**

- Je zorgt er steeds voor dat je weet wat jouw rol, bijdrage en verantwoordelijkheid is;
- Je vult dat naar eer en geweten in (in lijn van de bedoeling);
- Je realiseert je de consequenties van eigen en andermans handelen voor stad, bestuur en collega's;
- Je leert en verbetert continu: fouten maken mag, fouten bedekken niet.

Hoe?

- We komen afspraken na en verrassen elkaar niet;
- We voelen, nemen en krijgen de ruimte voor initiatief en ondernemerschap;
- Je bent eigenaar van een (nieuw) vraagstuk totdat het warm is overgedragen;
- We organiseren samen feedback en reflectie;
- We werken aan onze ontwikkeling op persoonlijk-, team, en organisatieniveau;
- We spreken elkaar aan op onze organisatiefilosofie.

3.2 Inrichtingsprincipes voor de ambtelijke organisatie

Uitgangspunt is dat we één organisatie zijn: we werken samen (intern en extern) integraal aan maatschappelijke opgaven. Om de aansturing goed te regelen en om invulling te kunnen geven aan 'goed werkgeverschap', ontkomen we er niet aan om de organisatie 'op te knippen' in afdelingen en teams. In de basis werken we vanuit een lijnorganisatie (afdelingen en teams).



De 'bedoeling' van de betreffende afdeling(en) geredeneerd vanuit de samenleving staat centraal bij de (her)inrichting van de organisatie. Daarnaast kijken we van oudsher zoveel als mogelijk naar een logische indeling op basis van vakinhoud, samenwerking en nabijheid. De organisatiestructuur is per definitie niet optimaal: we willen maximaal flexibel zijn, maar moeten ook fixeren in een structuur. En we kunnen de organisatie niet steeds opnieuw inrichten op alle (steeds wisselende) opgaven. De lijnorganisatie biedt een basisstructuur en daarmee houvast voor medewerkers: je hebt een thuisbasis, een leidinggevende, je bent makkelijker vindbaar voor collega's en het geeft structuur voor (personele) administratieve processen. We streven organisatiebreed én per afdeling naar een evenwichtige en passende opbouw van ondersteunende, operationele, tactische en strategische medewerkers.

Daarnaast kan worden gekozen voor functionele aansturing in hulpstructuren. Bijvoorbeeld coördinatoren, projecten, processen en programma's. Hiervoor wordt een opdracht geformuleerd met naast de inhoud ook afspraken over de governance: bestuurlijk opdrachtgever, intern opdrachtgever, verantwoordingsstructuur, benodigde mandatering / budgetrecht, etc.

We werken met overlappende structuren om de nadelen van het 'harkje' te compenseren (het principe: waar je knipt, moet je ook plakken). Naast de hiërarchische lijnstructuur (voor langere tijd), kunnen we gebruik maken van tijdelijke opdrachtstructuren en weefselstructuur (op integrale thema's via bijvoorbeeld overleg- en ICT-structuren en netwerkbijeenkomsten).

Voor de samenwerking maakt het niet uit waar je gepositioneerd bent in de organisatie. Je zoekt steeds de mensen op die nodig zijn voor de opgave waar je aan werkt. In de basis vanuit de lijnorganisatie, waar nodig in projecten en programma's. Zo is de organisatie ook continu in ontwikkeling. We beperken ons tot drie hiërarchische managementlagen: directie, afdelingshoofden en teamleiders. Het management faciliteert de randvoorwaarden (coaching, duidelijkheid rolverdeling, prioriteren, tijd, budget, mandaat, etc.)

In 2018 hebben we met het management (directie, afdelingshoofden en teamleiders) een verbijzondering gemaakt van het functieprofiel naar wat we qua competenties en gedrag verwachten van leidinggevendenden (zie bijlage 2). Dit is een belangrijke bouwsteen voor het inrichtingsplan van een afdeling. Hierin is uitgegaan van eigenaarschap van medewerkers. Dat betekent dat medewerkers zich verantwoordelijk maken voor (zijn/haar bijdrage aan) integrale vraagstukken, zich verantwoordelijk maken voor de organisatiefilosofie en onderlinge werkafspraken. Voor leidinggevendenden ligt hierdoor meer nadruk op coachen en faciliteren. De vertaling naar span of control / span of support voor alle managementlagen is maatwerk.

4 Sturing van de organisatie

4.1 Relatie gemeenteraad, college en organisatie

Het hoogste orgaan in de gemeente is de gemeenteraad. De raad is kaderstellend en heeft het budgetrecht in de gemeente. Met de jaarlijkse (programma) begroting geeft hij aan wat de doelstellingen zijn en welke financiële middelen daarvoor kunnen worden ingezet. De gemeenteraad wordt ondersteund door de Griffie. Daarnaast kunnen gemeenteraadsleden ook gebruik maken van ondersteuning van de gemeentelijke organisatie. Afspraken daarover staan in de 'verordening ambtelijke bijstand en fractieondersteuning Nieuwegein' (zie verwijzing in hoofdstuk 6).

Het college vormt het dagelijks bestuur en is verantwoordelijk voor de uitvoering van het door de raad vastgestelde beleid. Daarover legt het college jaarlijks verantwoording af (controlefunctie van de gemeenteraad). Het college is politiek verantwoordelijk voor de prestaties van de ambtelijke organisatie. De burgemeester, de griffier en de gemeentesecretaris bevorderen in het 'driehoeksoverleg' een goede afstemming tussen het college, de gemeenteraad en de gemeentelijke organisatie.

4.2 Relatie college en directie

De verhouding tussen college en directie heeft het karakter van opdrachtgever en opdrachtnemer. De gemeentesecretaris / algemeen directeur is eindadviseur van het bestuur en eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie. De directie is verantwoordelijk voor een zorgvuldige ambtelijke procesgang en de kwaliteit en integraliteit van de ambtelijke voorstellen en adviezen. Daarnaast is de directie verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering, de dagelijkse leiding en de doorontwikkeling van de organisatie.

4.3 Relatie directie, afdelingshoofden en teamleiders

De eindverantwoordelijkheid voor de organisatie is neergelegd bij de gemeentesecretaris / algemeen directeur, die samen met de directeur bedrijfsvoering verantwoordelijk is voor de algemene aansturing van de organisatie. De continuïteit van bezetting op directieniveau kan worden gewaarborgd door het inzetten van de door het college benoemde locosecretarissen.



Beide directeuren zijn formeel opdrachtgever voor de integraal verantwoordelijke afdelingshoofden. De directie en de afdelingshoofden leggen jaarlijks afspraken vast in een jaarplan. Een afdelingshoofd stuurt ook altijd een team aan. Voor de aansturing van de afdeling kan, naast het afdelingshoofd, worden gekozen voor één of meer teamleiders. De directie is verantwoordelijk voor het coachen en aansturen van de afdelingshoofden, de afdelingshoofden doen dat voor de teamleiders. Vervanging tussen afdelingshoofden en teamleiders doen we zoveel als mogelijk verticaal (er is wel altijd collegiale backup van een collega-afdelingshoofd als dat nodig is).

In de verbijzondering van het functieprofiel (zie bijlage 2) naar wat we qua competenties en gedrag verwachten van leidinggevend (directie, afdelingshoofden en teamleiders) maken we het volgende onderscheid:

- Directie: meer strategisch niveau;
- Afdelingshoofd: meer strategisch / tactisch niveau;
- Teamleider: meer tactisch / operationeel niveau.

Management en medewerkers kunnen worden benoemd als intern opdrachtgever voor programma's, processen of projecten. In de opdrachtverstrekking kunnen afspraken worden vastgelegd over budgetten en bevoegdheden. Medewerkers kunnen ook functionele aansturing voor hun rekening te nemen (inherent aan de functie of in overleg met de leidinggevende).

4.4 Verbonden partijen

In toenemende mate wordt (regionaal) samengewerkt om (wettelijke) gemeentelijke taken uit te voeren. Aandacht voor de sturingsrelatie met en risicobeheersing bij de verbonden partijen is belangrijk. Hoe we daar vanuit het belang van Nieuwegein grip op houden, ligt vast in de nota Verbonden Partijen.

5 Organisatieregeling

5.1 Artikel 1: gemeentesecretaris

De gemeentesecretaris / algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie (met uitzondering van de Griffie). Bij afwezigheid wordt de (loco) gemeentesecretaris waargenomen door opeenvolgend de 1e loco- (directeur bedrijfsvoering), de 2e en de 3e loco-secretaris. De loco-secretarissen nemen volledig waar en zijn geheel bevoegd. Voor de gemeentesecretaris is een instructie opgesteld (zie verwijzing in hoofdstuk 6).

5.2 Artikel 2: directie

De directie bestaat uit de gemeentesecretaris/algemeen directeur en de directeur Bedrijfsvoering. Beide directeuren maken een verdeling voor de aansturing van de afdelingen. De directie vergadert wekelijks en neemt formeel de ambtelijke besluiten.

5.3 Artikel 3: management

Het management van de organisatie bestaat uit drie lagen hiërarchisch leidinggevend: 1) directeuren, 2) afdelingshoofden en 3) teamleiders. De directie richt overlegstructuren met het management in. Rollen en taken van het management staan beschreven in het functieboek. Dit is in 2018 aangevuld met een verbijzondering naar wat we qua competenties en gedrag verwachten van leidinggevend (zie bijlage 2). Vervanging tussen afdelingshoofden en teamleiders doen we zoveel als mogelijk verticaal.

5.4 Artikel 4: concerncontroller

De concerncontroller is onafhankelijk in zijn/haar adviserende en toetsende taak. De concerncontroller is in de organisatie gepositioneerd bij de directie. De concerncontroller heeft een functionele relatie met het college van burgemeester en wethouders, de overige directieleden en de afdelingshoofden. De concerncontroller draagt bij aan een optimale bedrijfsvoering in de gemeentelijke organisatie en adviseert het college en de directie gevraagd en ongevraagd over alle zaken die de gemeentelijke bedrijfsvoering betreffen. Voor de concerncontroller is een instructie opgesteld (zie verwijzing in hoofdstuk 6).

5.5 Artikel 5: functionaris voor de gegevensbescherming (FG)

De functionaris voor de gegevensbescherming is verantwoordelijk voor het informeren en adviseren van het college als de verwerkersverantwoordelijke, het toezicht op de naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de overige taken als bedoeld in artikel 39 van de AVG.

5.6 Artikel 6: afdelingen en teams

De ambtelijke organisatie van de gemeente Nieuwegein is ingedeeld in organisatorische eenheden, aangeduid met de naam 'afdeling' (zie organogram in bijlage 1). Per afdeling worden functionele groepen medewerkers gevormd, met de benaming 'team'. De gemeentesecretaris / algemeen directeur



kan voorstellen doen aan het college om de structuur van de organisatie te wijzigen. Namen van afdelingen kunnen alleen door de directie worden gewijzigd.

5.7 Artikel 7: mandatering

Op het nemen van besluiten namens het college of de burgemeester zijn de mandaatregeling en de budgethouders regeling van toepassing. Directie, afdelingshoofden en teamleiders kunnen met opdrachten ondermandaten verstrekken aan medewerkers.

5.8 Artikel 8: intrekking oude regeling

De Organisatieregeling vastgesteld op 9 juli 2013 wordt ingetrokken.

5.9 Artikel 9: citeertitel

Deze regeling wordt aangehaald als 'Organisatieregeling gemeente Nieuwegein 2019'.

5.10 Artikel 10: inwerkingtreding

Deze regeling treedt in werking met ingang van de dag na die van de bekendmaking.

6 Verwijzingen

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

Links

1. Gemeentewet: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005416/2019-01-01>
2. Ambtenarenwet: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0001947/2017-01-01>
3. Algemene wet Bestuursrecht (AwB): <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005537/2019-01-01>
4. Wet op Ondernemingsraden (WOR): <https://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/2019-01-01>
5. CAR-UWO: <http://car-uwo.nl/>
6. Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG): <https://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/over-privacy/wetten/algemene-verordening-gegevensbescherming-avg>
7. Verordening ambtelijke bijstand en fractieondersteuning Nieuwegein 2017: https://www.overheid.nl/zoekresultaat/5/1/10/titel%5B0%5D%3Dambtelijke%20ondersteuning%26tekst%5B0%5D%3Dnieuwwegein%26geldend_op%5B0%5D%3Dnow%26sortBy%3Ddefault

Stukken gemeente Nieuwegein

8. Mandaatregeling gemeente Nieuwegein
9. Budgethoudersregeling gemeente Nieuwegein
10. Nota verbonden partijen
11. Functieboek gemeente Nieuwegein
12. Instructie gemeentesecretaris gemeente Nieuwegein
13. Instructie concerncontroller gemeente Nieuwegein
14. Instructie Griffier

De meest recente stukken zijn beschikbaar via de afdelingen OPF en CJZ van de gemeente Nieuwegein.

Organogram

Het organogram is een dynamisch document en wordt aangepast na personele wijzigingen (na directiebesluit) en/of wijzigingen in de organisatiestructuur (na collegebesluit). Het actuele organogram wordt gepubliceerd op de website en intern op Huisnet.



7 Bijlage 1: Verbijzondering functieprofiel management 2018

Het functieprofiel van het management staat in het functieboek (zie verwijzing in hoofdstuk 6). Op basis van de organisatiefilosofie is een verbijzondering gemaakt naar competenties en gedrag. Dit is voor het hele management (directie, afdelingshoofden en teamleiders) gelijk, het onderscheid zit in:

- Directie: meer strategisch niveau
- Afdelingshoofd: meer strategisch / tactisch niveau
- Teamleider: meer tactisch / operationeel niveau

Competenties en gedrag management

1. **Mede eigenaar organisatiefilosofie**
 - Werken volgens de bedoeling
 - 1 organisatie
 - Eigenaarschap
 - Vertaalt ontwikkelingen in de organisatie naar eigen afdeling (en andersom)
2. **Mensgericht**
 - Zelfkennis, persoonlijk leiderschap, voorbeeld
 - Integer, stevig, relativerend en collegiaal
 - Open, nieuwsgierig naar de ander / het andere, stelt oordelen uit
 - Mens, coach, sparringpartner
3. **Situationeel Leiderschap**
 - Stuurt strategisch-tactisch op proces, kwaliteit- en concrete afdelingsresultaten
 - Geeft vertrouwen waar kan en springt (op inhoud en proces) bij waar moet;
 - Meervoudig kijken, omgaan met onzekerheid, pro actief bevorderen integraliteit
 - Besluitvaardig & resultaatgericht (houd de vaart in het proces, maar vertraagt ook als dat nodig is voor een goed en gedragen resultaat)
 - Doorontwikkeling individu, teams, afdeling en organisatie
 - Managementtaken*
4. **Omgevingsbewust**
 - Netwerken intern en extern
 - Politiek- bestuurlijke sensitiviteit
 - Bij met trends en ontwikkelingen
 - Verbindend

*Onder managementtaken verstaan we:

1. Picofah taken: personeel, informatie, communicatie, organisatie, financiën, algemene (administratieve) zaken, huisvesting/arbeidsomstandigheden;
2. Eindverantwoordelijk voor het functioneren van de afdeling / het team en de (in)directe aansturing van medewerkers;
3. Eindverantwoordelijk voor het proces en de kwaliteit van de producten van het team / de afdeling;
4. Duidelijkheid organiseren over koers, kaders, prioriteren (in samenhang met andere afdelingen), rolverdeling, tijd, budget, mandaat;
5. Voorbeeldfunctie.