

Organisatie- en formatie rapport

Inrichting DUO+ serviceorganisatie

3 september 2015

Inhoudsopgave

1. Algemeen	3
1.1 Aanleiding en achtergrond	3
1.2 Doelen van DUO+	3
1.3 Formeel kader transitie naar - en ingangsdatum van DUO+	4
1.4 Kaders, uitgangspunten en inrichtingscriteria	4
2. Proces totstandkoming O&F-rapport	6
2.1 Projectorganisatie	6
2.2 Aanpak	6
2.3 Tijdpad	6
2.4 Besluitvorming en communicatie	6
3. Structuur van de huidige organisaties	7
3.1 Huidige organisatie en formatie taken voor de afdeling Bedrijfsvoering	7
3.2 Huidige organisatie en formatie taken afdeling Burger	10
3.3 Huidige organisatie en formatie taken afdeling Buurt	12
4. Structuur van de nieuwe organisatie	14
4.1 Uitgangspunten voor inrichting	14
4.2 Inrichting directie	16
4.3 Inrichting afdeling Bedrijfsvoering DUO+	17
4.3.1 Karakteristiek kerntaken afdeling Bedrijfsvoering	17
4.3.2 Karakteristiek kerntaken per team	19
4.4 Inrichting afdeling Burger DUO+	24
4.4.1 Karakteristiek kerntaken afdeling	24
4.4.2 Karakteristiek kerntaken per team	27
4.5 Inrichting afdeling Buurt DUO+	36
4.5.1 Karakteristiek kerntaken per afdeling	36
4.5.2 Karakteristiek kerntaken per team	38
5. Van huidig naar nieuw	41
5.1 Kader O&F-rapport bij van huidig naar nieuw	41
5.2 Was-wordt-lijst op hoofdlijnen	41
5.3 Proces van inpassing en vergelijking van (nieuwe) functies	41
5.4 Sleutelfuncties	42
6. Personele gevolgen en maatregelen	43
6.1 Plaatsingsprocedure	43
6.2 Uitwerking belangstellingsregistratie	44
6.3 Bovenformatieve medewerkers	45
6.4 Vertrouwenspersonen: last but not least	45

Bijlagen bij O&F-plan

- Bijlage 1 Functieboek
- Bijlage 2 Was-wordt-lijst
- Bijlage 3 Sociaal statuut

1. Algemeen

1.1 Aanleiding en achtergrond

Reeds geruime tijd overwegen de gemeenten Diemen, Ouder-Amstel en Uithoorn het vormgeven van formele samenwerking op de brede terreinen van beheer en uitvoering. Een logische keuze van samenwerkingspartners vanwege onder andere gedeelde opvattingen over de dienstverlening aan burgers en over behoud van zelfstandigheid van de kleinere gemeenten in het grootstedelijk Randstedelijk gebied.

Deze samenwerking moet zorgen dat, met behoud van bestuurlijke zelfstandigheid, de dienstverlening aan de inwoners en bedrijven het kwaliteitsniveau behoudt dan wel krijgt dat noodzakelijk en gewenst is. De gemeenten hebben voortdurend te maken met veranderingen zoals overheveling van taken en bevoegdheden, financiële krapte, digitalisering en specialisatie van taken. Uitdaging daarbij is het noodzakelijke kwaliteitsniveau te behouden en te verbeteren tegen acceptabele kosten. Ook het verminderen van de kwetsbaarheid van (te) kleine organisaties is een belangrijk uitgangspunt.

De gemeente De Ronde Venen was aanvankelijk ook betrokken bij de besprekingen over formele samenwerking maar heeft eind 2014 besloten niet langer deel te nemen.

Na langdurige en zorgvuldige voorbereiding hebben de colleges van de drie gemeenten op 15 maart 2015 besloten tot samenwerking en tot overdracht van beheer- en uitvoeringstaken aan het gemeenschappelijk openbaar lichaam serviceorganisatie DUO+. Op 30 april 2015 hebben de drie gemeenteraden ingestemd met dit besluit.

Het besluit omvat de brede samenwerking op het terrein van Bedrijfsvoering (PIOFACH) van de drie gemeenten (met uitzondering van de taken op het terrein van Huisvesting en Gebouwenbeheer van Diemen) en de brede samenwerking op de terreinen van individuele dienstverlening en collectieve dienstverlening door de gemeenten Ouder-Amstel en Uithoorn.

Met deze samenwerking ontstaat een netwerk van vier aan elkaar verbonden organisaties, te weten de drie moederorganisaties en de serviceorganisatie DUO+. Deze organisaties onderhouden vanuit verschillende aspecten bestuurlijke en ambtelijke relaties met elkaar. Zij treden gezamenlijk, en daardoor sterker, op in de verschillende regionale overleggen en verbanden. Daarom is gelijktijdig met het besluit tot overdracht van taken aan DUO+ de intentie uitgesproken te komen tot een alliantie tussen de partijen voor beleidsinhoudelijke en strategische samenwerking.

De samenwerking in DUO+ zorgt er dus voor dat:

- de nabijheid van de gemeente voor inwoners en bedrijven wordt gewaarborgd en lokale eigenheid behouden blijft;
- de drie gemeenten eigen beleidskeuzes kunnen blijven maken;
- de slagkracht op uitvoering wordt vergroot door de voordelen van schaalvergroting op de 3K's (kwetsbaarheid- en kostenvermindering en kwaliteitsverbetering);
- met elkaar krachtig kan worden gestuurd op samenwerkingsverbanden;
- per gemeente maatwerk en eigenheid behouden blijft waar dat nodig is.

1.2 Doelen van DUO+

De kern van het werk van de DUO+ organisatie is dat deze de dienstverlening op terreinen van beheer en (beleid)uitvoering efficiënter en effectiever kan leveren dan nu vanuit de drie moederorganisaties mogelijk is. Dat kan door de schaalvergroting te benutten voor harmonisatie en standaardisering van administratieve uitvoeringsprocessen, waardoor ruimte kan worden gecreëerd voor doorontwikkeling in de uitvoering van de taken. Hierbij is verdere digitalisering, dus verbeteren mét ICT, onontbeerlijk.

Het is de taak van DUO+ om in een veranderende dienstverleningsbehoefte de klanten 'lenig, flexibel en innovatief' bij te staan. Basis is daarbij betrouwbare en doelmatige levering van de juiste diensten en producten op het afgesproken moment. Daarbij is en voelt DUO+ zich eigenaar van de klantvraag. Dit kan alleen met transparante samenwerking, regievoering en co-creatie die de relatie tussen de gemeenten en DUO+ moeten kenmerken. De beste oplossing die je bedenkt is immers de oplossing die je samen bedenkt.

Dienstverlening is mensenwerk!

Om de doelstellingen te realiseren heeft DUO+ de mensen nodig die zich aan die doelstellingen verbinden en de beoogde resultaten voor de klanten willen en kunnen waarmaken. Dat betekent dat we de juiste mensen op de juiste plek willen hebben (kwaliteit) in de benodigde kwantiteit. Medewerkers met scherpste op het resultaat en slim in de aanpak. Om dat te bereiken is inzet nodig op ontwikkeling van leiderschap, ontwikkeling van teams en van medewerkers individueel. Daarbij is een sleutelrol weggelegd voor directie en management.

De taken worden uitgevoerd met oog voor de verschillende relaties die tussen moederorganisaties en DUO+ bestaan. Die relaties zijn van verschillende aard en weer te geven in de onderstaande rollen:

- Eigenaarschap en werkgeverschap
- Opdrachtgever- en opdrachtnemersrol
- Klant- en leveranciersrollen

Het vertrekpunt voor DUO+ is daarom:

DUO+ is de efficiënte en effectieve dienstverlener die:

- de betrokken gemeenten op professionele en vernieuwende wijze ondersteunt en faciliteert om tot nog betere resultaten te komen;
- doelmatige, betrouwbare en volledige diensten tijdig levert;
- de medewerkers een dynamische netwerk-werkomgeving biedt meteen grote mate van zelfstandigheid en doorontwikkelingsmogelijkheden.

Voor volledige weergave van de doelen van de overdracht van taken aan en het inrichten van een strategische alliantie tussen de betrokken gemeenten en DUO+ wordt kortheidshalve verwezen naar de besluitvormingstukken en de raadsvoordrachten.

1.3 Formeel kader transitie naar - en ingangsdatum van DUO+

Het opstellen van een Organisatie- & Formatierapport (hierna: O&F-rapport) voor de overdracht van taken en medewerkers naar DUO+ is vastgelegd in artikelen 12 en 13 en in definitie 18 van het sociaal statuut van de gemeenten Diemen, Uithoorn, Ouder-Amstel en de serviceorganisatie DUO+ (vastgesteld op 15 april 2015). De in die artikelen opgenomen verplichte onderdelen van wat daar 'het Formatieplan' wordt genoemd zijn opgenomen in het dit Organisatie & Formatieplan.

De transitie van taken en medewerkers vanuit de moederorganisaties naar de DUO+ organisatie gaat in per 1 januari 2016. Het uitgangspunt is dat alle stappen op grond van de afspraken in het sociaal statuut zorgvuldig worden doorlopen.

Dit O&F-rapport beschrijft de benodigde structuur en inrichting van DUO+ tot op functieniveau. Daarbij wordt aangegeven hoe deze functies vanuit de leverende moederorganisaties worden bemenst en hoe dat bemensingsproces verloopt. Dit rapport is niet bedoeld om te gebruiken om keuzes te maken t.a.v. de verrekensystematiek.

1.4 Kaders, uitgangspunten en inrichtingscriteria

Het O&F-rapport bevat in de verdere hoofdstukken de inrichting van DUO+ op detailniveau. Om die inrichting structuurmatig en procesmatig zo gelijk mogelijk te laten verlopen is een aantal kaders, uitgangspunten en inrichtingscriteria van toepassing.

Kaders	Betreft
Besluitvorming colleges en raden	De taken worden overgedragen waartoe drie colleges en raden besloten hebben met als startdatum 1 januari 2016.
Sociaal statuut en CAR UWO	Overdracht van personeel o.b.v. Sociaal statuut. Eén uniform werkgeverschap DUO+ en moederorganisaties Werkgarantie tot en met 31 december 2019. Salarisgarantie voor geplaatste en herplaatste medewerkers.
Bijzondere personele situaties	<i>Niet</i> naar DUO+ gaan: Tijdelijk personeel zonder uitzicht op vast dienstverband; Stagiairs, inhuur externe krachten.
Uitgangspunten	
Schoon over losgelaten	Iedereen waarvan het merendeel van de taken wordt overgedragen aan DUO+ gaat mee, ook de eventuele bovenformatieven.
Functies in HR21	Voor de transitie wordt een plaatsingsfunctieboek door extern bureau geleverd o.b.v. HR21. Ter objectivering worden huidige functies ingepast in HR21 in schaduw-functiehuis.
Waardering functies	Personeel wordt geplaatst o.b.v. vastgestelde waardering van de functies.
Groeimodel bij start DUO+	Om niet meer te veranderen dan haalbaar is bij de start op 1 januari 2016 wordt in dit O&F-rapport per afdeling en team een richting voor doorontwikkeling pad aangegeven.
Secretariële ondersteuning	De bestuurssecretariaten blijven in de moederorganisaties. Aan de directeur en drie afdelingen DUO+ wordt 1,0 fte secretaresse functie toegekend (totaal 4,0 fte).
Rafelranden	Bij overdracht van deeltaken geldt 'mens volgt werk' als 50% of meer van de functie overgedragen wordt.
Inrichtingscriteria	
Hoofdstructuur	De hoofdstructuur van DUO+ zal bestaan uit een directie en drie afdelingen, te weten Bedrijfsvoering, Burger en Buurt.
Managementlagen	DUO+ kent drie hiërarchische managementlagen, te weten directeur, afdelingshoofden en teamleiders.
Bepaling span of control management	In een bandbreedte van 18 tot 30 medewerkers waarbij deeltijdmedewerkers volledig meetellen.
Indien span of control <u>te klein</u> :	Zoeken naar logische samenvoeging op taakinhoud en/of werkproces. Als dat niet mogelijk, dan een 50% teamleider met inhoudelijke taak.
Indien span of control <u>te groot</u> :	Zoeken naar een logische knip op taakinhoud en/of werkproces. Indien dat gemotiveerd niet wenselijk is, een coördinatie-module toekennen.

In dit rapport is niet opgenomen hoe de inrichting van de moederorganisaties er na de overdracht van taken en medewerkers uit zal zien. Hiervoor worden binnen de drie moederorganisaties separate trajecten opgestart. Die trajecten gaan (grotendeels) gelijk op met de start van DUO+ op 1 januari 2016.

2. Proces totstandkoming O&F-rapport

2.1 Projectorganisatie

Opdrachtgever:	Stuurgroep DUO+, in deze uitvoeringstechnisch vertegenwoordigd door de coördinerend gemeentesecretaris.
Opdrachtnemer:	kwartiermakers DUO+ voor de afdelingen Bedrijfsvoering, Burger en Buurt
Advies- en ondersteuning:	De projectgroep P&O, het betrokken management in de moederorganisaties, de medewerkers voor zover bevroegd.

2.2 Aanpak

Dit O&F-rapport is opgesteld door de kwartiermakers DUO+ met ondersteuning van de mensen van de P&O projectgroep. Deze hebben daarbij de rol van deskundige op P&O inhoud en proces op zich genomen en als adviseur en sparringpartner gediend voor de kwartiermakers. Hiernaast hebben zowel de gemeentesecretarissen als het zittend management en (waar mogelijk in het krappe tijdschema) diverse medewerkers in de moederorganisaties waardevolle adviezen en inzichten geleverd in het proces van totstandkoming van dit O&F-rapport.

2.3 Tijdschema

Het onderstaande overzicht beschrijft in hoofdlijnen het tijdschema van de transitie van taken en medewerkers naar DUO+, zoals dat is voorzien op grond van de projectplanning:

Datum	Betreft	Status
Januari 2015	Besluitvorming overdracht ICT/I&A taken en oprichting gemeenschappelijk openbaar lichaam DUO+	Uitgevoerd
31 maart 2015	Besluitvorming drie collegies tot verdere overdracht taken	Uitgevoerd
30 april 2015	Besluitvorming drie gemeenteraden tot verdere overdracht taken	Uitgevoerd
28 Mei 2015	Aanwijzing kwartiermakers Bedrijfsvoering, Burger en Buurt	Uitgevoerd
1-18 juni 2015	Vormgeven O&F-rapport door kwartiermakers	
15 juni 2015	Start regelmatige communicatie met medewerkers in personeelsbijeenkomsten voor Bedrijfsvoering, Burger en Buurt	Uitgevoerd
18 juni 2015	O&F plan om akkoord aan gemeentesecretarissen	Uitgevoerd
25 juni 2015	Doorgeleiding aan stuurgroep om besluitvorming (onder voorbehoud adviestraject ondernemingsraden)	Uitgevoerd
zomer 2015	Traject advisering Ondernemingsraden (onder voorbehoud akkoord stuurgroep)	Onder handen
Zomer 2015	Definitieve besluitvorming na advisering Ondernemingsraden	
Augustus - december 2015	Uitvoering O&F-rapport, personele plaatsing Uitvoering harmonisatie arbeidsvoorwaarden	
1 januari 2016	Start serviceorganisatie DUO+	

2.4 Besluitvorming en communicatie

De kwartiermakers en de gemeentesecretarissen zijn verantwoordelijk voor de communicatie als het gaat om het juist en tijdig informeren van alle betrokkenen. De momenten waarop medewerkers, directie en medezeggenschapsorganen geïnformeerd worden c.q. betrokken zijn bij de totstandkoming van de organisatie- en formatieplan, staan in paragraaf 2.3 van dit plan aangegeven.

Communicatie besluitvorming en adviesaanvragen

De medewerkers zijn inmiddels geïnformeerd over de eerste versie van dit O&F-rapport. Dit is gebeurd na voorlopige vaststelling in de stuurgroep vergadering van 25 juni 2015. Op 15 juli jl is overleg gevoerd met de WOR, wat heeft geresulteerd in aanpassingen in het rapport. Deze wijzigingen zijn in de nu voorliggende versie verwerkt. Inmiddels is de ondernemingsraden om advies gevraagd op grond van artikel 25 lid 1 onder e van de WOR. Zodra de ondernemingsraden hun advies hebben gegeven worden de medewerkers hierover geïnformeerd.

Communicatie plaatsingsprocedure

De communicatiemomenten rondom de plaatsingsprocedure komen voort uit de afspraken zoals beschreven in het sociaal statuut. De formele stappen voor de plaatsing met de bijbehorende communicatiemomenten staan beschreven in hoofdstuk 6 van dit rapport.

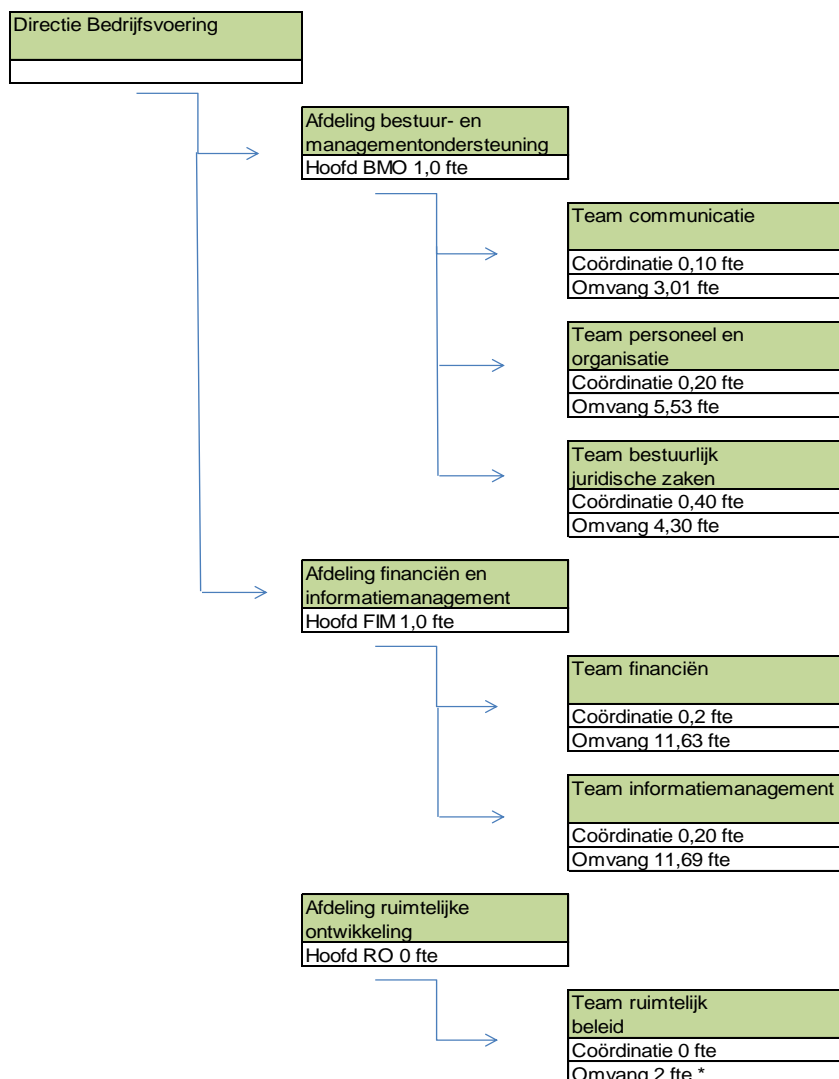
3. Structuur van de huidige organisaties

De over te dragen taken aan DUO+ zijn in de huidige situatie belegd in de organisaties van de drie gemeenten voor wat betreft Bedrijfsvoering en in Uithoorn en Ouder-Amstel voor wat betreft Burger en Buurt. Deze zijn binnen de moederorganisaties voor het overgrote deel georganiseerd in organisatieonderdelen, die daardoor in zijn geheel worden overgedragen aan DUO+. De taken zijn hieronder per moederorganisatie aangegeven met de formatieve omvang daarvan. Daar waar er sprake is van (deel)taken die vanuit andere organisatieonderdelen komen, worden die afzonderlijk bij het onderdeel 'rafelranden' aangegeven.

3.1 Huidige organisatie en formatie taken voor de afdeling Bedrijfsvoering

In de drie moederorganisaties zijn de bedrijfsvoeringstaken op de peildatum 1 januari 2015 als volgt ingericht:

Figuur 1: Huidige structuur en formatie afdeling BMO gemeente Diemen

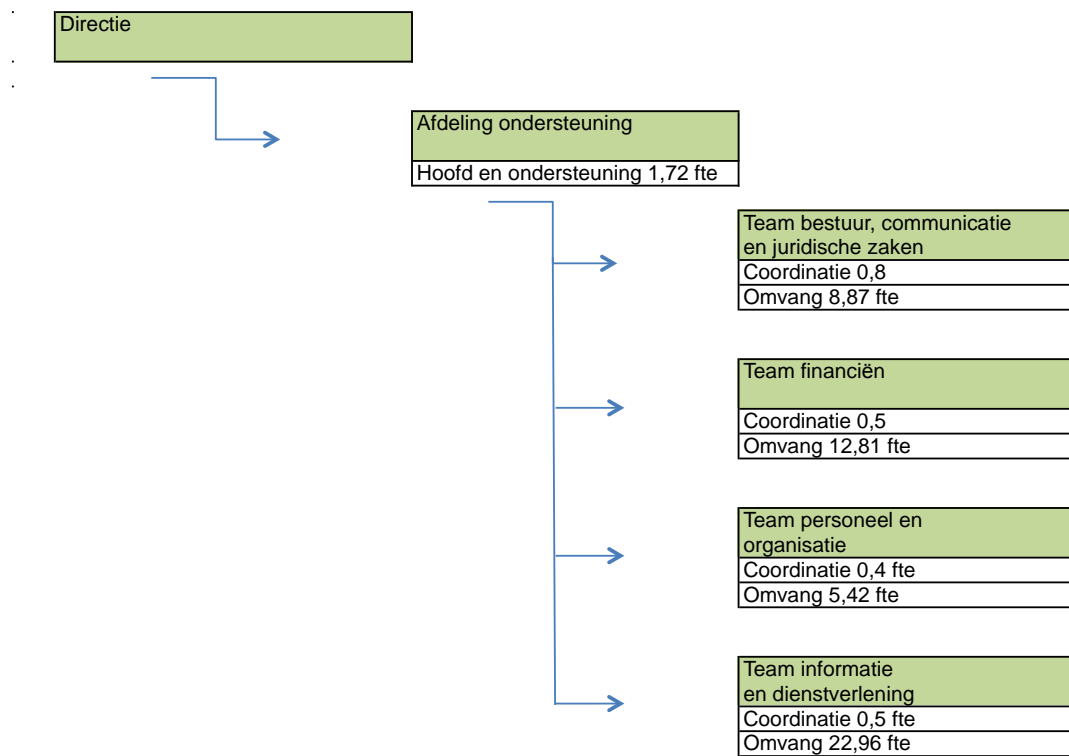


Deze formatie is exclusief secretariële ondersteuning

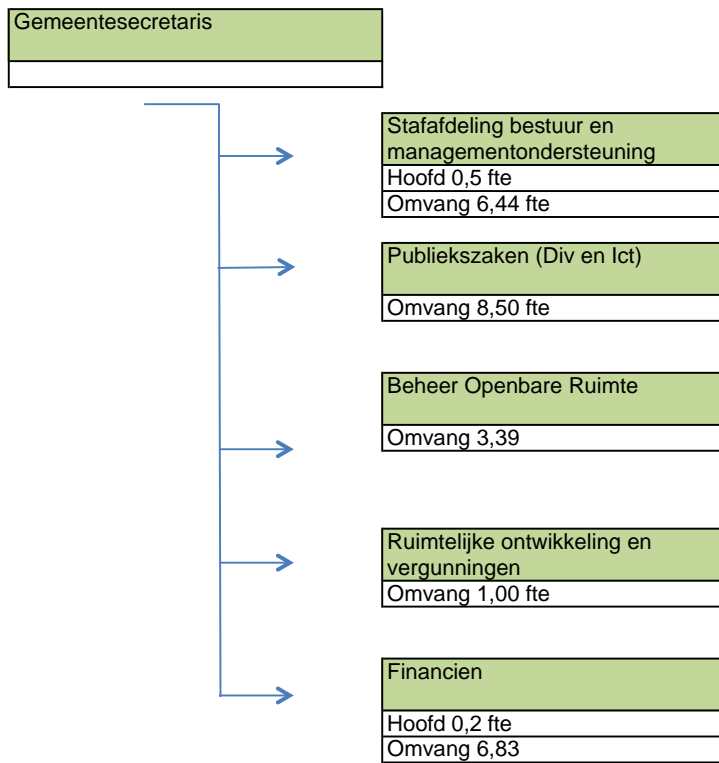
Het team gebouwen en facilitaire zaken is niet overgenomen omdat de werkzaamheden niet worden overgedragen

* Dit betreft functies op het gebied van geo- en applicatiebeheer

Figuur 2: Huidige structuur en formatie afdeling Ondersteuning gemeente Uithoorn



Figuur 3: Huidige structuur en formatie stafafdeling BMO gemeente Ouder-Amstel



Deze formatie is exclusief secretariele ondersteuning

De functies uit Beheer Openbare Ruimte hebben betrekking op de beheerders Bindelwijck en Dorpshuis (2,89 fte) en geo-informatie (0,50 fte).

De functie uit Ruimtelijke ontwikkeling en vergunningen heeft betrekking op gegevensbeheer/datadistributie basisregistraties.

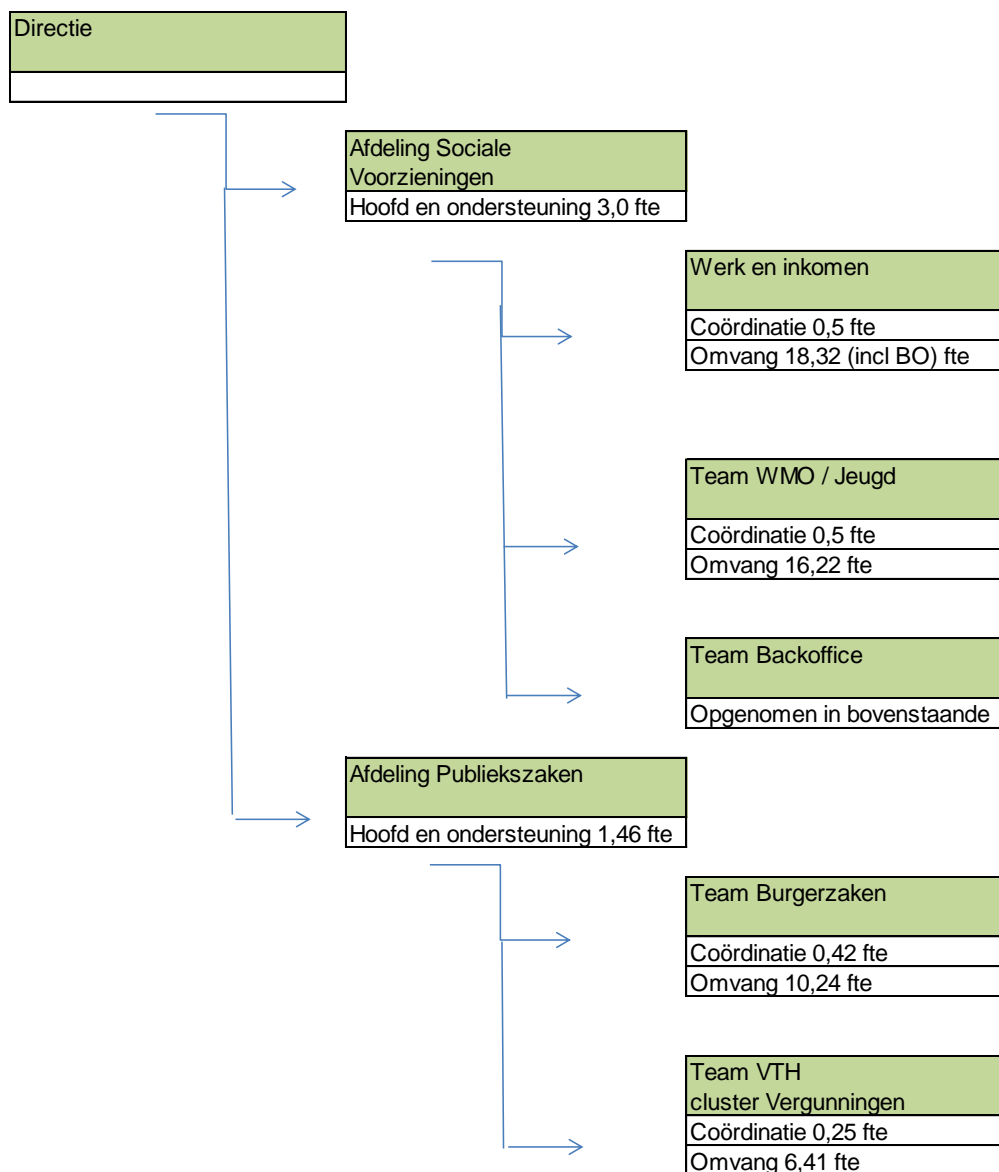
3.2 Huidige organisatie en formatie taken afdeling Burger

In de twee moederorganisaties zijn de taken individuele dienstverlening die verenigd worden binnen de afdeling Burger op de peildatum 1 januari 2015 ingericht als onderstaand weergegeven.

Bijzondere situaties binnen het sociaal domein

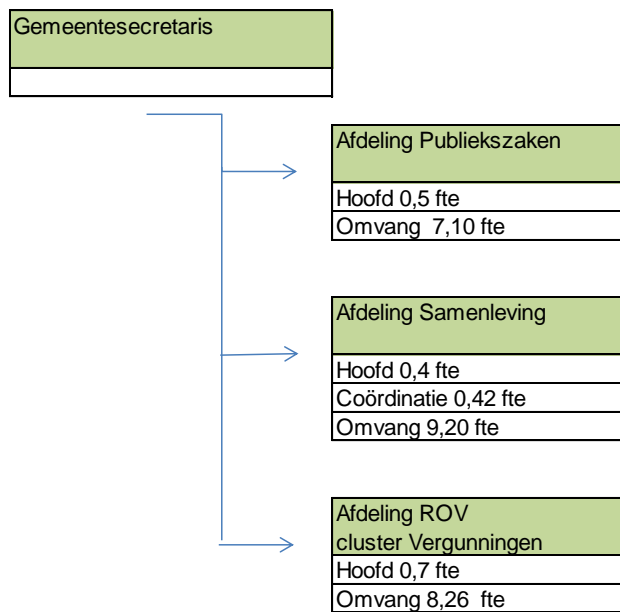
Door de drie grote transities binnen het sociaal domein zijn taken binnen het sociaal domein nog erg in beweging waardoor het lastig is taken voor specifieke medewerkers te fixeren. Dit is wel nodig voor de plaatsing. Daarom zal in zijn algemeenheid peildatum 1 januari 2015 gehanteerd blijven tenzij aanwijsbaar is dat dit voor de betreffende medewerker tot een onjuiste uitgangspositie leidt. Daarnaast geldt voor Uithoorn dat de ontmanteling van de G2 samenwerking nog extra leidt tot herschikking van taken binnen het sociaal domein. Dit betekent dat ook voor deze medewerkers geldt dat indien peildatum 1-1-2015 tot een onjuiste uitgangspositie leidt, de meest recente, formele functie als uitgangspositie in het plaatsingsproces wordt aangewezen.

Figuur 4: Huidige structuur en formatie afdelingen gemeente Uithoorn



Deze formatie is exclusief 0,50 fte webredactie

Figuur 5: Huidige structuur en formatie afdelingen gemeente Ouder Amstel

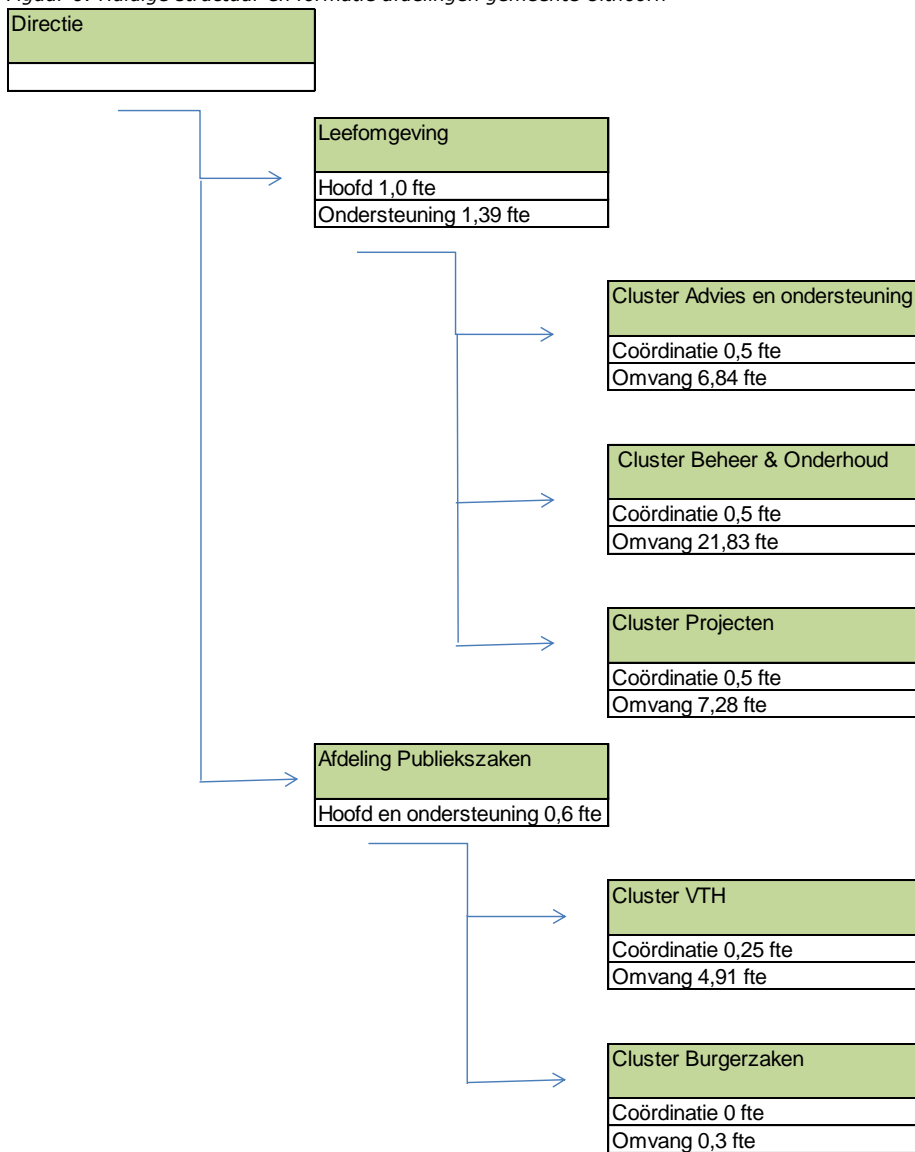


Deze formatie is exclusief 0,50 fte webredactie

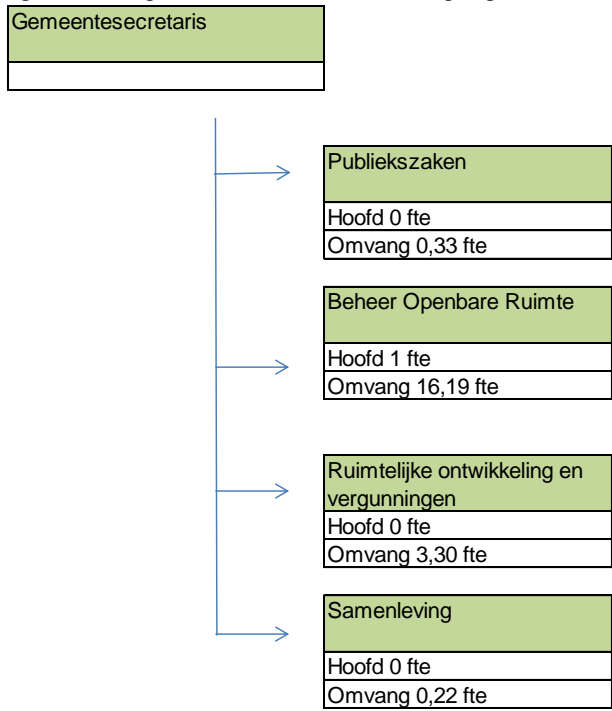
3.3 Huidige organisatie en formatie taken afdeling Buurt

In de twee moederorganisaties zijn de taken collectieve dienstverlening die verenigd worden binnen de afdeling Buurt op de peildatum 1 januari 2015 als volgt ingericht:

Figuur 6: Huidige structuur en formatie afdelingen gemeente Uithoorn



Figuur 7: Huidige structuur en formatie afdelingen gemeente Ouder Amstel



4. Structuur van de nieuwe organisatie

4.1 Uitgangspunten voor inrichting

In hoofdstuk 1 van het O&F-rapport zijn de uitgangspunten voor de nieuw in te richten organisatie geformuleerd. Hiernaast is meegegeven dat de schaalvergroting bij aanvang van de DUO+ inrichting zo mogelijk dient te leiden tot een verminderde overhead op managementfuncties.

Het werken in een serviceorganisatie waarbij externe klanten worden bediend, noodzaakt tot het vastleggen van welke dienstverlening op welke wijze wordt verleend en hoe de sturing vanuit bestuurlijk opdrachtgeverschap en ambtelijk opdrachtnemerschap vorm krijgt op die dienstverlening. Deze zaken worden uitgewerkt buiten dit O&F-rapport, maar hebben vanzelfsprekend effect op de inrichting van functies in de nieuwe situatie.

Accountmanagement

Er is eerder voor gekozen het accountmanagement niet in afzonderlijke functies te beleggen. Iedereen die bij DUO+ werkt is ook accountmanager voor zijn producten en diensten, weliswaar op verschillend niveau en met verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In onderstaand figuur wordt aangegeven hoe het accountmanagement in de verschillende lagen in de organisatie plaats zal vinden.

Niveau	Sturing binnen DUO+ organisatie	Accountverantwoordelijkheid
Directeur	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor realisatie gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen en verbinding van ambtelijke en bestuurlijke processen Verantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling van de organisatie Geeft integraal leiding aan de gehele DUO+ organisatie, stuurt direct de afdelingshoofden aan 	<ul style="list-style-type: none"> Rapporteert aan bestuur DUO+ over realisatie gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen en informeert tijdig over afwijkingen daarvan Stelt lange termijn visie vast en communiceert daarover met het bestuur DUO+ en het klant domein, de colleges B&W Legt verantwoording vast, evalueert en rapporteert daarover aan het klant domein Realiseert en onderhoudt strategische verbindingen met andere relevante organisaties
Afdelingshoofd	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor realisatie gestelde doelen van de afdeling Geeft integraal leiding aan de afdeling, stuurt direct de teamleiders aan en indirect de medewerkers Is in het MT mede verantwoordelijk voor de totstandkoming van het beleid en de lange termijn planning van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor de adequate uitvoering van de met het betrokken klant domein gesloten DVO('s) voor de betrokken afdeling Voert periodiek overleg met de conramal van het klant domein over de uitvoering van de DVO' s en de voortgang van reguliere werkzaamheden voor de afdeling
Teamleider (100%)	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor realisatie van de gestelde doelen van een groot (18-30 medewerkers) en/of multidisciplinair team Geeft integraal leiding aan dat team Is in het afdelingsteam mede verantwoordelijk voor realisatie gestelde doelen en de totstandkoming van de plannen voor de afdeling 	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor de adequate uitvoering van de met het betrokken klant domein gesloten DVO voor het betrokken team Voert periodiek overleg met de conramal van het klant domein over de uitvoering van de DVO en de voortgang van reguliere werkzaamheden voor het team
Teamleider (50%)	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor realisatie van de gestelde doelen van een klein (minder dan 18 medewerkers) en/of monodisciplinair team Geeft integraal leiding aan dat team Is in het afdelingsteam mede verantwoordelijk voor realisatie gestelde doelen en de totstandkoming van de plannen voor de afdeling Draagt zorg voor de realisatie van (complexe) inhoudelijke producten dan wel diensten 	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor de adequate uitvoering van de met het betrokken klant domein gesloten DVO voor het betrokken team Voert periodiek overleg met de conramal van het klant domein over de uitvoering van de DVO en de voortgang van reguliere werkzaamheden voor het team Verantwoordelijk voor de levering van (complexe) inhoudelijke producten dan wel diensten aan hem toegewezen op grond van DVO aan het klant domein
Senior medewerker met coördinatie module	<ul style="list-style-type: none"> Plant en verdeelt werkzaamheden van een cluster medewerkers binnen een team en bewaakt de kwaliteit en kwantiteit van de werkzaamheden Geeft dagelijkse (operationele) leiding aan een cluster medewerkers binnen een team 	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor de levering van (complexe) inhoudelijke producten dan wel diensten aan hem toegewezen op grond van een DVO
Medewerker		<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor de levering van inhoudelijke producten dan wel diensten aan hem toegewezen op grond van een DVO

In dit hoofdstuk worden de detailinrichting en formatie bij de start van DUO+ uitgewerkt voor de directie en de afdelingen Bedrijfsvoering, Burger en Buurt. Daarbij wordt per afdeling en team een korte karakteristiek van de kern van de werkzaamheden gegeven. Nieuwe functies die ontstaan worden toegelicht.

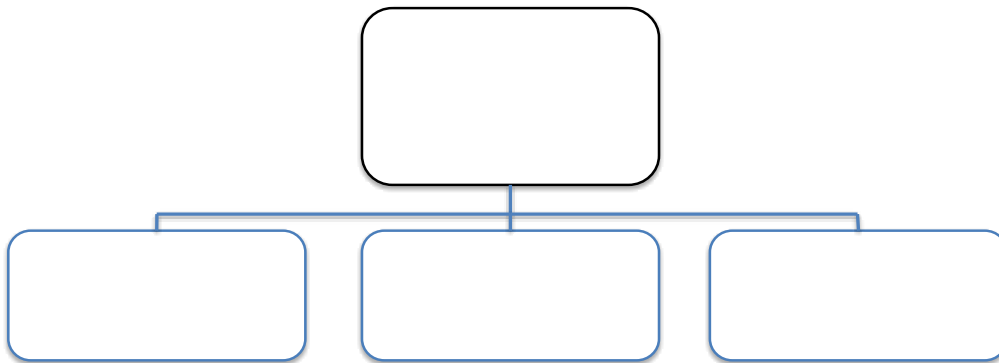
We hebben met input van de huidige afdelingen zoveel mogelijk een doorkijk gemaakt naar de uiteindelijke situatie en inrichting van DUO+. Bij het samenstellen van het functieboek wordt echter niet gestreefd naar een blauwdruk richting 2020. De ervaring die nodig is voor het werken in een serviceorganisatie ontbreekt daarvoor. Hierdoor wordt het plaatsingsproces vanuit de huidige functies ook eenvoudiger. De verwachting is gerechtvaardigd dat er in 2016 e.v. in praktijk nog verschuivingen en aanpassingen plaatsvinden. Dit zal veelal organisch gaan maar vanzelfsprekend

in goed overleg met de medezeggenschap. Als dit leidt tot aanpassing van het functiehuis worden uiteraard de formele besluitvormingslijnen gevolgd.

Per afdeling hoort hier integraal het gedeelte van het functieboek bij dat in bijlage 2 is opgenomen. Toch zullen er in de loop van de tijd mogelijk vraagstukken opdoemen over de precieze inhoud van een overgedragen taak dan wel de knip die in die taak is gemaakt met de moederorganisatie. Daarbij is ook denkbaar dat dit leidt tot nieuwe taken binnen DUO+. Op die momenten zal er nadere afstemming plaatsvinden en zo nodig worden er nadere afspraken gemaakt. Tevens geeft dit rapport per afdeling en team inzicht in het groeipad naar de ideale inrichting en bemensing en hoe er op dit moment gedacht wordt dit punt te kunnen bereiken. Het rapport is voorzien van de keuzes die er zijn gemaakt bij eventuele grensvraagstukken in taken, producten en diensten.

4.2 Inrichting directie

Nieuw bij de start van de DUO+ organisatie is de inrichting van een directie.



Figuur 9 organogram Directie

Binnen de directie DUO+ vinden we de volgende functies:

- Directeur (1,0 fte)
- concerncontroller / CPI (1,0 fte)
- directiesecretaresse (1,0 fte)

Functie directeur

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is in hoofdlijnen de karakteristiek gegeven van de functie van directeur voor zover het de interne en externe verantwoordelijkheden betreft. De directeur is eindverantwoordelijk voor de realisatie van alle aan DUO+ overgedragen diensten en producten, zowel aan het eigen bestuur als aan de moederorganisaties (in zijn rol van accounthouder). De directeur stuurt de organisatie aan via zijn afdelingshoofden en draagt zorg voor doorontwikkeling van de organisatie in verbetering van kwaliteit, vermindering van kwetsbaarheid en vermindering van kosten door verbetering efficiency en effectiviteit.

Concerncontroller/CPI

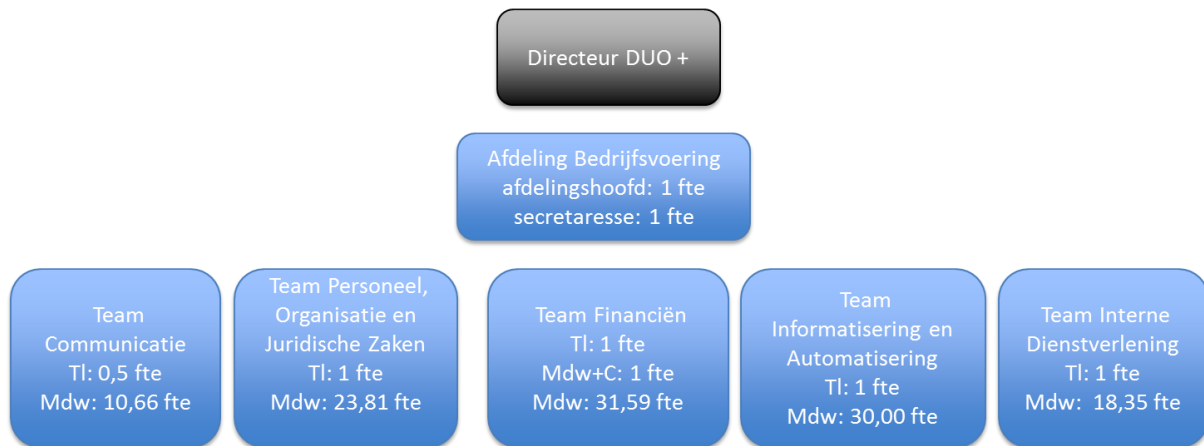
De concerncontroller is verantwoordelijk voor de organisatie brede control van DUO+. Hiernaast is deze functionaris belast met de taken van Contactpersoon Inkoop (CPI).

Tussen stichting Rijk en DUO+ zal, als continuering van de huidige situatie met de moederorganisaties, een samenwerkingsovereenkomst worden gesloten. Daarbij gaat het om de uitvoering van strategisch/tactische inkoop binnen DUO+. Binnen DUO+ worden in de functie CPI de volgende taken belegd:

- CPI is verbindingspersoon (ambassadeur)
- Bewaakt de voortgang van het jaarlijks inkoopplan van DUO+ en de moederorganisaties en de hieruit voortkomende activiteiten;
- Is eerste aanspreekpunt voor de RIJK inkoper;
- Zorgt voor draagvlak voor professionele inkoop binnen DUO+.
- Draagt zorg voor het inrichten en naleven van inkoopbeleid- en procedures

4.3 Inrichting afdeling Bedrijfsvoering DUO+

De afdeling zal er bij de start als volgt uit komen zien:



Figuur 9 organogram afdeling Bedrijfsvoering

4.3.1 Karakteristiek kerntaken afdeling Bedrijfsvoering

Algemeen

De afdeling Bedrijfsvoering levert ondersteuning aan de bestuurders en de medewerkers van de drie gemeenten en van DUO+. De klanten van de afdeling Bedrijfsvoering zijn voornamelijk interne klanten. Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor producten en diensten van de teams:

- Personeel en Organisatie & Juridische Zaken
- I&A
- Financiën
- Communicatie
- Interne Dienstverlening

De afdeling neemt zowel (beleids)advisering als de uitvoering voor zijn rekening. Uitzondering hierop is het strategische financiële beleid. De drie gemeenten blijven nadrukkelijk aan het roer bij het opstellen van de kaders waarbinnen DUO+ de P&C-cyclus uitvoert.

Moderne ICT, efficiënte inkoop, kennis en inzet op efficiënte interne 'lean' processen zijn enkele speerpunten van de bedrijfsvoering van DUO+.

Door de schaalvergroting is het mogelijk op een aantal gebieden meer deskundigheid in huis te hebben (bv juridische zaken en ICT).

De administraties worden maximaal procesgericht en digitaal ingericht, bijvoorbeeld de financiële- en personeelsadministratie.

Er worden moderne middelen ingezet zoals management- en medewerker-selfservice in E-HRM en digitale factuurverwerking. Om maximaal inkoopvolume en - deskundigheid te bereiken zal de inkoop voor zowel DUO+ als de moederorganisaties vanuit DUO+ gebeuren.

Om welke producten gaat het?

Uitgangspunt is dat álle taken en daarmee dus ook álle producten en diensten van de taakvelden die worden overgedragen aan DUO+ meegaan naar DUO+. Deze zullen in een producten-dienstencatalogus worden vervat. Het betreft enkelvoudige producten, zoals een aanvraag voor ouderschapsverlof of complexere producten en/of diensten die meer maatwerknodig hebben, zoals een strategisch communicatieadvies.

Bij de afzonderlijke teams worden de producten en diensten op hoofdlijnen vermeld en wordt verder alleen ingegaan op nieuwe functies en wijzigingen/bijzonderheden.

Hoe worden de producten aangeboden?

Conform de lijn van de afdeling Burger, maar dan voor de interne dienstverlening. Er wordt voor gezorgd dat adviseurs dichtbij en beschikbaar zijn voor portefeuillehouders, bijvoorbeeld door ze (deels) direct in de buurt van de betreffende portefeuillehouder te laten werken (deconcentratie) en door goede afspraken te maken over directe beschikbaarheid van adviseurs in noodgevallen zoals een crisis.

Hoe werkt het in de uitvoering van bedrijfsvoeringstaken?

De producten en diensten van Bedrijfsvoering worden langs alle beschikbare kanalen aangeboden. In eenvoudige/enkelvoudige zaken werkt bedrijfsvoering het liefst zo veel mogelijk digitaal:

- 'Click' (digitaal contact via formulier bijvoorbeeld) via selfservice van eenvoudige producten en diensten;
- 'Call' (telefonisch contact met de helpdesk);
- 'Face' (fysiek contact met de vakafdeling) worden ingezet op complexere vragen.

Bij de afdeling bedrijfsvoering wordt gewerkt met een frontoffice (vergelijkbaar met het KCC voor de inwoners). Deze frontoffice doet zoveel mogelijk eenvoudige/standaardvragen af en werkt met vraag-/antwoordcombinaties en digitale formulieren. De adviseurs op de vakafdelingen hebben hierdoor meer tijd voor maatwerk en advisering. De opvattingen over dienstverlening en daarmee de visie op de benodigde competenties (houding en gedrag) zijn gelijk aan die van de andere twee afdelingen: de klant, intern en/of extern, staat centraal en er wordt proactief en vraaggestuurd gewerkt. Er worden innovatieve concepten uitgewerkt en er wordt gebruik gemaakt van slimme oplossingen voor de klanten.

En hoe werkt het bij advisering?

Voor het leveren van adequate en tijdige advisering wordt gewerkt met vaste contactpersonen voor de klanten: daarvoor worden adviseurs ingezet die werken vanuit deskundigheid en oog hebben voor de relatie. Adviseurs zijn in de nabijheid van de bestuurders en medewerkers (klanten) beschikbaar. Er is nagedacht over het combineren van de voordelen van schaalvergroting met op maat gesneden dienstverlening die een klant, bijvoorbeeld een portefeuillehouder, wenst. Adviseurs zijn onderdeel van een groter vakteam, maar zij werken ook deels op locatie, dicht bij de klanten in noodsituaties zijn zij direct beschikbaar, zoals dat nu ook geregeld is.

Welke kansen zijn er voor versterking van de 3 K's?

Kwetsbaarheid

De afdeling Bedrijfsvoering kent een breed scala aan disciplines en taakvelden. Door de schaal van DUO+ neemt de robuustheid van de teams toe waardoor onderlinge vervangbaarheid en het opvangen van piekwerkzaamheden verbeteren. Door maximaal digitaal en procesgericht te werken neemt ook de onderlinge vervangbaarheid toe.

Kwaliteit

Er is meer innovatiekracht en er kan meer specialistische kennis in huis worden gehaald en gehouden, omdat de afdeling robuuster is en gebruik maakt van moderne ICT middelen en mogelijkheden. Daarnaast wordt regelmatig gemonitord door tijdigheid en juistheid van managementinformatie te optimaliseren. Bijsturen wordt zo beter en sneller gerealiseerd. Dit alles bevordert de kwaliteit voor de gemeenten. Het is bovendien veel lastiger, zo niet ondoenlijk om tegen dezelfde kosten deze kwaliteit per individuele gemeente te organiseren.

Kosten

Op termijn kunnen kosten worden bespaard door harmonisatie van onder andere ICT systemen en werkprocessen. Ook wordt op termijn bespaard door een efficiëntere inzetbaarheid van medewerkers door de verdergaande digitalisering van de diensten en producten en door het meer integraal werken. De schaalvergroting zal er toe kunnen leiden dat minder specifieke kennis moet worden ingehuurd. In- of outsourcing zal telkens overwogen worden.

Welke ontwikkelingen zijn mogelijk binnen het taakveld?

Zowel in de bedrijfsvoering als bij de primaire processen ontstaat een steeds grotere afhankelijkheid van ICT bij kennisintensieve organisaties zoals gemeenten (en hun partners) en een steeds belangrijkere rol voor het ongestoord, foutloos en veilig laten verlopen van alle informatie-uitwisseling. De advisering over en uitvoering van ICT is geen geïsoleerde taak meer van techneuten maar vraagt veel kennis van - en een integrale aanpak voor organisatie-inrichting, procesontwerp, juridische (privacy) aspecten, inkoop etc. Ergo er bestaat een steeds nauwere samenwerking tussen de verantwoordelijken voor de primaire processen (de business) en de diverse disciplines van bedrijfsvoering.

Een dominante ontwikkeling die zichtbaar is in de zogenaamde PIOFACH-taken, is dat er een verschuiving plaatsvindt naar het verder standaardiseren en digitaal maken van de repetitieve uitvoerende processen. Deze worden daardoor ook steeds meer door de afnemer/klant zelf uitgevoerd. Denk aan het reserveren van vergaderfaciliteiten, het vormen van dossiers of het beheren van de eigen personele gegevens, het elektronisch controleren en flatteren van facturen etc. Dit betekent afname van standaard en bulkwerk voor medewerkers en meer nadruk op het

innoveren, inrichten en ondersteunen van processen en het adviseren en faciliteren van de klanten. Dit vraagt van de medewerkers een competentieverschuiving. Het sturen op competentie- en cultuurverandering is een taak voor het afdelingshoofd en de teamleiders. In 2016 e.v. zal dit een plek vinden in de totale doorontwikkeling van DUO+.

Naast de uitvoerende ondersteunende taken is binnen de afdeling Bedrijfsvoering een aantal kennisintensieve disciplines belegd die nauw met de primaire processen van de overige afdelingen en de gemeenten zijn verweven. Het gaat hier vooral om juridische zaken, communicatie, financiën en personeel en organisatie. Meer en meer ervaart de klant kwaliteit door de mate waarin de adviseur aansluiting vindt bij de belangen van de klant/opdrachtgever. Dit betekent dat een adviseur zich moet verdiepen in die belangen door proactief te zijn en door excellente adviesvaardigheden. De vakinhoudelijke kennis treedt wat meer naar de achtergrond, maar uitgangspunt is dat die wel bij voortduring 'up to date' is.

4.3.2 Karakteristiek kerntaken per team

1. Team Communicatie

Kenmerken

Team Communicatie levert tweedelijns communicatiekennis aan de klanten en bewaakt de kwaliteit van de communicatie van gemeenten en van DUO+. Uitgangspunt is dat basiskennis van communicatie en capaciteit daarvoor bij de vakafdelingen aanwezig is.

Het team Communicatie kent twee clusters (generieke) taken: communicatie advies en communicatie uitvoering.

De communicatie uitvoering behelst de ondersteuning van adviseurs en klanten in communicatieprojecten en het beheer van de communicatiemiddelen. Het voeren van de eindredactie op de webredactie (die bij het KCC is belegd) en het beheer van intranet vallen hier ook onder.

Het communicatieadvies omvat zowel advisering als het formuleren van beleid op de deeltaken in- en externe communicatie, bestuurs- en crisiscommunicatie en het ontwikkelen van communicatiemiddelen. Het werkterrein van team Communicatie heeft als geen ander te maken met de 'couleur locale' en kennis van ontwikkelingen bij de drie gemeenten is in het werk onontbeerlijk. De communicatieadviseurs zullen om deze reden veel op locatie bij hun klanten moeten werken. Dit geldt minder voor de ondersteunende medewerkers.

Om robuustheid van het team en vakinhoudelijke groei van de adviseurs en medewerkers te bevorderen, is een vaste teamplek naast de lokale werkplekken bij de klanten noodzakelijk. Het team Communicatie is naar verhouding een klein team. Omdat haar werkzaamheden zich echter in een turbulente omgeving afspelen en er weinig vaste kaders zijn en verwacht wordt dat het team zich door de schaa sprong verder kan ontwikkelen, is het gewenst dat de teamleider van dit specifieke team naast aansturing seniore inhoudelijke kennis van het werkterrein heeft en een inhoudelijke bijdrage levert aan het te ontwikkelen strategische communicatiebeleid. Dit inhoudelijke gedeelte zal 50% van de functie uitmaken. Daarmee is tevens gemotiveerd waarom de voorkeur uitgaat naar behoud van dit relatief kleine team als aparte eenheid.

Speelveld en ontwikkelingen

Op dit moment zijn er geen ontwikkelingen die van invloed zullen zijn op de inrichting van het team. Wel zijn er inhoudelijke ontwikkelingen die de aard van het werk beïnvloeden. Dominante trends op het terrein van de gemeentelijke communicatieadviseurs zijn het groeiend belang van sociale media en de daardoor vereiste webcare- en mediawatching. Daarnaast is er een ontwikkeling in het omgevingsgericht werken en de toenemende burgerparticipatie die eisen stelt aan een kundig en flexibel team Communicatie.

2. Team Financiën

Kenmerken

Het team Financiën kent twee generieke taken: financiële (beleids)advisering en financieel beheer. Onder financieel beheer valt onder andere het voeren van de financiële administratie. Taken zijn o.a. uitvoering van de planning- & controlcyclus, dwanginvordering, BTW, financiële administratie, betalingsverkeer, aantrekken van leningen, beheer administratieve organisatie en de Interne controle.

Onder de taken van Beleid en Advies vallen advisering over financieel beleid, planning en control, risicomanagement en treasurybeleid.

Het onderdeel Beleid en advies wordt rechtstreeks aangestuurd door de teamleider Financiën. Bij de aansturing van het onderdeel Financieel beheer wordt de teamleider ondersteund door een senior medewerker die de operationele aansturing van het onderdeel Financieel Beheer op zich neemt.

Splitsing team vanwege span of control

De verschillen in de aard van de werkzaamheden rond beheer of beleid en advies, en de omvang van het totale team Financiën (die groter is dan in hoofdstuk 1 als inrichtingsprincipe is genoemd) noodzaken tot splitsen van het team in twee onderdelen: het onderdeel Financieel beheer en het onderdeel Beleid en advies.

Team Financiën zal verantwoordelijk blijven voor vier P&C cycli (voor de drie gemeenten en de eigen DUO+ organisatie). Omdat de eisen aan de begroting en de bijbehorende P&C cyclus door de Raden worden gesteld, is het onwaarschijnlijk dat deze (op korte termijn) worden geharmoniseerd. Dit feit zal mede de omvang van het team Financiën blijven bepalen. Wel zal met ingang van de begroting 2017 in één financieel systeem kunnen worden gewerkt.

Het financieel beheer zal wel grotendeels geharmoniseerd en gedigitaliseerd kunnen worden. Dit vergt in 2016 en 2017 nog veel aandacht voor het inregelen van systemen en het trainen en ontwikkelen van medewerkers.

Succesvoorwaarde is dat nabijheid bij de klanten wordt georganiseerd door consulentschap en toedeling van adviseurs aan klanten. De financiële adviseurs zullen om deze reden veel op locatie bij hun klanten moeten werken. Voor de medewerkers van het cluster Beheer geldt dit (veel) minder. Om robuustheid van het team en vakinhoudelijke groei van de adviseurs te bevorderen, is een vaste teamplek naast de lokale werkplekken noodzakelijk.

Speelveld

Strategische regievoering op de GR DUO+ en bijvoorbeeld de GR Gemeentebelastingen Amstelland gebeurt vanuit de moederorganisaties, dit is echter een taak met geringe omvang (circa 8 uur per jaar). De operationele regie op uitvoering vindt vanuit DUO+ plaats dan wel daarover adviseert DUO+ de strategisch regievoerder.

Het strategisch financieel beleid blijft in de moederorganisaties belegd. De relatie met de opdrachtgevers in de moederorganisaties zal in de opbouwfase van DUO+ veel aandacht vragen en wellicht nog verschuivingen in de verdeling van de verantwoordelijkheden met zich mee brengen.

3. Team Personeel, Organisatie en Juridische zaken

Kenmerken

Het team POJZ is één team waarbinnen twee grote vakdisciplines te onderscheiden zijn. Zowel juridische zaken als P&O vinden daarbinnen onderdak. Beide vakdisciplines opereren (in vergelijking met Communicatie) binnen een speelveld dat in mindere mate direct onderhevig is aan bestuurlijke en maatschappelijke invloeden. Bij het streven naar een team met een omvang die een fulltime teamleider rechtvaardigt, heeft dit de doorslag gegeven. De teamleider richt zich volledig op de managementtaak waardoor de rol van vakinhoudelijke sparringpartner geborgd moet worden binnen de twee vakdisciplines door medewerkers met allround kennis naast mogelijke specialisten.

Zoals vrijwel alle teams binnen Bedrijfsvoering kent ook team POJZ taken op het terrein van beleid en advisering en taken op het gebied van beheer en uitvoering. Bij personeelsadvisering is te denken aan o.a. managementadvies, opleidingsadvies en talentontwikkeling, advisering ARBO wetgeving, advisering bij (ziekte)verzuim, de vertrouwenspersoon. Onder organisatieadvisering vallen taken als: advisering organisatieontwikkeling, strategische personeelsplanning en integriteitsbeleid.

Personeelsbeheer omvat taken als het uitvoeren van de personeels- en salarisadministratie, werving en selectie, administratie inhuur van derden, informatievoorziening personele zaken en onderhoud van het functie- en competentiehuis.

Juridische zaken levert tweedelijns juridische advies¹ t.a.v. de diverse rechtsgebieden, aanbestedingen, contracten, besluiten, beschikkingen en verordeningen, het opstellen en toetsen van gemeentelijke regels. Ook de juridische kwaliteitszorg en het bevorderen van (pre-)mediation vaardigheden binnen alle vakafdelingen en de moederorganisaties hebben hier een plek.

¹ De eerstelijns juridische functie is belegd bij de vakafdeling en heeft betrekking op vakinhoudelijke taken, die zijn belegd in het primaire proces bij verschillende medewerkers met een juridische functie-inhoud. Naast functies waaraan juridische opleidings- en/of kenniseisen ten grondslag liggen, betreft het algemene beleidsfuncties of taken waaraan deels ook juridische aspecten zijn verbonden, zoals functies rond inkoop en arbeidsvoorwaarden. Taken liggen op een veelheid van terreinen, zoals vergunningverlening, subsidieverstrekking en handhaving. Vaak vervullen medewerkers in het primaire proces taken waarvan slechts een deel als juridisch is te typeren.

De juridische uitvoering houdt zich o.a. bezig met vertegenwoordiging publiekrecht en civiele procedures, mediation, beheer van de verzekeringsportefeuille, aansprakelijkheid en het voeren van het secretariaat van de commissie Bezwaarschriften, klachtencoördinatie en coördinatie WOB-verzoeken. De klachtencoördinatie voor Diemen gaat niet over naar DUO+, de coördinatie van de WOB-verzoeken wel.

De taken die de afdeling BJJ in Uithoorn op het gebied van de bestuursondersteuning vervulde (Bestuurssecretariaat, bemensing van het zogeheten Voorportaal), worden niet door DUO+ overgenomen maar blijven in de gemeente Uithoorn.

Groeimogelijkheden

Het beheer van een nog op te zetten centrale contractenbank en het inkoopmanagement behoort tot de taken van de vakdiscipline JZ. De rol van contactpersoon Inkoop (CPI) naar stichting Rijk is belegd bij de staf van de directeur. Inkoopdeskundigheid betreft DUO+ van stichting RIJK (vooralsnog circa 3 fte).

Of er wordt ingezet op het inrichten van één bezwarencommissie voor de drie gemeenten en DUO+ moet nader worden onderzocht. Wel zal er één secretariaat voor alle commissies worden ingericht. Op het vakgebied P&O zal door de brede toepassing van een E-HRM systeem op termijn een vermindering van het beheersmatige werk plaatsvinden. Ook zal door het afvangen van 0^e lijns vragen via de Servicedesk meer ruimte komen voor advisering. De grote verandering die de inrichting van DUO+ met zich meebrengt voor zowel de (medewerkers van de) moederorganisaties als DUO+ zelf, zal de eerste jaren een grote claim leggen op het onderdeel organisatieontwikkeling. Een ontwikkeling op het gebied van organisatieontwikkeling is ook het beleggen van leanmanagement deskundigheid binnen de vakdiscipline P&O. Hierbij is nauwe afstemming nodig met de collega's van I&A die ook een stevige adviestaak hebben bij procesinrichting.

4. Team Informatisering en Automatisering (I&A)

Het team I&A staat voor de taak de informatiestromen en de werkprocessen binnen de gemeenten mogelijk te maken door het inrichten en onderhouden van daartoe noodzakelijke geautomatiseerde hulpmiddelen. Een gemeente kan een informatie verwerkende fabriek genoemd worden die in steeds meer netwerken en ketens informatie uitwisselt met partners of klanten. Aan deze informatieverwerking en uitwisseling worden steeds strengere eisen t.a.v. authenticiteit en beveiliging gesteld.

Dit alles betekent dat er twee accentverschuivingen aan te wijzen zijn:

- door technieken als de Cloud en draadloos werken, verschuift het accent van het beheer van "stekkers en dozen" naar het managen van diensten die worden afgenomen van leveranciers;
- het digitaal verwerken van informatie in ketens veroorzaakt een verschuiving van technisch beheer naar gegevens- en informatiebeheer.

Samengevat: de Informatie(component) wordt zwaarder en groter, de Automatisering-(scomponent) neemt af en het traditionele vak van Documentaire informatievoorziening verschuift ook steeds meer van beheer van papier naar het organiseren van digitale informatiestromen.

Door de toenemende afhankelijkheid van digitale informatiestromen neemt de behoefte aan het professioneel organiseren daarvan met dezelfde snelheid toe. Dit betekent dat de kwetsbaarheid van het team moet afnemen en de kwaliteit van het informatiebeheer moet toenemen. De kosten van I&A zullen zeker niet afnemen gezien de groeiende positie, maar kosten kunnen op termijn wel bespaard worden in de (primaire) processen waarin ICT wordt toegepast.

Keuzes

In de vastgestelde I-strategie is vastgelegd dat het beheer van de basisregistraties centraal zal gebeuren bij I&A. De vak-afdelingen zijn dan toeleverancier en afnemer van data.

Het beperken van de kwetsbaarheid en bevorderen van de kwaliteit gebeurt door het centraliseren van het functioneel applicatiebeheer van alle applicaties. Dit is een functie die nu veelal nog versnipperd en in deelfuncties door de organisaties te vinden is. Er is voor gekozen om dit proces van centralisatie geleidelijk te doen. Als een applicatie per 1 januari 2016 onder het beheer van I&A valt, gaat de daarbij behorende functie direct over. Vindt de harmonisatie van applicaties later plaats, dan zal de centralisatie van de bijbehorende functies ook later plaatsvinden en onderdeel van het betreffende harmonisatieproject zijn.

De keuze van het volledig digitaal werken voor de moederorganisaties en DUO+ heeft gevolgen voor de functies binnen het vakgebied van de Documentaire informatievoorziening (DIV).

Archivering gebeurt met de introductie van zaakgericht werken per 1 januari 2016 voortaan vooraf bij het aanmaken van de zaak binnen het juiste zaaktype. Door de meta-data die meegegeven worden aan de zaak, wordt het dossier tijdens het werkproces digitaal opgebouwd (door de behandelende ambtenaar) en na afronding voor de juiste termijn gearchiveerd.

Dit betekent dat de DIV-functionaris aan de ene kant veel meer adviseur Informatiemanagement wordt en de medewerkers zal adviseren over de inrichting van de werkprocessen, de keuze van de juiste zaaktypes en de terugvindbaarheid van informatie. Aan de andere kant zal een registratiefunctie ontstaan die zeer procesmatig de afnemende papieren poststroom en de op het algemene adres binnenkomende e-mails zal inscannen, van eerste meta-data voorzien en aan het juiste werkproces toewijzen. De traditionele archief functie vervalt aan het einde van het proces met deze nieuwe werkwijze en de groei van het papieren archief zal op enig moment stoppen. Behalve de post intake zullen ook alle beheerwerkzaamheden rondom het (oude) fysieke archief en het beoordelen van afgedane digitale zaken in dit cluster plaatsvinden. De ontwikkeling naar adviseur en het procesmatige werk vragen om verschillende competenties en werkwijzen. Om deze reden is ervoor gekozen om de adviesfunctie bij I&A in het cluster Informatiemanagement bij de overige adviseurs onder te brengen en de registratiefunctie bij het team Interne Dienstverlening in een cluster Post-intake en Archief.

Binnen I&A zijn twee vakdisciplines te onderscheiden, ICT-services en Informatiemanagement. Onder ICT-services vallen taken als technisch applicatiebeheer, technisch beheer van hardware, databasebeheer, beveiliging ICT, netwerk-/serverbeheer en beheer kantoorautomatisering. Onder Informatiemanagement vindt men o.a. gegevensmanagement, technisch gegevensbeheer/-webservices/ketens, gegevensbeheer basisregistraties (BAG, kadaster/BGT, GBA en indirect ook WOZ), functioneel applicatiebeheer, ontsluiten sturingsinformatie, straatnaamgeving, proces- en zaakmanagement en informatiebeheer. Informatiebeveiliging wordt een steeds groter issue door de afhankelijkheid en onderlinge verknoptheid van informatie en dit vraagt om het beleggen van taken op dit terrein. Vooral nog wordt ervoor gekozen om deze taken in rollen binnen DUO+ te beleggen en niet in aparte functies.

Groei

Door de toenemende mogelijkheden van beheer op afstand en de vereenvoudiging van de hardware zal het eerstelijns werkplekbeheer totaal overgaan naar het team Interne dienstverlening. Het onderhoud van kopieermachines en het uitreiken van zaken als mobiele telefoons is nu reeds belegd bij het team Interne Dienstverlening bij de medewerkers van de Servicedesk in Uithoorn.

Door de keuze en de noodzaak om onze werkwijze steeds procesgerichter in te richten is er behoefte aan het ontwikkelen van voldoende kennis van procesinrichting (bijvoorbeeld leanmanagement). Hieraan zit een technische en een organisatorische kant en voor nu is er voor gekozen om kennis en advisering over leanmanagement te beleggen bij POJZ. In de komende jaren zal dit verder ontwikkeld moeten worden. Dit betekent dat de teamleider een ontwikkelpad zal ontwerpen om de leandeskundigheid te ontwikkelen en te borgen bij meer medewerkers dan nu het geval is. In 2016 start dit.

5. Team Interne Dienstverlening

Het team Interne Dienstverlening is gericht op het ondersteunen van alle medewerkers van Ouder-Amstel, Uithoorn, Diemen en DUO+ met faciliteiten rondom de werkplek. Dit bestrijkt een breed terrein vanaf het verlenen van toegang tot het gebouw, meldingen over het gebouw en het verstrekken en verzorgen van een fysieke of digitale werkplek, tot de vergaderfaciliteiten, de catering en het bezorgen van de digitale post op de juiste digitale werkplek. Als bijzonderheid geldt dat de gemeente Diemen geen facilitaire en gebouwgebonden diensten afneemt van DUO+ en dat daarom de medewerkers van Diemen alleen voor ICT gerelateerde vragen de Servicedesk van Interne Dienstverlening benaderen.

Er zijn drie vakdisciplines binnen het team Interne Dienstverlening te onderscheiden: Facilitair, de Servicedesk en Postintake en archief (PiA). Deze worden allemaal rechtstreeks door de teamleider aangestuurd.

De Servicedesk is de spin in het web waar collega's meldingen over en verzoeken tot ondersteuning kunnen neerleggen. Dit gebeurt via het "click-call-face"-principe. Via een digitaal productenboek met serviceafspraken en e-formulieren zijn eenvoudige informatievragen en leveringsverzoeken digitaal te stellen. De Servicedesk geldt ook als centrale telefonische ingang voor interne klanten.

Op termijn zal de Servicedesk zoveel mogelijk eerstelijnsvragen voor alle teams van de afdeling Bedrijfsvoering afdoen. Ook zal de Servicedesk de producten- en dienstencatalogus van Interne Dienstverlening beheren. Op 1 januari 2016 wordt gestart met de catalogus van Interne Dienstverlening en I&A en van daaruit zal de rest zo snel mogelijk worden opgebouwd. Eerstelijns vragen t.a.v. de digitale werkplek worden door de Servicedesk afgehandeld, tweedelijns vragen worden doorgezet naar het team I&A waarbij de afhandeling wordt bewaakt door de Servicedesk.

Dit geldt vanzelfsprekend ook voor alle vragen die naar de facilitaire medewerkers gaan. De Servicedesk zorgt voor de planning, de monitoring en de rapportages over de meldingen en de afhandeling.

Werkzaamheden Facilitair

Tot het werkterrein van team Interne Dienstverlening behoren voor Facilitair: een deel van het onderhoud en beheer van de kantoorgebouwen en erven in gebruik van Ouder-Amstel en Uithoorn en de werkplekken in Diemen die in gebruik zijn bij DUO+ (gemeente Diemen doet daarvoor een beroep op de eigen medewerkers die in de moederorganisatie blijven). Daarnaast fungeren medewerkers van Interne Dienstverlening als beheerders van enkele accommodaties in Ouder-Amstel.

Als concept voor de verantwoordelijkheidsverdeling op het gebied van het gebouwbeheer geldt het volgende: Facilitair vervult de huurders-/gebruikersrol, de eigenaar-/verhuurdersrol is belegd bij de afdeling Buurt (op termijn) dan wel bij de moederorganisaties (in de huidige situatie).

Team Interne dienstverlening vervult een beleidsmatige en adviserende rol waar het gaat om zaken als optimaal gebruik van de werkplekken, beveiliging of inkoop (op het eigen terrein). Waar mogelijk en wenselijk zullen huidige verschillen in werkwijzen worden geharmoniseerd om efficiency, onderlinge vervanging en robuustheid van het team te versterken. Teamleider en betrokken medewerkers zullen daarvoor inwerk-schema's en roulatiemogelijkheden ontwikkelen.

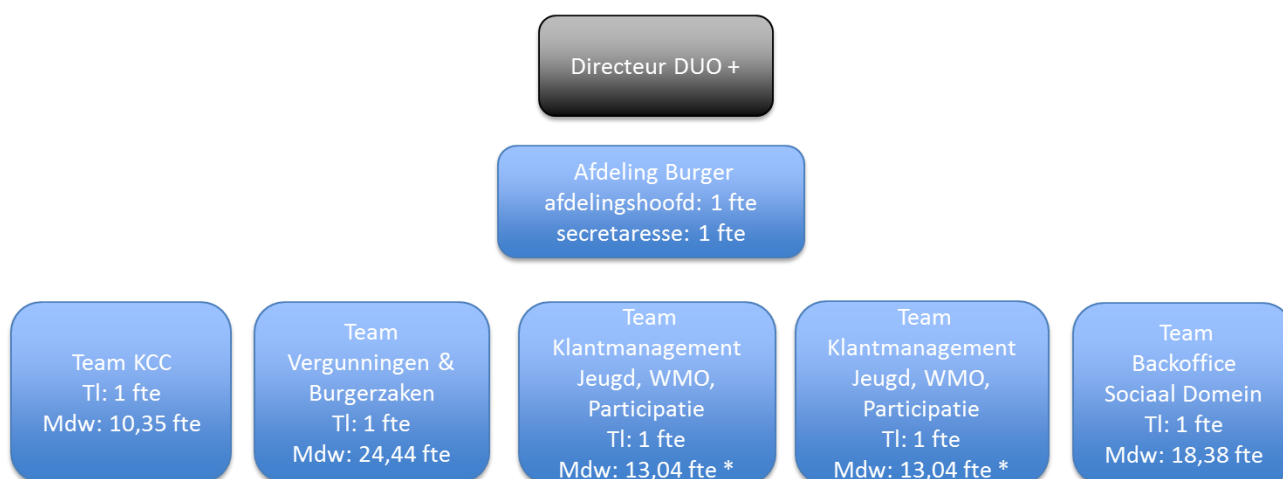
Uitvoerend gaat het om zaken als verzorgen repro, beheer kantoorbenodigdheden, fleetmanagement, beheer en verzorging van externe post, functioneel beheer gebruiksruidtes, catering, beheer en onderhoud van gebouwen, toegangsbeheer, beveiliging en bedrijfshulpverlening.

Werkzaamheden postintake en archief

Door de introductie van het zaakgericht en digitaal werken zal de DIV-functie per 1 januari 2016 veranderen. Er zal een registratiefunctie ontstaan die de afnemende papieren poststroom en de op het algemene adres binnenkomende e-mails inscant, van eerste metadata voorziet en aan het juiste werkproces toewijst. De ontwikkeling naar DIV-adviseur (zie hiervoor Team I&A) en het routinematige werk van de postintake vragen om verschillende competenties en werkwijzen. Dit betekent verdere specialisatie binnen de huidige DIV-functies en rechtvaardigt ophanging onder de twee verschillende teams, te weten I&A voor advies en Interne dienstverlening voor DIV-medewerker registratie/postintake en archiefbeheer. De DIV-adviseurs hebben ten opzichte van de medewerkers van de medewerkers registratie/postintake een adviserende en kennis bevorderende rol. Het is de opdracht aan de teamleiders I&A en Interne dienstverlening om deze rol te garanderen.

De overgang van papier naar digitaal werken zal in de voorbereidingen tot DUO+ en in de projectfase van I&A nog veel aandacht en tijd vergen van de medewerkers in alle organisaties.

4.4 Inrichting afdeling Burger DUO+



* Dit is exclusief 3,5 fte (nog) uitbesteed aan Coherente in Ouder-Amstel

Figuur 10 organogram afdeling Burger

4.4.1 Karakteristiek kerntaken afdeling

De afdeling Burger in DUO+ wordt opgebouwd uit twee gemeenten: Uithoorn en Ouder-Amstel. De gemeente Diemen participeert hier niet in.

Dienstverlening en uitgangspunten

In het programma DUO+ is door de expertisegroep 'individuele dienstverlening' een dienstverleningsvisie voor DUO+ en voor de aangesloten gemeenten ontwikkeld. Deze is vastgesteld door de stuurgroep DUO+. Op deze dienstverleningsvisie is de inrichting van de afdeling Burger gebaseerd.

Visie op de (inrichting van de) afdeling Burger

In de afdeling Burger vindt alle afhandeling plaats van de één op één dienstverlening tussen de gemeente (Uithoorn en Ouder-Amstel) en haar inwoners, ondernemers en instellingen.

Met één op één dienstverlening wordt bedoeld: alle één op één contactafhandelingen van gemeentelijke producten en diensten via alle beschikbare dienstverleningskanalen:

- Telefoon;
- balie (loket);
- post;
- e-mail;
- website;
- nieuwe (social) media.

Uitgangspunten

- Alle taken en daarmee dus ook alle producten en diensten van de taakvelden die worden overgedragen aan DUO+ gaan mee naar DUO+. Deze zullen in een producten-dienstencatalogus worden vervat. Bij de afzonderlijke teams worden de producten en diensten op hoofdlijnen vermeld en wordt verder alleen ingegaan op nieuwe functies en wijzigingen/bijzonderheden.
- Alle gemeentelijke loketten zijn ondergebracht in de afdeling Burger (behalve het Belastingloket dat in de GR Gemeentebelastingen Amstelland is georganiseerd).
- Voor alle doelgroepen passende dienstverlening; kwaliteit hoog in het vaandel, innovatief, dichtbij, beschikbaar, vertrouwd en efficiënt.
- De dienstverlening vindt plaats dichtbij de burger in de eigen gemeente.
- De (look en feel van de) eigen gemeentelijke website blijft behouden;
- Het eigen, gemeentelijk telefoonnummer blijft behouden.

Dat betekent voor inwoners, instellingen en ondernemers:

- vertrouwde dienstverlening in hun eigen gemeente;
- goed bereikbare dienstverlening, die is afgestemd op de doelgroepen en op specifieke producten en diensten;
- innovatieve dienstverlening met een hoge(re) kwaliteit;
- dienstverlening via alle dienstverleningskanalen waarbij gestuurd wordt naar het kanaal, dat het beste past bij de doelgroep of het product. Alle dienstverleningskanalen blijven beschikbaar;
- dat persoonlijke contactmomenten dichtbij blijven, in eigen gemeente(huis).

Afdoening van klantcontacten

Alle klantcontacten worden geregistreerd en afgedaan/ingedeeld in eerste-, tweede-, en derdelijns (aan)vragen.

Alle eerstelijns (aan)vragen zijn ook te vinden op de gemeentelijke website. Er wordt maximaal vraaggericht en integraal gewerkt.

Eerstelijns (aan)vragen

De afdoening vindt direct plaats, op inloop gedurende de openingstijden van het gemeentehuis, door het klant contact centrum (KCC). Ook alle (aan)vragen/producten die minder dan 5 minuten in beslag nemen worden direct, op inloop, afgedaan in het snelloket van het KCC. Een voorbeeld hiervan is het uitreiken van een rijbewijs of reisdocument.

Tweede- en derdelijns (aan)vragen

De tweedelijns afdoening vindt plaats op afspraak bij één van de andere loketten in de afdeling Burger. Het betreft hier de afdoening van de wat meer gecompliceerde (aan)vragen of handelingen/producten die meer dan 5 minuten in beslag nemen. De loketten van de afdeling Burger in de tweede en derde lijn zijn:

- het Vergunningenloket;
- het Burgerzakenloket;
- het loket van het sociaal domein waar de afwikkeling van de klantcontacten rondom de participatiewet, inclusief schuldhulpverlening, WMO en Jeugd plaatsvindt.

De backofficewerkzaamheden (derdelijns) horen onlosmakelijk bij de loketten en zijn dus eveneens in de afdeling Burger bij het betreffende loket ondergebracht. Dit backofficewerk wordt gecentraliseerd in 1 van de gemeentehuizen. Zo kunnen de voordelen van schaalvergroting worden benut. Het sociaal domein heeft daarnaast, door veel specifieke backofficetaken, een apart backofficeteam.

Wat zijn de producten?

Op hoofdlijnen hebben de gemeenten dezelfde producten en diensten nodig van de afdeling Burger. Op hoofdlijnen betreft het dus alle (aan)vragen van de gemeentelijke producten en diensten door inwoners en bedrijven die door hun gemeente moeten worden geleverd. Daarnaast zijn er backofficetaken die aan de gemeentelijke producten en diensten verbonden zijn of die voortvloeien uit wettelijke taken binnen de teams van Burger, bijvoorbeeld het organiseren van verkiezingen of allerlei wettelijke verplichtingen binnen het sociaal domein.

Hoe worden de producten aangeboden?

De afdeling Burger biedt haar producten en diensten aan via alle dienstverleningskanalen. Zo hebben verschillende doelgroepen hun eigen mogelijkheden om met hun gemeente zaken te doen. Voor de eenvoudige (standaard) producten en diensten is het digitale kanaal (website) goed ingericht. Dit is het best bereikbare, snelste, modernste en goedkoopste kanaal. Daarnaast heeft het de voorkeur van de meeste doelgroepen en worden kosten bespaard. Doordat er organisatie breed zaakgericht gewerkt wordt, kunnen inwoners de stand van zaken rond hun aanvraag 24/7 (gaan) volgen.

Medewerkers geven via alle kanalen hetzelfde antwoord. Vanzelfsprekend heeft de medewerker die de complexere vragen behandelt meer specialistische kennis.

Voor de meer complexere producten en diensten, tweede- en derdelijns (aan)vragen, wordt op afspraak gewerkt. De aanvrager kan zo, via de website of via het KCC, zijn voorkeurstijd plannen. De juiste medewerker behandelt de afspraak en is goed voorbereid. Dit geldt voor alle tweede- en derdelijns teams in de afdeling Burger.

Welke kansen zijn er voor versterking van de 3 K's?

Kwaliteit

Om de kwaliteit te waarborgen en te verbeteren wordt, waar mogelijk, gekozen voor de meest klantgerichte servicenormen die op dit moment in een van beide gemeenten bestaan. De servicenormen worden door middel van klanttevredenheidsonderzoeken regelmatig gemeten en vastgelegd in systemen. Prestaties worden met andere gemeenten vergeleken door middel van benchmarking. Doordat alle gegevens rond servicenormen en klantcontact vastgelegd worden, is er continu inzicht in de kwaliteit van de dienstverlening en kan hierop gestuurd worden. Voor deze continue monitoring is in de huidige situatie minder structurele aandacht. Doordat er nu een robuustere organisatie is dan de twee gemeenten afzonderlijk is er meer ruimte voor innovatie en voor specialisatie en kwaliteitsontwikkeling bij medewerkers.

Kwetsbaarheid

Vermindering van de kwetsbaarheid door schaalvergroting wordt zichtbaar door het inrichten van een gezamenlijk callcenter, gezamenlijke loketten inclusief backofficetaken, door het verbeteren van (digitale) informatievoorziening en het op elkaar afstemmen van processen en systemen. Alle medewerkers in de verschillende teams van de afdeling Burger kunnen zo werken voor de klanten van beide gemeenten. De lokale kleur van de gemeenten blijft behouden door de fysieke afdoening van klantcontacten lokaal te organiseren.

Kosten

Op de kosten van dienstverlening wordt (op termijn) bespaard door harmonisatie van onder andere ICT systemen, inclusief telefooncentrale, processen, servicenormen en door de toename van E diensten. Ook worden (op termijn) kosten bespaard door een efficiëntere inzetbaarheid van medewerkers door de verdergaande digitalisering van de dienstverlening en door het meer integraal werken. Kanaalsturing, inzet van nieuwe media en inzet van nieuwe dienstverleningsmogelijkheden in de toekomst, het werken op afspraak en meer standaardisatie van eenvoudige, standaard producten leveren ook kostenreductie op.

Welke ontwikkelingen zijn mogelijk binnen de afdeling?

In zijn algemeenheid is een (verdergaande) doorontwikkeling voorzien naar een meer leanproces gerichte organisatie in de afdoening van (aan)vragen, en wordt het klantproces ingericht volgens het eerste-, tweede- en derdelijns principe, en ook meer kanaal gestuurd. Dit betekent:

- KCC doet alle eerstelijns (aan)vragen af en lokethandelingen die minder dan 5 minuten in beslag nemen (direct, op inloop);
- De andere loketten in de afdeling Burger doen de tweede- en derdelijns (aan)vragen integraal af op afspraak in de eigen gemeente van de klant;
- Doorontwikkeling van zaakgericht werken en de dienstverleningsmogelijkheden via de website, social media en andere nieuwe dienstverleningsmogelijkheden en sturing daarop naar het meest passende en efficiënte kanaal;
- Harmonisatie van alle ondersteunende (vak)applicaties waarbinnen de werkprocessen lean en volgens bovenstaand principe worden ingericht;
- Moderne apps/applicaties worden ingezet voor de dienstverlening, zoals de nieuwe telefooncentrale die het nog beter organiseren van de bereikbaarheid faciliteert;
- Toename van E-diensten.

Daarnaast is er een algemene ontwikkeling in de afdeling naar integraal werken van de tweede- en derdelijns (aan)vragen in de verschillende gemeentelijke loketten, zoals in de klantmanagementteams participatie, WMO, jeugd van het sociaal domein. Ook in het loket burgerzaken en het loket vergunningen zullen meer (aan)vragen integraal, in het betreffende loket worden afgedaan (op afspraak). Daarnaast worden alle (aan)vragen die minder dan 5 minuten in beslag nemen overgeheveld naar het snel-loket van het KCC.

Op de vakinhoudelijke ontwikkelingen in de afzonderlijke teams in Burger wordt ingegaan bij de afzonderlijke teams.

4.4.2 Karakteristiek kerntaken per team

1. Team Klant Contact Centrum (KCC)

In het KCC wordt via alle kanalen (telefonisch, digitaal of fysiek aan het snelloket) alle eerstelijns informatie verstrekt. Dit is de informatie die ook op de gemeentelijke website te vinden is. In het snelloket van het KCC worden alle (aan)vragen afgedaan die minder dan 5 minuten in beslag nemen. De receptiefunctie wordt ook ondergebracht bij het fysieke KCC loket. In de backoffice van het KCC vindt de webredactie en het webmanagement (dienstverleningsdeel) plaats, wordt de kwaliteitsmonitoring & managementinformatie over de gemeentelijke dienstverlening ondergebracht, en het uitvoeringsbeleid dienstverlening.

Karakteristiek en kerntaken

Er wordt een breed KCC ingericht, dat centraal wordt aangestuurd maar fysiek in beide gemeentehuizen, dichtbij de eigen inwoners, is gesitueerd. De frontoffice doet zoveel mogelijk eenvoudige vragen af en werkt met vraag-/antwoordcombinaties en digitale formulieren. De vakafdelingen hebben hierdoor meer tijd voor maatwerk en advisering. Naast het uitreiken van bijvoorbeeld reisdocumenten en rijbewijzen is dit bijvoorbeeld de meldingen openbare ruimte en nadere informatie of handelingen voor een project van één van de gemeenten, bijvoorbeeld 'invoering betaald parkeren'. Er vindt van te voren afstemming plaats met het KCC over wat er te verwachten is en wat KCC direct kan afdoen. Ook vindt er tussen het KCC en alle andere teams in de afdelingen Burger en Buurt regelmatig afstemming plaats over de dienstverlening vanuit de andere teams, waarbij alle (aan)vragen die minder dan 5 minuten in beslag nemen worden overgeheveld naar het KCC, zo nodig inclusief de nodige formatie. Zo snijdt het mes aan twee kanten: inwoners worden in steeds meer gevallen direct geholpen en afdelingen hebben meer tijd voor maatwerk en advisering.

Alle klantcontacten worden geregistreerd, de informatie op de gemeentelijke websites is actueel en door het zaakgericht werken dat organisatie breed is ingevoerd kan de bewaking op een correcte afdoening van meldingen, telefoontjes of aanvragen goed gevolgd worden. Er wordt gewerkt met dienstverlenings- c.q. servicenormen. Bij de start van de dienstverlening vanuit de DUO+ organisatie levert het KCC dezelfde kwaliteit die de inwoners, bedrijven en instellingen van de beide gemeenten nu gewend zijn. Door de grotere omvang ontstaat meer innovatiekracht waardoor beter op trends kan worden ingespeeld en de kwetsbaarheid vermindert. Hierdoor kan in de toekomst de kwaliteit behouden blijven en verhoogd worden.

Uitgangspunten zijn:

- Alle dienstverleningskanalen komen binnen bij het KCC, inclusief nieuwe (social) media, met uitzondering van de postregistratie (bij de afdeling Bedrijfsvoering);
- KCC doet alle eerste lijns informatieverstrekking af van alle kanalen (ook de post);
- Het KCC snel-loket doet alle producten, diensten, handelingen < 5 minuten af;
- De telefooncentrale voor DUO+ en de aangesloten gemeenten wordt gecentraliseerd in één van de gemeenten en is met moderne ICT ingericht;
- KCC snelloket, inclusief receptiefunctie, blijft fysiek in het eigen gemeentehuis in Uithoorn en Ouder-Amstel;
- KCC snelloket en receptie werken op inloop gedurende de openingstijden van het gemeentehuis;
- De backoffice KCC wordt gecentraliseerd in één van beide gemeenten, Uithoorn of Ouder-Amstel, daar waar de telefooncentrale wordt gesitueerd.

Het team KCC bestaat uit de volgende taakvelden:

- Telefoon;
- Snel-loket & receptie;
- Backoffice KCC.

Taken

Het gaat hier voornamelijk om gemeentebrede eerstelijns informatieverstrekking via alle kanalen, afgifte gemeentebrede (aan)vragen < 5 minuten en de receptiefunctie voor de aangesloten gemeenten en voor DUO+.

In de backoffice van het KCC zijn ondergebracht: het uitvoeringsbeleid dienstverlening, inclusief webmanagement (dienstverleningsdeel), de webredactie en de statistiek/managementinformatie.

Ontwikkelingen ten opzichte van de huidige taken:

- Opzet van een informatiestructuur vanuit beleid gemeenten en vanuit de andere loketten en van afdelingen van DUO+ zodat alle eerstelijns informatie maar ook de actuele, acute gebeurtenissen zoals incident e.d. bekend zijn (met bescrypt) bij het KCC.
- Optimalisatie afspraken rondom de bereikbaarheid van medewerkers DUO+ en gemeenten, dienstverleningsnormen.
- Overige dienstverleningsnormen vaststellen en monitoren voor beide gemeenten en voor DUO+
- Voor ieder product, dienst of project is in de DUO+ organisatie één eigenaar aangewezen die het hele proces bewaakt, ook als dat door verschillende afdelingen heenloopt.

Speelveld

De verdergaande digitalisering van de dienstverlening, meer kanaalsturing, nieuwe (digitale) dienstverleningsmogelijkheden en overheveling van kortdurende (aan)vragen naar het KCC vanuit de andere teams gaan de verdere inrichting van het KCC en de dienstverlening beïnvloeden.

Groeimogelijkheden

In aansluiting op het speelveld zitten de groeimogelijkheden voor het KCC in de volgende onderdelen:

- Meer en betere gemeente brede informatieverstrekking;
- Betere volg-mogelijkheden voor alle aanvragen die inwoners en bedrijven bij de gemeente hebben lopen;
- Overname van de andere loketten van de (aan)vragen die < 5 minuten in beslag nemen;
- Overheveling van afdoening van de eerstelijns contacten van social media en e- mail naar het KCC (nu alleen nog telefoon en balie), inclusief de bijbehorende formatie;
- Moderne dienstverleningsmogelijkheden worden gecombineerd en geïmplementeerd, bijvoorbeeld de nieuwe telefooncentrale die de kennis bij het KCC over alle collega's in DUO+ en de gemeenten gaat faciliteren en de bereikbaarheid verhoogt.

Grensvraagstukken

De webredactie (2,5 fte op indicatieve functieschaal 6) wordt ondergebracht bij het KCC. Op dit moment is binnen de moederorganisaties webredactie niet in die omvang en niet specifiek als taak geormerkt beschikbaar. Om kwaliteitsverbetering voor de websites te realiseren en efficiëntie te genereren is ervoor gekozen om deze te centraliseren en dat te doen met inzet van de huidige formatie uit alle betrokken organisatieonderdelen. Uitgangspunt is dat vanaf 1 januari 2016 alle gemeenten formatie webredactie nodig hebben. Om de benodigde 2,5 fte te realiseren binnen het KCC leveren de betrokken organisatieonderdelen formatie of geld. Dat geldt zowel voor de moederorganisaties als de drie afdelingen binnen DUO+ in gelijke mate: 0,5 fte schaal 6 formatieruimte; in geld dan wel bemensing.

2. Team Vergunningen & Burgerzaken

De afdeling Burger is zoals boven uitgelegd procesgericht ingericht in afhandeling van alle eerste-, tweede- en derdelijns (aan)vragen. Dit is dus inclusief vergunningen. Door deze inrichting worden de huidige taakvelden Vergunningen, Toezicht & handhaving gesplitst.

Toelichting

De afdeling Burger verzorgt de individuele dienstverlening (alle loketfuncties waar de één op één contacten worden verwerkt en de bijbehorende backoffices)

De afdeling Buurt verzorgt de collectieve dienstverlening (beheer openbare ruimte, toezicht & handhaving en de backoffices).

Daar waar het de VTH taken betreft moet Vergunningen worden gezien als een individuele dienst. Immers een burger of bedrijf vraagt een vergunning voor iets aan en die wordt verleend dan wel geweigerd. Het dienstverleningsproces, met de aanvrager als vertrekpunt, speelt hierin een belangrijke rol en in die zin behoren deze taken dus te worden ondergebracht bij de afdeling Burger.

Toezicht & Handhaving dienen daarentegen algemene belangen zoals het garanderen van de veiligheid en het voorkomen van overlast. Natuurlijk zijn hier ook één op één contacten, bijvoorbeeld naar aanleiding van handnavingsverzoeken. Ook de daadwerkelijke handhaving zelf richt zich vaak op een persoon of bedrijf. Desalniettemin kan dit niet worden gezien als een individuele dienstverlening immers het vertrekpunt is hier het algemeen belang dan wel wettelijke en/of lokale normen. Het dienstverleningsproces is bij Toezicht & Handhaving van ondergeschikt belang.

Vanuit deze gedachte is een knip in VTH dus een logische. Het vraagstuk dat zich hier voordoet is of dit ook geldt voor de taken in de backoffice.

Oplösungen

Dit is ondervangen door de diverse specialismes, zoals bodem, geluid, lucht e.d., in de backoffice bij Burger onder te brengen. Ook de plantoetsers zijn thans voorzien bij Burger. Deze taakvelden staan ook ten dienste van de toezichthouders en handhavers die zijn ondergebracht bij Buurt. Immers ook in die werkprocessen doen zich vragen voor die hier betrekking op hebben. Daarbij komt dat de vergunningverlening van directe invloed is op het toezicht en handhaving en dat de uitkomsten van toezicht en handhaving weer direct gevolgen hebben voor de vergunningverlening. Een ander vraagstuk is de eerstelijns juridische advisering. Bij het inrichtingen van DUO+ is het uitgangspunt dat iedere afdeling haar eigen eerstelijns juridische advisering organiseert. Voor de VTH taken betekent dit dat ook de juridische ondersteuning in beginsel wordt gesplitst. Het taakveld VTH vraagt specifieke juridische kennis. Daarbij komt dat deze kennis in grote lijnen voor Vergunning dezelfde is als voor Toezicht & Handhaving. Ook heeft dit taakveld per definitie grote behoefte aan juridische ondersteuning. Er zijn veel en vaak complexe bezwaar en beroepszaken. Voorkomen moet worden dat door het uit elkaar halen van de V en TH taken binnen de teams weer "éénpitters" ontstaan. Hiermee verhoog je namelijk de kwetsbaarheid en dat moet worden voorkomen.

Dus ondanks het feit dat er goede en logische redenen zijn om Vergunningen en Toezicht & Handhaving in verschillende afdelingen onder te brengen, wordt onderkend dat het cruciaal is dat de integraliteit die nu binnen dit werk is georganiseerd intact blijft, net als het efficiënt werken in de front en backoffice. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden, in zowel de fysieke sfeer (huisvest het backofficedeel van Vergunningen en Toezicht & Handhaving bij elkaar) als in de organisatorische sfeer (nieuwe werken/ flexibel werken, medewerkers kunnen elkaar ook actief opzoeken x tijd per week). De organisatiestructuur belemmert dit niet. Daarnaast kan worden overwogen om de juridische ondersteuning voor zowel Vergunningen als Toezicht & Handhaving onder te brengen in één team.

In de nadere uitwerking van vraagstukken rond de huisvesting maar zeker ook bij het uitwerken van de werkprocessen zal dit nadrukkelijk de aandacht krijgen.

Clustering Vergunningen & Burgerzaken

Het uitgangspunt voor het bijeenbrengen van de taakclusters Vergunningen en Burgerzaken in één team onder één aansturing is het in hoofdstuk 1 genoemde inrichtingsprincipe voor teams binnen de afdelingen van DUO+ om een logische clustering te maken van verschillende taakclusters binnen de afdeling waar de span of control minder dan 18 medewerkers is. In lijn hiermee worden de taakclusters Vergunningen en Burgerzaken in één team, onder één aansturing bijeengebracht. Beide taakclusters verzorgen immers tweedelijns (aan)vragen, zijn (dus) tweedelijns loketten inclusief hun bijbehorende backoffices (vakafdelingen), net als ook de loketten Klantmanagement van het Sociaal Domein. Dit doet ook recht aan de visie op de afdeling Burger om alle één op één relaties met inwoners en bedrijven van de gemeenten in één afdeling (afdeling Burger) bijeen te brengen en in te richten langs de lijn van eerste lijn (KCC) en tweede lijn, inclusief bijbehorende backoffices (vakafdelingen).

Karakteristieken en kerntaken

Vergunningen

Het taakcluster Vergunningen richt zich vooral op het behandelen van tweedelijns vergunning (aan)vragen op het gebied van de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (WABO), milieuregelgeving, APV, drank- en horecaregelgeving en een aantal andere bijzondere wetten, zoals bijvoorbeeld de wet op de kansspelen, en verzorgt de technische en juridische advisering daaromtrent. Daarnaast is het (uitvoerings)beleid ruimtelijke ordening ondergebracht bij Vergunningen.

De producten worden aangeboden conform de andere teams in de tweede lijn in de afdeling Burger: via het loket, op afspraak, gedurende de afgesproken openingstijden (lees huidige openingstijden).

(Kern)taken

Het onderdeel *Vergunningen WABO* houdt zich voornamelijk bezig met het afdoen van aanvragen om vergunningen in het kader van de WABO zoals:

- Vooroverleg met - en verstrekken van informatie aan aanvrager over de omgevingsvergunning en wet- en regelgeving;
- Het verlenen, wijzigen, weigeren of intrekken van een omgevingsvergunning;
- Afdoen van meldingen en verlenen van ontheffingen;
- Het opstellen en vaststellen van een verklaring van geen bedenkingen;
- Afhankelijk van het afgegeven mandaat adviseren aan het college over bovengenoemde onderwerpen.

De hierboven genoemde taken worden onder meer verricht voor de aspecten: bouwen, wonen, milieu, monumenten, slopen, brandveilig gebruik, planologisch gebruik, bodem en natuur.

Het onderdeel *Vergunningen APV, Drank- en horecawet en bijzondere wetten* houdt zich bezig met het afdoen van aanvragen om vergunningen in het kader van bovengenoemde wetten zoals:

- Het verlenen, wijzigen, weigeren of intrekken van de betreffende vergunningen;
- Het afhandelen van meldingen;
- Het verlenen van ontheffingen;
- Afhankelijk van het afgegeven mandaat adviseren aan college/de burgemeester over bovengenoemde onderwerpen.

De hierboven genoemde taken worden onder meer verricht voor de aspecten: evenementen, markten, standplaatsen, kinderopvang, exploitatie horecabedrijven, sluitingsuur, verkoop vuurwerk etc.

Het (*uitvoerings*)*Beleid ruimtelijke ordening* betreft bijvoorbeeld:

- Opstellen van (uitvoerings)beleid op het gebied van vergunningen, welstand, monumenten, APV gerelateerde activiteiten zoals standplaatsen, terrassen, evenementen etc.;
- Opstellen van bestemmingsplannen en wijzigingsplannen waarbij uitgangspunten vanuit de gemeenten worden meegegeven;
- Adviseren over wel/niet meewerken aan een initiatief en planologische medewerking. Maken van een keuze voor het geëigende juridische/ planologisch instrument per initiatief (afwijkingsbesluit of een ander planvorm/ besluit op basis van de Wabo of Wro);
- Voorbereiden, motiveren, opstellen en laten nemen van een afwijkingsbesluit;
- Afhankelijk van het afgegeven mandaat adviseren aan het college/ de burgemeester over bovengenoemde onderwerpen.

Uitgangspunt is dat álle taken en daarmee dus ook álle producten en diensten van de taakvelden die worden overgedragen aan DUO+ meegaan naar DUO+. Deze zullen in een producten-dienstencatalogus worden vervat.

Ontwikkelingen

Voor Vergunningen zijn de volgende ontwikkelingen aanwijsbaar in de komende jaren:

- Er is een aanpassing van de Wet VTH in voorbereiding;
- Op termijn wordt een aantal van del VT(H) taken geprivatiseerd waardoor het mogelijk wordt dat aanvragers de keuze hebben tussen de gemeente of een gecertificeerd bureau voor de toetsing van vergunningsaanvragen.
- De afgelopen jaren zijn al een aantal vergunningsprocessen digitaal gemaakt en WABO vergunningen verlopen grotendeels via het landelijke digitale omgevingsloket. De digitalisering wordt verder door ontwikkeld en lean gemaakt, bijvoorbeeld door een "flitsvergunning" (vergunning binnen een paar dagen) te koppelen aan een digitale aanvraag, waarbij de afdoening mogelijk zelfs naar de eerste lijn (KCC) kan.
- Deregulering waar mogelijk/ wenselijk, bijvoorbeeld door alleen een meldplicht in te voeren i.p.v. een vergunningsaanvraag.
- Vooroverleg met initiatiefnemers wordt nog meer ingezet om het vergunningenproces zo efficiënt mogelijk in te gaan.

Speelveld

Het speelveld van Vergunningen wordt in de komende jaren veranderd door:

- Verdere vorming en mogelijke uitbouw van de RUD's;
- Toename van vergunningsvrij bouwen;
- De kwaliteitscriteria en de wijze waarop deze door de provincie gehandhaafd gaan worden;
- Privatisering van een aantal VT(H) taken.

Groei mogelijkheden

De ontwikkelingen rondom de kwaliteitscriteria zijn hierin leidend. Op dit moment lijken ze minder streng dan het zich 2 jaar geleden liet aanzien. Verder geeft deregulering waar dat mogelijk en/of wenselijk is eveneens aanleiding tot verdere groei- (of krimp).

Burgerzaken

Het cluster Burgerzaken binnen het team bestaat uit 'klantcontacten' (de loketfunctie) en een backoffice waarin ook het uitvoeringsbeleid van Burgerzaken is ondergebracht.

Het cluster heeft een tweedelijns loketfunctie en werkt op afspraak gedurende de daarvoor afgesproken openingstijden. De loketfunctie doet alle producten van burgerzaken af, inclusief de levering van diensten/producten betreffende de burgerlijke stand. In DUO+ zijn de medewerkers klantcontacten Burgerzaken allround medewerkers. Zij doen, in beginsel, alle burgerzaken (aan)vragen af. Daarbij is de backoffice Burgerzaken niet meer als achtervang voor complexe(re) (aan)vragen beschikbaar zoals dit nu wel gebruikelijk is in beide gemeenten. Om deze reden vereist deze functie in dit team meer complexe vakkennis van de betreffende medewerkers. Daarnaast ondersteunen deze medewerkers op het taakcluster burgerzaken bij het backofficewerk.

De backoffice Burgerzaken zijn allround Burgerzakenspecialisten (derdelijns vakkennis), met één of meerdere specialisaties zoals bijvoorbeeld Verkiezingen of kwaliteit & zelfevaluatie BRP. Ook het uitvoeringsbeleid Burgerzaken valt hierbinnen.

(Kern)taken

'Klantcontacten Burgerzaken' doet alle tweedelijns (aan)vragen Burgerzaken af, inclusief de burgerlijke stand, die meer dan 5 minuten in beslag nemen. Dit zijn alle producten Burgerzaken zoals die nu ook bij beide taakclusters Burgerzaken zitten. In de wijze van afdoening zijn we innovatief.

Bij de backofficetaken gaat het om zaken als organisatie van Verkiezingen, kwaliteit-BRP, (ingewikkelde) mutaties BRP en zelfevaluatie BRP, identiteits- en adresfraude, verwerking van producten van Burgerzaken (voortvloeiend uit de intake bijvoorbeeld eerste vestigingen Nederland) en kwaliteitscontroles. Het uitvoeringsbeleid rondom het vakgebied Burgerzaken is eveneens georganiseerd in de backoffice.

Ontwikkelingen en speelveld

De volgende ontwikkelingen komen op Burgerzaken af:

- Modernisering BRP waardoor processen mogelijk eenvoudiger worden, waar een omvangrijke harmonisatie- en migratieopgave aan vooraf gaat en de nodige cursussen en trainingen zullen moeten worden gevolgd door alle betrokken medewerkers;
- Meer plaats onafhankelijke dienstverlening;
- Wetswijzigingen waardoor andere dienstverleningsmogelijkheden ontstaan (bijvoorbeeld de digitalisering van de burgerlijke stand) en andere ICT ontwikkelingen die de dienstverlening ondersteunen en veranderen;
- Verandering in gedrag van klanten, bijvoorbeeld verdergaande communicatie en (aan)vragen via de website en nieuwe (social) media;
- Verschuivingen van klantcontacten (doordat bijvoorbeeld paspoorten nu 10 jaar geldig zijn en door de decentralisaties in het sociaal domein);
- Bij de harmonisatie van BRP wordt het functioneel applicatiebeheer gecentraliseerd en zal verschuiven naar de afdeling Bedrijfsvoering, team I&A. De inzet is om per 1 januari 2017 de backofficeapplicaties Burgerzaken te hebben geharmoniseerd.

Groei mogelijkheden

De groeimogelijkheden voor Burgerzaken zijn vooral aan te wijzen in nieuwe vormen van afdoening van (aan)vragen/ klantcontact door de geschetste wettelijke ontwikkelingen en nieuwe dienstverleningsmogelijkheden met behulp van nieuwe ICT ontwikkelingen. Doorgaande scholing van medewerkers Burgerzaken zal hierdoor continue aandacht vragen, dit natuurlijk mede vanwege de keuze om alle (aan)vragen Burgerzaken af te doen in het loket Burgerzaken.

3. Teams Sociaal domein

Het sociaal Domein richt zich op de zorg voor kwetsbare inwoners. Het uitgangspunt is dat mensen zoveel mogelijk zelfredzaam zijn en participeren in de samenleving. De gemeente functioneert als vangnet. Dit betekent:

- aanboren, behouden en vergroten van de zelfredzaamheid en regie van samenleving en inwoner;
- organiseren van een integrale, samenhangende en effectieve hulpstructuur voor inwoners die het (tijdelijk) niet zelfstandig redden;
- organiseren van andere vormen van toegangsbeoordeling voor het beroep op ondersteuning;
- ontwikkelen van een integraal systeem van kwaliteitsindicatoren voor het sociaal domein.

Daarmee wordt bereikt dat er in de samenleving plaats is voor iedereen, waarin iedereen meetelt en naar eigen vermogen zelfredzaam is en zijn of haar talenten benut (die iedereen bezit). De ondersteuning is laagdrempelig en integraal, gericht op preventie en heeft als uitgangspunt dat wat iemand wel kan. Eenvoudig waar het kan en specialistisch waar nodig, en altijd integraal.

3a. Teams klantmanagement Participatie, WMO en Jeugd Karakteristieken en kerntaken

In de afdeling Burger van DUO+ wordt een integraal klantmanagementteam 'WMO, jeugd en Participatiewet' gevormd. Dat is nieuw ten opzichte van de huidige situatie in de beide gemeenten maar was ook in de huidige situatie wel het toekomstbeeld. Doordat het aantal medewerkers in dit team de afgesproken span of control voor teamleiders overschrijdt, worden twee identieke teams gevormd met ieder een eigen teamleider die elkaar één op één kunnen vervangen. Daarnaast wordt een eigen team 'Sociaal Domein Backoffice' gevormd waarbinnen de voor het Sociaal Domein specifieke backofficetaken verricht worden die niet direct met de afdoening van de (aan)vragen WMO, Jeugd en/of Participatie te maken hebben. De backoffice taken, die bij de afdoening van (aan)vragen horen, worden uitgevoerd in de klantteams 'WMO, Jeugd en Participatie', net zoals dit gebeurt in de andere tweedelijns teams van de afdeling Burger.

Toegang sociaal domein (aan)vragen

De toegang tot het sociaal domein is op verschillende manieren en vanuit verschillende plekkengeorganiseerd: bij de huisarts, op school, bij een welzijnsinstelling, etc. Maar ook de gemeente speelt een rol in deze toegang. Een inwoner of cliënt kan binnenkomen via het 'loket' van de gemeente. Dit kan een fysiek loket zijn, maar ook een telefonisch of digitaal loket.

Bij complexere vragen wordt de inwoner vanuit de loket-/toegangsfunctie doorverwezen naar een Klantmanager (consulenten). Dit zijn de medewerkers van de gemeente die inwoners kunnen helpen bij hun specifieke vragen. Het gaat hier bijvoorbeeld om de WMO-consulenten en participatiecoaches die, op termijn, ook integraal werken (nu nog scheiding WMO/Jeugd en Participatie). De integrale klantmanagers (consulenten) moeten de lokale situatie goed kennen en inwoners moeten ook zoveel mogelijk hun vaste aanspreekpunt hebben. De klantmanagers zijn organisatorisch bij de uitvoeringsorganisatie ondergebracht waarbij de eigenheid (couleur locale) behouden wordt maar wel gebruik gemaakt wordt van de voordelen van de grotere organisatie (innovatiever, minder kwetsbaar, kosten efficiënt).

Het sociaal/kernteam

Het sociaal/kernteam heeft een bijzonder positie in het sociaal domein. Binnen de beide gemeenten worden deze multidisciplinaire teams momenteel aangestuurd door Beleid Sociaal Domein in de gemeenten. Vanuit de verschillende betrokken partijen nemen professionals deel aan het sociaal/kernteam. Vanuit de gemeente zijn dit de klantmanagers (consulenten) zoals WMO-consulenten en participatiecoaches.

In deze sociaal/kernteams werkt de gemeente dus samen met andere partners binnen het sociaal domein. In deze teams worden complexere, meervoudige vragen ingebracht. Doel hiervan is te komen tot een integrale aanpak: één gezin, één plan, één aanspreekpunt. Dit team is een netwerkorganisatie van gemeente en partners. De concrete invulling en taakopvatting is nog in ontwikkeling in beide gemeenten.

Voor dit O&F rapport is de positionering van het sociaal/kernteam als geheel niet relevant. Dit is en blijft immers een netwerkorganisatie van gemeente en partners. De klantmanagers (consulenten) zijn ondergebracht in DUO+ afdeling Burger, team 'klantmanagement WMO, jeugd, Participatie' en worden van daaruit 'uitgeleend' aan dit team. De formatie voor deze taak is wel meegenomen in dit O&F plan.

(Kern)taken

Uitgangspunt is dat álle taken en daarmee dus ook álle producten en diensten van de taakvelden die worden overgedragen aan DUO+ meegaan naar DUO+. Deze zullen in een producten-dienstencatalogus worden vervat. Het betreft in dit team bijvoorbeeld enkelvoudige voorzieningen zoals een aanvraag voor een rolstoel of een tijdelijke hulp in de huishouding en diensten die meer maatwerk nodig hebben zoals de Jeugdzorg en de Participatiewet.

De producten en diensten van dit team worden aangeboden via alle dienstverleningskanalen. Zo doen verschillende doelgroepen op hun eigen manier met hun gemeente zaken. In de wijze van afdoening zijn we innovatief.

De producten worden aangeboden conform de andere teams in de tweede lijn in de afdeling Burger: in het loket, op afspraak, gedurende de afgesproken openingstijden (lees huidige openingstijden). In de wijze van afdoening zijn we innovatief en gericht op zelfredzaamheid, maar voor degenen die dat (tijdelijk) niet zijn, biedt de gemeente adequate hulp.

Ontwikkelingen

De volgende ontwikkelingen zijn er onder meer binnen de 'klantteams Jeugd, WMO en Participatie':

- Decentralisatie van de wetgeving gaat een doorontwikkeling maken van transitie naar transformatie;
- Integrale klantbenadering, ook tussen de WMO, Jeugd en Participatie onderdelen;
- Belangrijke rol en verdere inrichting van de sociaal/ kernteams;
- Het primaat om zorg te verlenen ligt niet langer alleen bij de klantmanagers/ consultants, maar ook bij andere partijen, bijvoorbeeld huisartsen;
- Beleidsvrijheid van gemeenten blijft belangrijk;
- Meer relaties met externe partijen (hoe ga je om met beschikking/verslag?)
- Alle dynamische klantdossiers gedigitaliseerd zodat plaats onafhankelijk kan worden gewerkt;
- Op termijn mogelijk afname formatie en leiding in de klantteams van het sociaal domein. Door alle ontwikkelingen en implementaties kan dit op dit moment niet concreet worden ingeschat. Zo weten we bijvoorbeeld op dit moment nog niet of de beschikbare formatie die nu in dit O&F-rapport zit toereikend is. In de loop van 2016 wordt, zo het er nu uitziet, een evenwicht bereikt in het werkaanbod en is hierop beter zicht.

Speelveld

De (nieuwe) taken binnen het sociaal domein richten zich op kwetsbare doelgroepen met in individuele gevallen een hoog politiek afbreukrisico. Dit vraagt in voorkomende gevallen om een zorgvuldige aanpak waarbij ook politiek bestuurlijke aspecten meegenomen worden. Hierin onderscheidt het sociaal domein zich van de meer gestandaardiseerde producten en diensten in de afdeling Burger.

De decentralisatie van rijkstaken gaat gepaard met grote financiële geldstromen. De nieuwe taken brengen daarmee ook (grote) financiële risico's met zich mee die vragen om een specifieke en continue monitoring van kosten en afstemming met politiek, beleid en uitvoering.

Het integraal werken tussen Jeugd-, WMO- en Participatiewet is nog niet operationeel op 1 januari 2016 bij aanvang dienstverlening vanuit de nieuwe teams. Er gebeurt momenteel zo veel in dit domein dat juist hier het afgesproken uitgangspunt geldt: 'alleen veranderen wat haalbaar en noodzakelijk is' gelijktijdig met het plaatsingsproces van alle medewerkers naar de nieuwe teams in DUO+.

Veranderingen die reeds zijn ingezet in de huidige staande organisaties van de twee gemeenten worden voortgezet mits ze aansluiten op de visie voor de inrichting van de afdeling Burger in DUO+ en afspraken voor de teams daarbinnen. Hierover vindt door en met de beide staande organisaties afstemming plaats.

Voor de andere veranderingen wordt een ontwikkelplan opgesteld en voortgebouwd op de plannen die er hiervoor al liggen. Dit plan wordt in de jaren 2016 – 2018 uitgerold. In de aanloop naar DUO+ worden/zijn nu al in zowel Ouder-Amstel als Uithoorn stappen gezet richting het meer integraal werken. Op dit moment zit het integraal werken bij (aan)vragen nog vooral binnen de afzonderlijke wetten WMO en Jeugd, en Participatie.

Als de afgesproken bandbreedte voor de span of control (18-30 medewerkers) wordt bereikt en de transformatie van alle (nieuwe) taken in het sociaal domein heeft plaatsgevonden, is het mogelijk dat de twee (identieke) teams 'klantmanagement Jeugd, WMO en Participatie' weer worden teruggebracht naar één team met één teamleider. Door alle ontwikkelingen en nieuwe taken in het Sociaal Domein voor gemeenten die in dit team aan de orde zijn en daarbij het toewerken naar integraliteit in afdoen van aanvragen tussen de drie wetten, is er voor gekozen op deze plek twee kleinere teams met twee teamleiders te vormen. Beide teams vallen binnen het inrichtingscriterium voor de span of control (hoofdstuk 1). Op deze wijze kunnen de transities in het sociaal domein en het toewerken naar maximale integraliteit beter worden begeleid.

Onder invloed van een aantrekkende economie zou het aantal uitkeringen kunnen dalen, net als deze stijgen in een kwakkelende economie. Dergelijke ontwikkelingen zijn ook van invloed op de formatieomvang van de klantteams.

Ten slotte heeft ook het efficiënter werken, het verder leanprocesgericht maken van het werk, invloed op de formatieomvang.

Op dit moment is de nodige formatie voor dit team in de eindsituatie niet in te schatten en is de voorgestelde organisatiestructuur hard nodig. In de loop van 2016 is hierop waarschijnlijk meer zicht.

Projectleider sociaal domein

De veranderopgave in het sociaal domein en daarmee voor de teams daarbinnen is groot door alle nieuwe taken en afstemming/ uitwisseling met nieuwe (keten)partners, ook de komende jaren nog. Daarnaast vindt er een grote verandering plaats voor de medewerkers doordat de uitvoering van het Sociaal Domein is ondergebracht in DUO+ en daarbij het integraal werken, ook tussen de verschillende wetten, verder moet worden geïmplementeerd.

Om alle nieuwe taken adequaat en optimaal te implementeren, het afstemmings- en uitwisselingskader met externe partijen maar ook de afstemming met beleid sociaal domein en politiek goed in te regelen, en ervoor te zorgen dat er door de klantmanagers/consulenten integraal, procesgericht en efficiënt wordt gewerkt binnen de dienstverleningsvisie, is afgesproken dat voor de duur van 1½ jaar een externe projectleider Sociaal Domein wordt aangetrokken.

De projectleider krijgt de opdracht om de processen rondom de nieuwe en bestaande taken in het sociaal domein lean en integraal in te richten. Hij moet ervoor zorgen dat deze ook naadloos aansluiten op het gewenste en afgesproken beleid en de politieke wens en keuzes van de beide gemeenten en op de visie op de inrichting van de afdeling in DUO+.

Het management van de teams in het sociaal domein is verantwoordelijk voor het begeleiden van de teams in de veranderopgave en voor de relatie en goede afstemming met het beleid Sociaal Domein in de gemeenten.

De projectleider sociaal domein werkt dus nauw samen met het management sociaal domein en/of aangewezen projectleiders sociaal domein.

(ICT) Uitdagingen sociaal domein

Er zijn in het sociaal domein veel (ICT) projecten rondom adequate gegevensuitwisseling tussen verschillende externe partners in het sociaal domein, bijvoorbeeld het aansluiten van applicaties van gemeenten maar ook van de externe partners op de gegevensknooppunten en vraagstukken rondom de privacy bij de gegevensuitwisseling. Deze lopen zeker nog door in 2016.

Daarnaast moeten de backofficeapplicaties worden geharmoniseerd waarin de klantdossiers worden verwerkt en deze moeten aan het zaakstelsel worden gekoppeld. Hiervoor moet een projectleider worden aangewezen. Dit traject loopt heel 2016 nog door. Inzet is om per 1 januari 2017 de backofficeapplicaties te hebben geharmoniseerd.

Digitaliseren klantdossiers sociaal domein

Om plaats onafhankelijk te kunnen werken en om efficiënter te kunnen werken, worden alle dynamische klantdossiers binnen het Sociaal Domein gedigitaliseerd. De statische dossiers worden niet gedigitaliseerd maar in voorkomende gevallen 'on demand' gescand. Voor de digitalisering van de klantdossiers wordt een apart project opgestart. Hiervoor moet een projectleider worden aangewezen en project worden opgestart. De inzet is om in (de loop van) 2016 alle dynamische dossiers te hebben gedigitaliseerd.

Teamleiders sociaal domein

In het sociaal domein is gekozen voor twee teamleiders op het team 'klantmanagement WMO, Jeugd, participatie'. Enerzijds zijn door de omvang van het team (span of control) en anderzijds door de verschillende omvangrijke transitie's die hier plaatsvinden deze jaren. Daarnaast besteedt Ouder-Amstel momenteel een aantal taken in het sociaal domein uit die (later) mogelijk ook binnen dit team worden ondergebracht. Het betreft de taken:

- Klantmanagement (loket) WMO/Jeugd dat 'Coherente' in Ouder-Amstel doet (ong. 3,5 fte, 4 medewerkers die dit werk verrichten voor Ouder-Amstel, via een subsidie van de gemeente);
- sociale recherche;
- schuldhulpverlening;
- zelfstandigenbijstand.

Voor wat betreft de overdracht van de taken klantmanagement WMO/Jeugd in Ouder-Amstel naar DUO+ afdeling Burger, team 'klantmanagement Jeugd, WMO, Participatie' is een politiek besluit in Ouder-Amstel nodig en zal de nodige zorgvuldigheid in acht moeten worden genomen.

Groeimogelijkheden

Er verandert de komende jaren heel veel binnen deze teams van het sociaal domein (zie de kopjes hierboven). Het eindplaatje is dat de decentralisatie van de wetgeving in het sociaal domein, de nieuwe taken in het sociaal domein voor gemeenten, integraal zijn ondergebracht in het team 'klantmanagement Jeugd, WMO en Participatie'. In de loop van 2016 is waarschijnlijk meer zicht op het 'eindplaatje'.

Verder wordt efficiency verwacht door verdere innovatie van (digitale en andere) dienstverleningsmogelijkheden, en het inrichten van efficiënte dienstverleningsprocessen volgens de complexiteit van (aan)vragen.

Overige keuzes

In 2016 vinden mogelijk verschillende onderzoeken plaats op basis waarvan keuzes kunnen gemaakt over waar en hoe ophanging van taken plaatsvindt. Hierin zijn de volgende spelers cruciaal, waarbij gemeenten uiteraard beleidsvrijheid hebben:

- de politiek in beide gemeenten;
- beleid sociaal domein in de beide gemeenten;
- afdelingshoofd afdeling Burger;
- teamleiders sociaal domein;
- projectleider(s) sociaal domein.

3b. Team Backoffice Sociaal Domein

Karakteristieken en kerntaken

Het team backoffice sociaal domein is het enige team in de afdeling Burger dat voltallig uitsluitend backofficewerk doet. Dit aparte team is gevormd omdat de backofficetaken van het sociaal domein sterk veranderen en uitbreiden als gevolg van de decentralisaties van rijkstaken en veranderingen in wetten. Het belang van goed (financieel) administratief beheer is groot omdat het sociaal domein een aanzienlijk onderdeel uitmaakt van de totale gemeentebegroting.

Het sociaal domein kent een groot aantal specifieke wetten en regelgeving die van invloed is op het inrichten van de werkprocessen en het voeren van de financiële administratie. De kennis is specifiek van aard, bijzonder uitgebreid en regelmatig aan verandering onderhevig. Daarom is gekozen dit onderdeel in het sociaal domein bij de afdeling Burger te houden omdat deze kennis niet verwacht kan worden van- en ook niet aanwezig is bij Bedrijfsvoering, team financiën. Een voorbeeld is de verantwoording en beheer van de doeluitkeringen van het Rijk.

(Kern)taken

Ook hier geldt dat uitgangspunt is dat alle taken en daarmee dus ook alle producten en diensten van dit taakcluster die worden overgedragen aan DUO+ meegaan naar DUO+. Deze zullen in een producten- dienstencatalogus worden vervat. De taken zitten in hetzelfde proces als bij klantmanagement sociaal domein maar er is geen/ nauwelijks klantcontact en als dat al plaatsvindt is dat telefonisch of digitaal. Denk bij taken van dit team bijvoorbeeld aan de uitkeringsadministratie, financiële administratie, WMO administratie, fraudeonderzoek en budgetbeheer/ verantwoording. Verder worden nieuwe taken toegevoegd die voortvloeien uit verandering van wetten of de decentralisaties.

Ontwikkelingen

Voor de backoffice van het SD zijn er onder meer de volgende ontwikkelingen:

- Nieuwe taken van de drie decentralisaties.
- Op termijn mogelijk afname van formatie en leiding. Door alle ontwikkelingen en implementaties kan dit op dit moment niet concreet worden ingeschat. Zo is bijvoorbeeld op dit moment nog niet concreet in te schatten of de beschikbare formatie die nu in dit O&F-rapport zit, toereikend is. In de loop van 2016 wordt verwacht een evenwicht bereikt te hebben in het werkaanbod.
- Meer relaties met externe partijen; hoe bewaak je budgetten?
- Uniformering van processen.
- Ontwikkeling van DUO+ afdeling Bedrijfsvoering de komende jaren. Hierdoor vindt mogelijk taakwijziging plaats doordat er in de ontwikkeling van de DUO+ organisatie zelf andere keuzes worden gemaakt voor bijvoorbeeld de uitvoering van (financiële) administratieve taken.

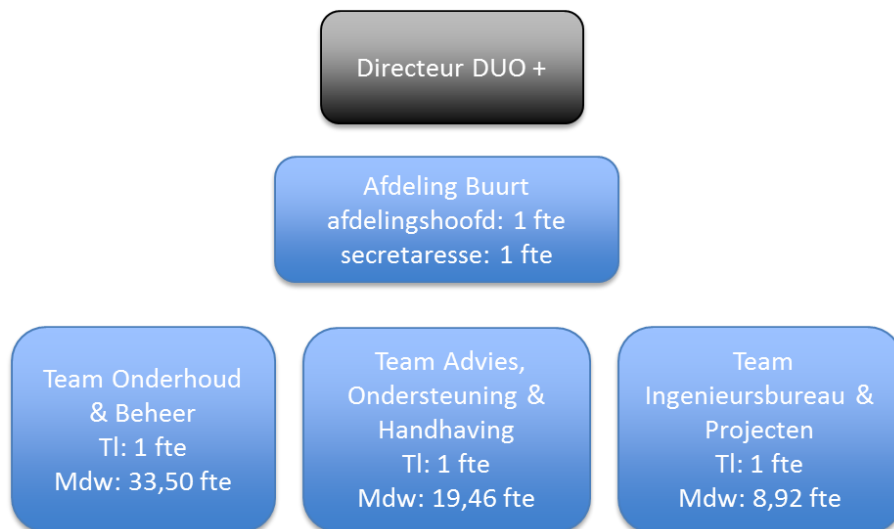
Speelveld

De ontwikkelingen in het sociaal domein (decentralisaties) en de ontwikkelingen binnen bedrijfsvoering (Financiën) bij DUO+. Beide zijn van invloed op de (toekomstige) invulling voor de taken van dit team. Met name in de backoffice sociaal domein wordt verwacht dat monitoring en verantwoording veel tijd gaat vergen, meer dan nu past in de beschikbare formatie. Daarnaast is de relatie tussen de inhoudelijke administratie en de financiële administratie een continue aandacht- en afstemmingspunt.

Groeimogelijkheden

- Uniformering van de backofficetaken;
- Vermindering van overheadkosten

4.5 Inrichting afdeling Buurt DUO+



Figuur 11 organogram afdeling Buurt

4.5.1 Karakteristiek kerntaken per afdeling

De afdeling Buurt in DUO+ wordt opgebouwd uit twee gemeenten: Uithoorn en Ouder-Amstel. De gemeente Diemen participeert hier niet in.

Algemeen

Binnen de afdeling buurt zijn diverse vakdisciplines te onderscheiden:

- afval en Reiniging
- beheer en onderhoud van de openbare ruimte
- reconstructie/nieuwe aanleg buitenruimte
- beheer en onderhoud gemeentelijke gebouwen
- begraafplaatsbeheer
- toezicht en handhaving

Al deze vakdisciplines zijn erop gericht om, binnen de door de afzonderlijke gemeenten gestelde kaders, zorg te dragen voor een veilige, aantrekkelijke en gevarieerde openbare ruimte die beheerbaar en betaalbaar is, zowel op de korte als op de lange termijn.

Dit gebeurt op een dusdanige wijze dat de inwoners en bezoekers van de gemeenten prettig kunnen verblijven (wonen, werken en recreëren) in bereikbare, aantrekkelijke en veilige openbare ruimtes op basis van in de individuele gemeenten vastgestelde Kwaliteitsrapport Openbare Ruimte (KOR). In contact en participatie met bewoners wordt de openbare ruimte in de kernen/wijken tot een harmonieus geheel gemaakt.

De afdeling Buurt heeft hierin een regisserende, faciliterende, verbindende, toezichhoudende en (deels) uitvoerende rol. Werkzaamheden kunnen in eigen beheer plaats vinden of worden uitbesteed.

Wat zijn de producten?

Op hoofdlijnen hebben beide gemeenten dezelfde producten en diensten nodig van de afdeling Buurt. Het betreffen in principe alle taken met betrekking tot het beheer van de openbare ruimte en bijna alle taken met betrekking tot toezicht en handhaving van de diverse wetten. Bij de afzonderlijke teams worden de producten en diensten op hoofdlijnen vermeld en wordt verder alleen ingegaan op nieuwe functies en wijzigingen/bijzonderheden

Hoe worden de producten aangeboden?

De afdeling wordt ingericht vanuit het principe van procesgericht werken.

Binnen de activiteiten is een vijfdeling te maken van eenheden die in samenhang en samenwerking met elkaar functioneren:

- Ingenieursbureau;
- Technische en juridische Advisering;
- Ondersteuning
- Toezicht en Handhaving
- Onderhoud, buitendiensten, werven en begraafplaatsen.

Deze vijf eenheden vormen de pijlers waarop het beheer en onderhoud van de openbare ruimte en de toezicht en handhaving is gebaseerd. De eenheden Technische en juridische advisering, Ondersteuning en Toezicht en Handhaving zijn ondergebracht binnen 1 team (Advies, Ondersteuning en Handhaving). De eenheden Ingenieursbureau en Onderhoud, buitendiensten, werven en begraafplaatsen vormen op zichzelf een team (respectievelijk Ingenieursbureau en Projecten en Onderhoud en Beheer).

Het ingenieursbureau werkt projectmatig, waar mogelijk de andere eenheden ook.

Welke ontwikkelingen zijn mogelijk?

Aanpassing ontwerp van de Wet Vergunningen Toezicht en Handhaving (VTH). Het lijkt erop dat kwaliteitscriteria vooral gelden voor de Omgevingsdiensten. De provincie stelt die criteria op. Verder is overleg gaande tussen rijk, provincie en VNG over het opstellen van een modelverordening of een beleidsplan met criteria voor de gemeenten over het te behalen kwaliteitsniveau, vooral wat betreft de kritieke massa.

Mogelijke privatisering van een aantal VTH taken. Het wordt mogelijk dat "aanvragers" de keuze hebben tussen gemeente en een gecertificeerd bureau voor toetsing van vergunningaanvragen en het houden van toezicht. Uiteraard wordt de concurrentie met het bedrijfsleven aangegaan door de processen lean en concurrerend te maken.

Een andere belangrijke ontwikkeling is assetmanagement waarvoor binnen deze afdeling de volgende zaken ontwikkeld moeten worden:

- het transparant maken van de beheerkeuzes voor de bestuurders, door het gaan sturen op Maatschappelijke effecten, Kosten en Risico's;
- het scheiden en vormgeven van een duidelijke opdrachtgever en opdrachtnemerschap
- het systeemgericht beheren door onder andere te werken met technisch beheerders per vakgebied.

Welke kansen zijn er voor de versterking van de 3 K's

Kwetsbaarheid

Door de schaalvergroting is het houden van toezicht of inzetten van handhavingsmiddelen niet meer afhankelijk van één of twee medewerkers. Er zijn mogelijkheden om de inzet van tractiemiddelen te optimaliseren en kennis kan worden gebundeld. De toegenomen omvang van het aantal medewerkers en de versterkte inzet op verdere professionalisering en specialisaties doet de kwetsbaarheid afnemen. Daarmee wordt een betere inzet van materieel mogelijk, komen er minder éénpitters en wordt versterking van de beheerssystemen bereikt.

Kwaliteit

Meer massa betekent dat medewerkers zich meer kunnen specialiseren. Dat is ook nodig, gelet op de steeds complexere regelgeving, intensiever gebruik van rechtsmiddelen (bezwaar/beroep), toenemende risico's op schadeclaims etc. Meer specialisatie leidt tot kwaliteitsverbetering. Ook het gegeven dat alle handhaving binnen één afdeling zijn georganiseerd biedt kansen voor kwaliteitsverbetering.

Voor het onderdeel Beheer Openbare Ruimte zullen gezamenlijke servicenormen worden opgesteld. De normen die voor deelproducten nu al binnen de gemeenten beschikbaar zijn, vormen daarbij uitgangspunt. De ambitie is daarbij om te komen tot versterking van de kwaliteit binnen de financiële kaders. Samenwerking leidt er toe dat een mogelijk toekomstig tekort aan vakkundig personeel tijdig kan worden ondervangen. Tevens kan worden ingespeeld op initiatieven van inwoners waardoor middels participatie de kwaliteit van de dienstverlening verbetert.

Kosten

De schaalvergroting zal er toe kunnen leiden dat medewerkers efficiënter kunnen worden ingezet en dat minder specifieke kennis hoeft te worden ingehuurd. Hierdoor en door verdergaande standaardisering van processen en systemen wordt verwacht kostenvoordelen te behalen. Verhoging van het inkoopvolume kan daarnaast tot kostenverlaging in de toekomst leiden. Het zelf doen of het onder regie laten uitvoeren zal telkens overwogen worden.

4.5.2 Karakteristiek kerntaken per team

1. Team Ingenieursbureau en Projecten

Kenmerken

Dit team bestaat uit de volgende taakvelden: projectleiding, werkvoorbereiding en directievoering. Opdrachten van het team Advies, Ondersteuning en Handhaving worden hier projectmatig uitgevoerd. De functionele uitgangspunten worden vertaald naar het technisch ontwerp wat weer de basis vormt voor het bestek. Tijdens de uitvoering van het werk verzorgt dit team de directievoering en het toezicht. Als een project gereed is, wordt het resultaat overgedragen aan het team Onderhoud en Beheer met een terugkoppeling naar het team Advies, Ondersteuning en Handhaving.

Het team valt qua span of control buiten de afgesproken bandbreedte (18-30 mensen). Dit betekent dat hier geen sprake van een fulltime teamleider kan zijn die zich alleen met managementtaken bezighoudt maar dat de teamleider een inhoudelijke bijdrage aan projecten zal moeten leveren. Op dit moment wordt ervan uitgegaan dat deze teamleider voor circa 50% inhoudelijk werk gaat verrichten.

Groeimogelijkheden

In het begin zal dit team nog gebiedsgericht werken en zullen de teams nog niet optimaal functioneren. Dit zal moeten toegroeien naar goed op elkaar afgestemde teams met daarbinnen een verdere specialisatie.

Verder is uit onderzoek door de expertisegroep BOR gebleken dat het meer inbesteden van het ingenieursbureau voordeliger is dan uitbesteden. Niet alleen m.b.t. de kwaliteit en kwetsbaarheid maar zeker voor betere borging van de lokale wensen. Het onderzoek richtte zich echter op drie gemeenten. Er zal dus nog een vertaalslag moeten worden gemaakt. Bij het invullen van de startstructuur is hier nog geen rekening mee gehouden. De vertaalslag zal in 2016 worden gemaakt.

Speelveld

Naast de ontwikkelingen die bij de afdeling zijn vermeld zijn geen noemenswaardige ontwikkelingen te melden.

2. Team Advies, Ondersteuning en Handhaving

Bij de inrichting van duo+ is de dienstverleningsvisie als uitgangspunt genomen. Dit betekent dat er een scheiding is doorgevoerd in het taakveld Vergunningen Toezicht en Handhaving. Voor een nadere onderbouwing hiervan wordt verwezen naar het gestelde bij het team vergunningen en burgerzaken van de afdeling Burger.

Kenmerken

Dit team bestaat uit de volgende taakvelden: technische en juridische advisering op het gebied van het beheer van de openbare buitenruimte en het toezicht en handhaving, het vervullen van de beheerdersrol met betrekking tot de openbare buitenruimte, de uitvoering van de toezicht en handhaving op diverse wetten, privaatrechtelijke handhaving zoals illegaal ingebruikname van gemeentegrond en de ondersteuning van de afdeling.

Eenzijds verzorgt het team de technische en juridische advisering op het gebied van beheer openbare ruimte alsmede het (mede) opstellen van beleidsnotities op dit gebied voor de twee gemeenten. De adviseurs vertalen de door de besturen vastgestelde maatschappelijke effecten in uitvoeringsbeleid.

Anderzijds vervult dit team de beheerdersrol voor de openbare ruimte en stelt meerjarige beheerplannen op, onder andere op basis van inspecties en het (uitvoerings)beleid. De technisch beheerder is overall verantwoordelijk voor het vakgebied en zorgt ervoor dat de verschillende onderdelen/systemen (riolering, wegen, verlichting, openbaar groen e.d.) functioneren conform het voor deze onderdelen vastgestelde (uitvoerings)beleid. Daarbij zorgt hij ervoor dat het databeheer van de te beheren arealen actueel is.

Tevens verzorgt dit team de handhaving en toezicht voor de WABO en overige wetten, inclusief privaatrechtelijke handhaving, zoals het illegaal in gebruik nemen van gemeentegrond en de technische en juridische advisering hieromtrent.

Hij voert in het kader van de WABO aan de hand van vergunningstekeningen, voorwaarden en geldende planologische regels toezicht uit op de uitvoering van de bouw, bestaande bouw, sloopwerkzaamheden, de naleving van veiligheidsvoorschriften, het gebruik van gebouwen en gronden etc. alsmede het verzorgen van de gereede melding van aanleg, bouw en/of sloop. Ook wordt toezicht gehouden op het voldoen aan vergunningen die zijn verleend in het kader van de APV, de Drank- en Horecawet of bijzondere wetten zoals de wet op de kansspelen, winkeltijdenwet, leegstandswet etc.. Al naar gelang de constatering wordt hierop gehandhaafd dan wel door de BOA's strafrechtelijk opgetreden.

Tenslotte zijn in dit team ook de ondersteunende taken voor zowel het afdelingshoofd als de andere clusters ondergebracht (inclusief de begraafplaats administratie) en functioneert zij als linking pin tussen de gemeenten en deze afdeling. Het team zorgt ervoor dat de Dienst Verlening Overeenkomst(en) goed wordt (worden) uitgevoerd en bewaakt. Hierbij hoort ook de totale financiële verantwoording van de hele afdeling Buurt.

Het team aanvaardt opdrachten van de moederorganisaties en legt deze door naar de teams van de eigen afdeling om ze na afronding weer op te leveren bij de moederorganisaties.

Het team valt qua span of control binnen de afgesproken bandbreedte (18-30 mensen). Dit rechtvaardigt een teamleider die zich volledig richt op managementtaken waardoor de rol van sparringpartner zal moeten worden geborgd bij medewerkers met allround-kennis naast mogelijke specialisten binnen de verschillende taakvelden.

Groeimogelijkheden

In het begin zullen de adviseurs nog gebiedsgericht werken. Verder moet de functie van technisch beheerder nog worden ingevuld en vormgegeven en moet het databeheer zo spoedig mogelijk als een quick win worden opgepakt. Hiervoor moet één werkwijze en één systeem voor beide gemeenten worden ingevoerd. Dit zal in 2016 worden uitgewerkt.

Speelveld

Naast de ontwikkelingen die bij de afdeling zijn vermeld, zijn voor dit team geen noemenswaardige ontwikkelingen te melden.

Grensvraagstukken

In Uithoorn wordt momenteel een voorstel uitgewerkt om het beleid rond vastgoed en het (technisch) beheer ervan los te koppelen. Dit voornemen staat omschreven in de op handen zijnde "Nota Vastgoed Uithoorn".

De taken met betrekking tot vastgoedbeheer zijn in deze Nota Vastgoed verdeeld over de verschillende afdelingen.

1. Bij de gemeente(n) komen voornamelijk de strategische werkzaamheden te liggen. Zij vervul(len) de eigenaarsrol (van de objecten) en opdrachtgeverrol. Daarbij onderhouden zij het contact en adviseren de besturen.
2. De afdeling Buurt verzorgt de tactische en de uitvoerende taken. Deze afdeling heeft de rol van opdrachtnemer en stuurt de uitvoerende partijen aan.
3. De afdeling Buurt verzorgt tevens de verhuurdersrol.
4. De taken uitbesteed aan derden zijn divers, dit kunnen onderhoudstaken zijn maar ook beheertaken.

De taken zijn globaal samen te vatten in kerntaken:

- a. portefeuillemanagement
- b. verhuurmanagement
- c. administratief beheer
- d. technisch beheer

Ook Ouder-Amstel wil deze beweging maken. In 2016 zal dit nader worden uitgewerkt.

3. Het team onderhoud en beheer

Kenmerken

Dit team bestaat uit de volgende taakvelden: Wijkonderhoud, calamiteitendienst en dagelijks beheer.

Er wordt gebiedsgericht gewerkt in teams voor de uitvoering van het (dagelijks) onderhoud. Maar ook taken als onderhoud gebouwen, calamiteitendienst (waaronder de gladheidsbestrijding) en het (al dan niet in eigen beheer) laten functioneren van werven, afvalstations, baggerdepots en begraafplaatsen worden door dit team uitgevoerd.

Ook voor gebiedsoverschrijdende werkzaamheden die zich daar voor lenen, geldt dat gebiedsgericht en in teams wordt gewerkt (groep Dagelijks Beheer). Dit zijn werkzaamheden zoals toezicht op uitbestede onderhoudswerkzaamheden, afhandeling Meldingen Openbare Ruimte (MOR), monitoren en schouwen openbare ruimte, e.d.

Ook de administratieve ondersteuning en het piket MOR zijn hier ondergebracht.

Uitgangspunt is wel: centraal organiseren wat kan.

Dit team (vaak plaatselijk gehuisvest) kan bij de borging van de couleur locale een bijzondere rol vervullen. Er vindt verantwoording plaats aan de interne opdrachtgever.

Het team valt qua span of control buiten de afgesproken bandbreedte. Ook zal dit team vanuit meerdere locaties werkzaam zijn. Daarbij komt dat de aard van het werk vaak een directievere aansturing noodzakelijk maakt. Dat betekent dat we hier gebruik maken van de mogelijkheid operationele sturing te regelen via het toekennen van een coördinatietaak voor de werkzaamheden op de werven. Voor alle duidelijkheid, dit betreft geen hiërarchische aansturing. Aan een senior medewerker wordt een coördinerende taak toegekend, zoals in de inrichtingscriteria is vastgelegd.

Speelveld

In de huidige situatie is er sprake van twee werven met per werf een werfcoördinator. De verwachting is dat op termijn het inrichten van één werf met diverse (dis)locaties met mogelijkheden voor het opslaan van tractie of andere middelen, nodig voor het (dagelijks) wijkonderhoud en/of de gladheidsbestrijding, gerealiseerd kan worden mits dit tot efficiency winst leidt. In 2016 zal hiertoe een onderzoek worden ingesteld. Tot die tijd zal er per werf één functie met een coördinatietaak worden belast.

Belangrijk vraagstuk voor dit team is de keuze tussen meer zelf doen of uitbesteden. Thans bestaat hierover verschil van inzicht tussen Uithoorn en Ouder-Amstel. Hier zal een visie op moeten worden ontwikkeld waarbij efficiency en kwetsbaarheid belangrijke items zijn. Het jaar 2016 wordt hiervoor gebruikt.

Een belangrijke ontwikkeling voor dit team is het nationaal afvalbeleid "Van Afval naar Grondstof" (VANG). Met het deelprogramma VANG - Huishoudelijk Afval (HHA) streeft het Rijk naar 75% afvalscheiding en 100 kilo restafval per inwoner in 2020.

Door te werken aan de VANG doelstellingen moeten gemeenten anticiperen op mogelijk toekomstige regelgeving. Daarnaast gaan duurzaamheid en lagere kosten, c.q. opbrengsten van grondstoffen, hand in hand.

Zowel beleid als uitvoering zal hierop aangepast moeten gaan worden.

5. Van huidig naar nieuw

5.1 Kader O&F-rapport bij van huidig naar nieuw

Het sociaal statuut stelt dat de werkgever een formatieplan² oplevert waarin zijn opgenomen:

- a) Een overzicht van de staande organisatie en de daarbij behorende functies in kwalitatieve en kwantitatieve zin;
- b) Een overzicht van de functies –in kwalitatieve en kwantitatieve zin- van de nieuwe organisatie;
- c) De Was-Wordt lijst: de bepaling van de status van de nieuwe functies ten opzichte van de huidige als gelijkwaardig (tenminste 50% gelijk aan de huidige functie), gewijzigd (minder dan 50% gelijkwaardig) of nieuw;
- d) Welke functies als sleutelfuncties worden aangemerkt.

Onderdeel a) en b) zijn opgenomen in hoofdstuk 3 en 4 van het O&F-rapport. De overige onderwerpen worden in dit hoofdstuk behandeld.

5.2 Was-wordt-lijst op hoofdlijnen

Bij het tot stand komen van de Was-Wordt-lijst (de vergelijking van huidige en de nieuwe functies) is ervoor gekozen in dit O&F-rapport alleen te rapporteren op de functies die wijzigen, vervallen dan wel als nieuw aangemerkt zijn. Dit omdat het overgrote deel van de bij deze overdracht betrokken medewerkers over gaan met een gelijkwaardige functie (dat wil zeggen een functie die 50% of meer gelijk blijft ten opzichte van de huidige functie) met voldoende formatieomvang. Daardoor hebben deze medewerkers recht op 'mens volgt werk'. Een volledig overzicht van alle betrokken functies is bijgevoegd in bijlage 1.

Omvang totale formatievergelijk van oud naar nieuw

De formatie van de DUO+ organisatie neemt in zijn totaliteit in geringe mate toe ten opzichte van de huidige formatie bij de betrokken moederorganisaties. In het overzicht is te zien dat de formatie van de afdelingen iets afneemt. Deze afname wordt teniet gedaan door de benodigde formatie voor de directie, te weten de functies directeur en concerncontroller/CPI.

5.3 Proces van inpassing en vergelijking van (nieuwe) functies

De was-wordt-lijst (onderdeel c) laat de uitkomst zien van de vergelijking van de huidige, bij de transitie betrokken, functies met de functies die terug komen in de nieuwe organisatie DUO+. Hierbij is tevens het aantal fte en de functionele schaal per functie aangegeven in de huidige en de nieuwe situatie. Per regel is de status van de vergelijking op grond van het sociaal statuut aangegeven: gelijkwaardige functie of vervallen functie. De was-wordt-lijst is bijgevoegd in bijlage 2.

In de huidige situatie bij de moederorganisaties komt een aantal functies voor die samengesteld zijn uit verschillende taakbestanddelen. Bij de inrichting van de DUO+ organisatie is door de schaalvergroting een duidelijker verdeling van taken tot stand kunnen komen in de drie nieuwe afdelingen. Dit kan er toe leiden dat de diverse bestanddelen over verschillende afdelingen of teams zijn verdeeld. Bij de bepaling van de uitgangspositie in het plaatsingsproces wordt gewogen of deze verdeling leidt tot aanmerking van een (niet) gelijkwaardige functie voor de betrokken medewerker. Een en ander betekent dat die medewerker pas dan kan zien waar zijn plek in de nieuwe organisatie zal zijn.

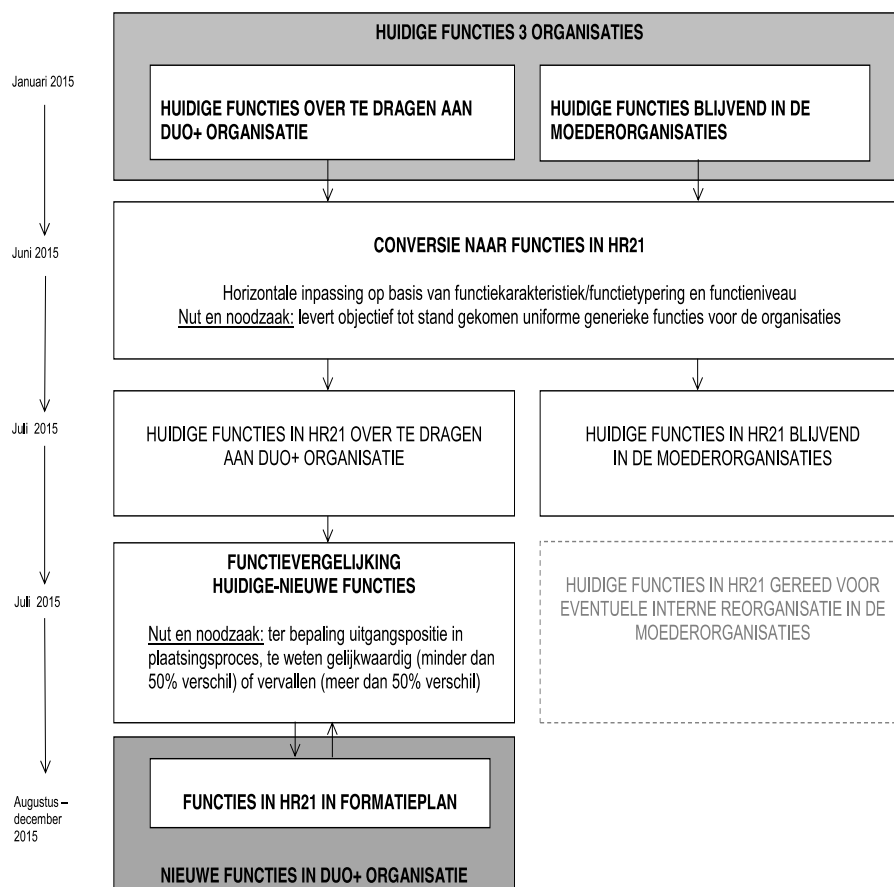
² Sociaal statuut van 15 april 2015, artikelen 12-13 en definitie 18.

Objectivering functievorming en functievergelijking via HR21

Het objectief vergelijken van inhoud en niveau van de huidige functies vanuit de drie gemeenten ter bepaling van de uitgangspositie van de betrokken functiehouders is niet eenvoudig. De methode waarmee de huidige functies zijn beschreven en gewaardeerd is in iedere gemeente anders. De gemeente Ouder-Amstel werkt al met het functiesysteem HR21. De beide andere organisaties willen dit ook graag en de ondernemingsraden hebben laten weten positief te reageren op de instemmingsaanvragen. Dit past ook binnen het streven van de sector lokale overheid om binnen de set van landelijk geregelde arbeidsvoorwaarden (CAR UWO) te komen tot het hanteren van eenzelfde functiesysteem.

HR21 is een expertsysteem en kan daarom niet zonder certificering worden toegepast. Er is voor gekozen om de externe deskundigheid en objectiviteit van BuitenhekPlus/Leeuwendaal hierbij in te zetten.

Hoe het gebruik van HR21 behulpzaam is bij de inrichting van de nieuwe functies van DUO+ en bij de vergelijking van huidige en nieuwe functies voor de was-woordt-lijst staat in onderstaande figuur weergegeven met het bijbehorende tijdspad dat is/wordt gevolgd.



De bijvangst van deze aanpak is dat de moederorganisaties na de overdracht van taken aan DUO+ bij eventuele herinrichting van hun organisatie eveneens gebruik kunnen maken van de dan al in HR21 ingepaste huidige functiekader.

Populaire / communicatienamen en HR21

HR21 is een systeem van generieke normfuncties. De specifieke taakvelden waarbinnen deze normfuncties voorkomen, zijn aan deze generieke functies niet verbonden en dus niet herkenbaar. Voor herkenbaarheid en communicatie met externe organisaties en personen zullen zogeheten populaire namen gehanteerd blijven. Dit zijn de communicatienamen die gebruikt worden op visitekaartjes, voor werving en dergelijke. Voorbeeld: HR21 benaming is tactisch leidinggevende III, communicatienaam is Teamleider Financiën.

5.4 Sleutelfuncties

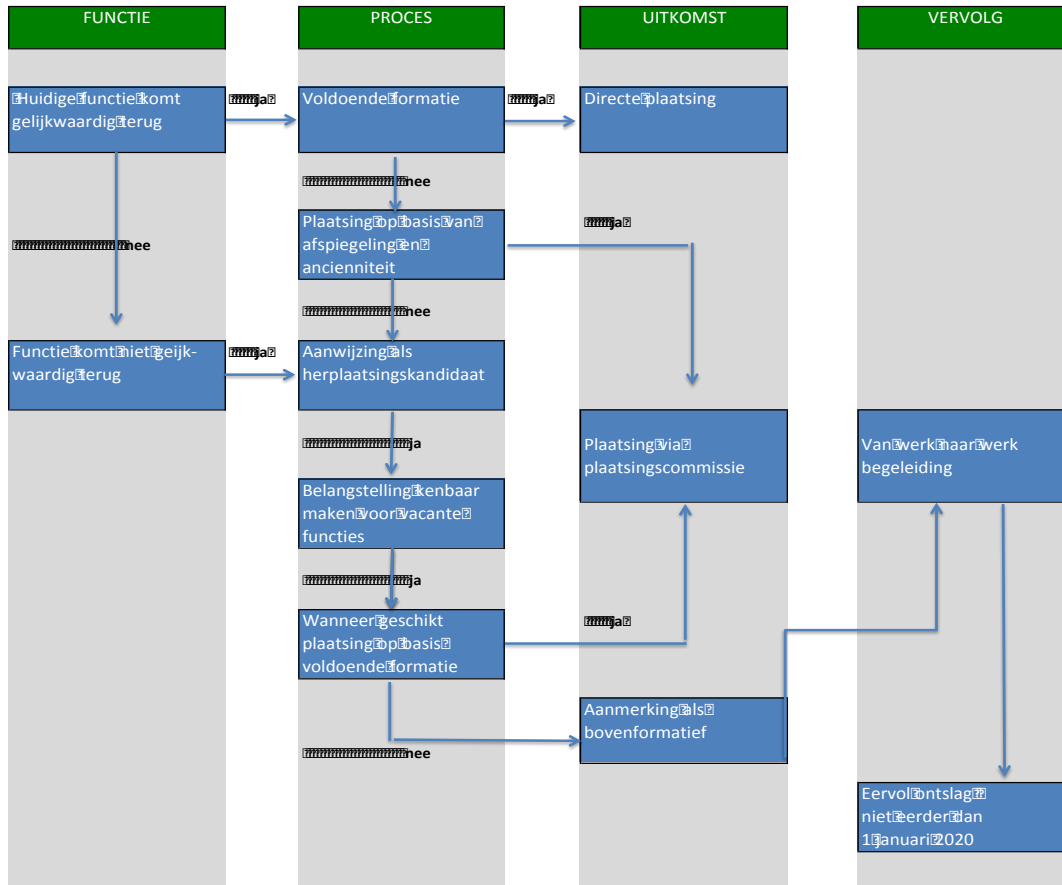
Er zijn geen functies als sleutelfunctie aangemerkt.

6. Personele gevolgen en maatregelen

6.1 Plaatsingsprocedure

In het sociaal statuut is de wijze van plaatsing vastgelegd. Daarbij vindt de plaatsing van het management op niveau directeur, afdelingshoofd en teamleider door selectie plaats. Daarbij wordt uitsluitend de meest geschikte kandidaat op de functie benoemd (artikel 17 sociaal statuut). Voor de medewerkers is de plaatsingsprocedure op basis van plaatsing zonder selectie op grond van het uitgangspunt 'mens volgt werk' en, indien dit niet kan, op grond van belangstellingsregistratie en plaatsing op passende dan geschikte functies.

De plaatsingsprocedure kan als volgt in een flowchart samengevat worden:



Het sociaal statuut³ beschrijft de formele stappen voor de plaatsing van medewerkers als volgt:

Processtap	Toelichting
Statusbrief	Alle bij de plaatsing betrokken medewerkers ontvangen een statusbrief waarin de functie, die de betrokken medewerker voorafgaand aan het plaatsingstraject bekleed, als uitgangspunt bij de plaatsingsprocedure staat vermeld.
Belangstelling kenbaar maken	Medewerkers die <u>niet</u> direct geplaatst kunnen worden, moeten hun belangstelling kenbaar maken voor de openstaande functies. Medewerkers die <u>wel</u> direct geplaatst kunnen worden, kunnen hun belangstelling kenbaar maken voor de openstaande functies, maar mogen geen herplaatsingskandidaten verdringen.
Selectie	De plaatsingsadviescommissie bepaalt welke kandidaat het meest geschikt is voor de functie. Zij doet dit op basis van: <ul style="list-style-type: none"> • Opleiding en ervaring; • De voorkeur van de medewerker; • De alternatieven en perspectieven van de medewerker; • Criteria van anciënniteit en afspiegeling indien van toepassing.
Vaststellen concept plaatsingsplan	Het bestuur DUO+ stelt het concept plaatsingsplan vast nadat de (interim) directeur is gehoord. De plaatsingsadviescommissie heeft hierbij een adviserende rol.
Voorgenomen besluit	Na vaststelling van het concept plaatsingsplan ontvangt de medewerker een voorgenomen besluit waarin hij op een functie geplaatst wordt, of bovenformatief wordt verklaard
Zienswijze kenbaar maken	De medewerker kan binnen drie weken bij het bestuur na ontvangst van het voorgenomen besluit schriftelijk zijn zienswijze tegen dit voorgenomen besluit kenbaar maken. Hierbij kan hij aangeven of hij behoefte heeft aan een nadere toelichting.
Behandeling zienswijzen	De plaatsingsadviescommissie hoort de medewerkers in het kader van hun zienswijze. De commissie brengt binnen vier weken advies uit aan de (interim) directeur.
Definitief plaatsingsplan	Na afloop van de zienswijzetermijn en afhandeling van de zienswijzen stelt het bestuur het definitieve plaatsingsplan vast. Hierbij neemt het bestuur in acht hetgeen in de zienswijzegesprekken naar voren is gekomen en het eventueel door de plaatsing adviescommissie uitgebrachte advies over de bedenkingen.
Besluit	Na vaststelling van het definitieve plaatsingsplan ontvangt de medewerker zijn besluit om hem op een functie te plaatsen, of om hem bovenformatief te verklaren
Bezwaar	Als de medewerker het niet eens is met het besluit dan kan hij binnen zes weken op grond van het bepaalde in de Algemene wet bestuursrecht, bezwaar instellen bij het bestuur.

6.2 Uitwerking belangstellingsregistratie

Als er sprake is van een vervallen functie (een functie waarbij de werkzaamheden die de medewerker verricht, voor meer dan 50% gewijzigd zijn ten opzichte van de werkzaamheden die de medewerker verrichtte voor de overdracht), of van bovenformativiteit als gevolg van afspiegeling, dan bepaalt het sociaal statuut dat de plaatsing geschiedt door belangstellingsregistratie.

Het sociaal statuut vermeldt niet hoe dit gebeurt. Wij stellen voor om de Belangstellingsregistratie te laten plaatsvinden door de als herplaatsingskandidaat aangewezen medewerkers (zie hierboven) en geplaatste medewerkers digitaal uit te nodigen om hun belangstelling kenbaar te maken voor maximaal drie vacante functies uit het O&F-rapport in volgorde van hun voorkeur.

³ Artikelen 16, 20 tot en met 25.

6.3 Bovenformatieve medewerkers

Indien een medewerker na afloop van het hierboven beschreven plaatsingsproces niet op een functie geplaatst kan worden, wordt hij/zij aangemerkt als bovenformatief.

Vanuit het loslaten van het principe van 'schoon over' (zie hiervoor hoofdstuk 1) worden de bovenformatieve medewerkers ook overgedragen aan DUO+ en benoemd in algemene dienst als bovenformatieve medewerker.

Verwacht wordt dat er slechts in beperkte mate sprake zal zijn van bovenformativiteit. Met uitzondering van het huidige management gaan we ervan uit dat vrijwel alle betrokken medewerkers geplaatst kunnen worden, mede vanwege de vacatureruimte die al bestaat in de aanloop naar DUO+, waar zij voorrang bij vervulling genieten.

Bovenformatieve medewerkers krijgen zo snel mogelijk een passend werkpakket aangeboden in afwachting van definitieve plaatsing op een reguliere functie binnen of buiten DUO+. Te denken valt daarbij aan (tijdelijke en/of project) functies in het kader van de veranderende digitaliserende dienstverlening. Deze bieden ook niet geplaatste leidinggevenden perspectief.

Bovenformatieve medewerkers zullen zo snel mogelijk in opdracht van de directeur DUO+ toegedeeld worden aan een leidinggevende. Deze spreekt met de betrokken medewerker samen een passend werkpakket af en zet de eerste stappen op weg naar een Van Werk naar Werk contract. De rechten en plichten van bovenformatieve medewerkers liggen vast in het sociaal statuut (artikel 36) en in de CAR. Indien een medewerker na afloop van de Van Werk naar Werk begeleiding geen andere functie heeft kunnen vinden, wordt deze medewerker eervol ontslag wegens reorganisatie verleend. Reorganisatieontslag zal echter niet eerder plaatsvinden dan 1 januari 2020.

6.4 Vertrouwenspersonen: last but not least

Medewerkers ervaren in een transitieproces als de overdracht naar een nieuwe werkgever allerlei dilemma's, emoties en onzekerheden. Dat geldt niet alleen voor degenen die daadwerkelijk naar DUO+ vertrekken, maar ook voor medewerkers die in de veranderende moederorganisaties blijven. Daarvoor is gedurende het transitieproces het instituut van vertrouwenspersonen reorganisatie ingezet. De externe kandidaten behoeven de instemming van de betrokken ondernemingsraden.