



Vitaal Leudal

Van nu naar de toekomst....

**Organisatie- en formatierapport
Gemeente Leudal**

15 oktober 2013

Inhoudsopgave

1.	Voorwoord	3
2.	Aanleiding en context.....	4
3.	De netwerkorganisatie als ambitie	7
4.	Processen	10
4.1	Primaire processen.....	10
4.2	Ondersteunende processen	12
4.3	Aansturingsprocessen en leiderschap	13
5.	Structuur en formatie.....	15
5.1	Structuur	15
5.2	Formatie.....	17
6.	Ontwikkelingslijnen naar de toekomst	19
7.	Vervolgstappen	22
8.	Ten slotte	23
	Bijlagen.....	24
	Bijlage1: overzicht nieuwe formatie 1 juli 2014	25
	Bijlage 2: overzicht formatie huidige situatie	31
	Bijlage 3: resultaten werkgroep Cultuur, Houding en Gedrag	38
	Bijlage 4. activiteitenplan	40
	Bijlage 5. begrippenlijst	51
	Bijlage 6. deelnemers werkgroepen	54

1. VOORWOORD

Op 9 april 2013 gaf het College van Burgemeester & Wethouders van de gemeente Leudal de opdracht tot het opstellen van een Organisatie & Formatieplan (O&F-plan). Het plan beoogt een vertaling te zijn van de bijgestelde visie 2020 die ter besluitvorming aan de Raad wordt voorgelegd. De afgelopen maanden is hard gewerkt om dit plan tot stand te brengen. In totaal zijn 9 werkgroepen aan de slag gegaan. Samen met ruim 60 medewerkers vanuit de gehele organisatie is aan het O&F-plan gebouwd. Dit heeft een forse inspanning van de organisatie gevraagd.

De gemeente Leudal bestaat inmiddels ruim 6 jaar. Via de weg die Leudal toen is ingeslagen, zijn we steeds verder gekomen en zijn we blijvend aan het ontwikkelen. Ook onze omgeving is sterk in beweging en verandert. Dit rapport geeft vorm aan een nieuwe fase in die ontwikkeling. Een nieuwe manier van werken die past in deze tijd en waarin met minder middelen meer resultaat behaald moet worden. De gemeente wordt steeds meer onderdeel van een netwerk van mensen en organisaties. Een netwerk dat verantwoordelijkheid neemt en krijgt en waarin ieders kennis en kracht wordt benut. De gemeente neemt niet meer vanzelfsprekend het voortouw maar faciliteert en verbindt. Als gevolg van en daarom parallel aan deze veranderende rol moet de organisatie ook mee veranderen. Veranderen in een organisatie die slagvaardig inspeelt op wat burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen echt nodig hebben en verwachten. Dat zal ook betekenis hebben voor de rol en houding van de gemeentelijke organisatie richting de burgers en samenleving. Hierbij is vertrouwen cruciaal. Samenwerken op basis van vertrouwen is immers een randvoorwaarde om burgers, bedrijven en maatschappelijke partijen meer eigen verantwoordelijkheid te laten nemen.

Nadat het College een voorgenomen besluit heeft genomen op de voorgestelde organisatieontwikkeling zal aan de ondernemingsraad hierover advies gevraagd worden. Ook zullen de medewerkers worden geïnformeerd over het voorgenomen besluit. Aan de hand van dit rapport en het advies van de ondernemingsraad neemt het College van Burgemeester en Wethouders een definitief besluit over hoe de organisatie van de gemeente Leudal er vanaf 2016 uit zal gaan zien.

Voor de implementatie van de nieuwe organisatie is inmiddels een concept Sociaal Plan met de vakbonden opgesteld. De verwachting is dat over dit Sociaal Plan op korte termijn overeenstemming kan worden bereikt.

Leudal, september 2013

2. AANLEIDING EN CONTEXT

De context waarin een gemeente werkt, verandert voortdurend. In de gemeentelijke visie Leudal 2020, die nu wordt herijkt, wordt de dynamische omgeving geschetst en aangegeven welke betekenis dit heeft voor de positie die Leudal daarin wil innemen. Als die positie wijzigt heeft dat ook zijn weerslag op het werk en de houding van de organisatie, die zich continu moet aanpassen aan die veranderende omgeving. Met dit rapport gaat de organisatie een nieuwe fase van ontwikkeling in.

De aanleiding daarvoor zien we vanuit drie urgenties:

- Van buitenaf (zoals ook beschreven in de aangepaste Visie Leudal 2020);
- Vanuit bestuur (landelijk en lokaal);
- Vanuit de eigen organisatie.

➤ **Urgentie van buitenaf**

De belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen voor de gemeente Leudal met impact op de organisatie zijn:

- De relatie tussen inwoner en gemeente verandert sterk. Er ontstaat een nieuw “evenwicht” tussen de samenleving en de overheid waarbij steeds meer aan de burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen wordt overgelaten. Dat betekent meer ruimte geven aan burgerinitiatieven en waar mogelijk taken in handen leggen van groepen bewoners, vaak op dorps- of wijkniveau. Deze taken liggen vooral op het behouden/versterken van de leefbaarheid, duurzaamheid en sociale cohesie in de dorpen. De openbare ruimte is niet alleen maar een zorg voor de overheid, maar is ook de medeverantwoordelijkheid van de gebruikers en bewoners. In deze ontwikkeling past ook dat de overheid niet automatisch de oplossing is voor alle problemen, de burger moet ook zijn eigen verantwoordelijkheid nemen.
- Samenwerken in netwerken speelt de komende jaren een steeds belangrijkere rol. We zien dat in de moderne samenleving alleen door samenwerking resultaten kunnen worden bereikt. De overheid is niet alwetend, veel kennis en expertise ligt bij anderen. De kunst is om die meer te gaan benutten. Werken in een netwerkorganisatie die door onderlinge afspraken wordt geleid en niet gedictieerd wordt van bovenaf met uniforme voorschriften. Afspraken die tot stand komen vanuit wederzijds belang, omdat twee meer weten of kunnen dan ieder afzonderlijk. Juist omdat organisaties (en mensen) verschillen.
- Demografische ontwikkeling: vergrijzing en ontgroening. De bevolkingssamenstelling ziet er over een aantal jaren ook in Leudal anders uit, we vergrijzen en ontgroenen. Dit betekent dat de behoeften van de burgers anders worden. Zo wordt bijvoorbeeld het aantal speelvoorzieningen en scholen minder doordat het aantal jongeren afneemt, en neemt de behoefte aan ontmoetingsplaatsen en zorg voor ouderen toe. Het betekent ook dat er minder mensen wonen en werken en dat er dus minder geld is te besteden. Ook zien we minder druk op de ruimte ontstaan.
- Voor de middellange termijn wordt door de demografische ontwikkeling een krapte op de arbeidsmarkt verwacht waardoor het voor overheidsorganisaties, die de concurrentie met andere sectoren moeten aangaan, moeilijker wordt goed personeel te krijgen.
- De technologische ontwikkelingen gaan razendsnel. Dat levert veranderingen op voor hoe de gemeente communiceert met de partners en burgers en hoe diensten worden verleend. De digitalisering van onze diensten staat eigenlijk nog maar in de kinderschoenen en zal zich de komende jaren snel ontwikkelen. Tegelijkertijd is er ook de zorg voor burgers die daar

niet in mee kunnen (vangnet). De ervaringen bij het gebruikmaken van digitale diensten bij de overheid zijn positief en geven aan dat het vangnet beperkt van omvang kan zijn.

➤ **Urgentie vanuit bestuur (landelijk en lokaal)**

- Het overhevelen van steeds meer taken van het rijk naar de gemeenten, waaronder de decentralisaties van het sociale domein. Dit vanuit de gedachte dat deze taken effectiever en efficiënter georganiseerd kunnen worden rondom de (zelfverantwoordelijke) burger. In het sociale domein worden Jeugd (jeugdhulp), Werk (participatiewet) en Zorg (Awbz/Wmo) gedecentraliseerd. De wetgeving op deze beleidsvelden wordt momenteel aangepast en de bedoeling is dat overdracht van de verantwoordelijkheden en bijbehorende financiële middelen per 01-01-2015 plaatsvindt. Overigens met een forse korting.
- Er moet steeds meer gedaan worden op alle terreinen met minder middelen door de krimpende overheidsfinanciën. Dit heeft ook betekenis voor de mate van beleidsvrijheid voor gemeenten.
- De aandacht in het landelijk arbeidsmarktbeleid verschuift van inkomensaanvulling naar beleid gericht op het vergroten van de arbeids-participatie (eigen verantwoordelijkheid). De opgave wordt knellender nu er op dit moment enerzijds sprake is van een achterblijvende arbeidsmarkt en anderzijds teruglopende rijksbijdragen als gevolg van de recessie.
- Bestuurlijk is afgesproken dat de ambtelijke organisatie € 2,2 miljoen op personeelskosten reduceert ten opzichte van 2010. Daarvan moet nog ongeveer € 750.000 worden ingevuld. Onderzoek heeft uitgewezen dat deze reductie niet tot ontwrichting van het ambtelijk apparaat hoeft te leiden mits wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers en systemen.
- Het bestuur wil dat de organisatie dicht bij de burger acteert en oplossingen aandraagt, met een kwalitatief goede dienstverlening tegen lage kosten.
- Op het gebied van dienstverlening zijn er stevige ambities en de opdracht van het rijk is dat 80% van alle producten van de gemeente via de frontoffice worden geleverd. Hierbij geldt de ambitie dat het rijk wil dat in 2017 alle dienstverlening digitaal wordt geleverd.
- Daarnaast moet de gemeente het structureel met minder middelen doen. Dit heeft uiteraard ook gevolgen voor de organisatie. Daar waar taken wegvallen, soberder worden of anders worden ingericht, kan het werk ook met minder mensen worden gedaan.

➤ **Urgentie vanuit de organisatie**

Bij de gemeente Leudal werken op dit moment 240 medewerkers (205 formatieplaatsen)¹
Hierbij vragen een aantal feiten/ontwikkelingen onze aandacht.

- De gemiddelde leeftijd van onze medewerkers is 49 jaar. Dit is hoog in vergelijking met andere organisaties en ook hoog in vergelijking met andere gemeenten. Het aantal medewerkers jonger dan 30 jaar is op dit moment 5. Dit zijn er eind 2016 slechts 2. Er is sprake van ontgroening indien niet op deze leeftijdsverdeling wordt gestuurd.
- De gemiddelde totale diensttijd van medewerkers bij de gemeente Leudal (inclusief de diensttijd bij een van de rechtsvoorgangers) is 14 jaar. Dit is lang in vergelijking met

¹Stand van zaken september 2013

andere organisaties. Ook de functieverblijfstijd van de medewerkers van Leudal is relatief lang, 10 jaar gemiddeld. Door de lange verblijfstijden (dienst en functie) zijn de loonkosten in onze organisatie relatief hoog; circa 85% van de medewerkers zit in de eindschaal.

- Het ziekteverzuim is de afgelopen jaren gestegen van 2,1 % in 2007 naar 5,3 % in 2012. 5,3% is een gemiddeld ziekteverzuim bij een middelgrote gemeente. De afgelopen jaren zien we echter een toename in het werk gerelateerde ziekteverzuim. Dit wijst erop dat een aantal medewerkers tegen de grenzen van zijn/haar kunnen aanloopt.
- De kwalitatieve analyse van de medewerkers geeft aan dat ruim 80% van de medewerkers voldoende of goed scoort op dit moment. Er zal gericht aandacht moeten worden besteed aan medewerkers die onvoldoende scoren.
- Uit de kwalitatieve analyse blijkt dat op dit moment een aantal medewerkers (40%) in de huidige functie is uitgegroeid. Van belang is te zorgen voor mobiliteit, zodat deze medewerkers weer kunnen ontwikkelen en groeien in een andere functie (dit kan intern en extern zijn).

De uitdaging voor de organisatie

De hierboven geschetste context is van grote betekenis voor de ambtelijke organisatie en de ontwikkeling die de organisatie moet doormaken. Samengevat formuleren wij onze uitdaging als volgt.

1. We moeten nog beter in staat zijn onze bijdrage in de samenleving af te stemmen op de kracht die de samenleving zelf heeft. Onze rol is daarbij steeds wisselend, en we moeten die rolwisseling ook kunnen vormgeven. Soms moeten we regisseren, faciliteren, samenwerken, uitbesteden of het gewoon overlaten aan de samenleving. Dit vergt een aangepaste houding/gedrag en dus benadering van de samenleving vanuit de gemeente.
2. De financiële krapte maakt dat we ons werk slimmer en met minder mensen moeten gaan doen. Dat betekent efficiënt en effectief zijn in alles wat we doen.
3. We moeten helder zijn in wat de rol van de gemeente wordt.
4. Er is de komende jaren – onder andere door de decentralisaties van het sociale domein - een duidelijke verschuiving van het fysieke naar het sociale domein in geld en capaciteit. Daar gaan en moeten we ons op organiseren. Binnen het sociale domein zal onze rol wijzigen. Er is sprake van een verschuiving van reguleren naar regisseren, stimuleren, faciliteren en loslaten.

3. DE NETWERKORGANISATIE ALS AMBITIE

We willen de gemeentelijke organisatie ontwikkelen naar een netwerkorganisatie. Kern van een netwerkorganisatie is dat via onderlinge afspraken resultaten tot stand komen. Afspraken die tot stand komen vanuit wederzijds belang, omdat twee partijen meer weten en kunnen dan ieder afzonderlijk. In een netwerkorganisatie gaat het erom hoe je met elkaar richting houdt en wie je met wie laat werken. In zo'n organisatie kun je mensen boeien en binden. In een netwerkorganisatie zullen de veranderingen juist ontstaan bij en uitgevoerd worden door de vakmensen, de kenniswerkers, de professionals.

Kern van de gemeente Leudal is dat vanaf 2016 de samenleving meer zichzelf stuurt en dat de lokale overheid inwoners, bedrijven en instellingen maximaal ondersteunt om dat mogelijk te maken. Uitgangspunt voor de gemeente is dat samenwerking met anderen langs meerdere sporen tot stand komt. Marktpartijen beschikken over kennis en expertise waarvan de gemeente gebruik maakt. Een stevig aantal bedrijfsactiviteiten voert de gemeente straks niet meer zelf uit. Andere partijen voeren die op basis van specificaties van de gemeente uit. Dat doet de gemeente nu ook al op diverse terreinen, zoals belastinginning en afvalinzameling. Dat kan ook op andere terreinen.

Samen met maatschappelijke partners ontwikkelt de gemeente interactief nieuw beleid in een samenspel van bestuur, ambtenaren, organisaties en burgers. Elke keer is de vraag in de dialoog tussen Raad, College en ambtelijke organisatie: welk maatschappelijk effect willen we bereiken, wat kan de samenleving zelf doen en wat is onze bijdrage daaraan? Met die focus gaan we ook het gesprek aan met de samenleving. De keuze voor samenwerkingsvormen wordt daarmee situationeel bepaald, afhankelijk van het gewenste effect en de aanwezige kracht in de samenleving. Dat kan ook betekenen dat de gemeente het 'vangnet' is: als de kracht in de samenleving ontbreekt, dan springt de gemeente bij. Maar dat wel pas nadat alle andere wegen belopen zijn.

De mogelijke rollen worden in het volgende plaatje geschetst.



De rol van onze medewerkers verandert sterk. De traditionele rollen blijven we spelen, maar we zien een verschuiving van 'uitvoerder' naar 'regisseur'. In deze regisseursrol werken onze medewerkers met spelers uit het veld. Procesvaardigheden en interventietechnieken zijn hierbij wezenlijk om partijen rondom het maatschappelijk probleem samen te binden. Onze

medewerkers werken vanuit betrokkenheid en weten ook betrokkenheid in het veld te bewerkstelligen. Zij weten dat de expertise in het veld zit, zowel voor de analyse als voor de oplossing van het probleem. Hun rol is om de expertises uit het veld doelgericht aan elkaar te knopen. 'De kunst van het combineren' behoort tot de basisvaardigheden.

Om al die rollen goed te spelen moet de Leudalse netwerkorganisatie de volgende kenmerken hebben.

- **Flexibel**

We spelen slagvaardig in op initiatieven en ontwikkelingen in de samenleving. We zijn in staat onze mensen en middelen proactief te richten op die zaken die maatschappelijk van belang zijn. Dat betekent ook een 'platte' organisatie met verantwoordelijkheden laag in de organisatie en een leiderschap dat medewerkers in hun kracht zet.

- **Resultaatgericht**

Niet: u vraagt, wij draaien, maar samen met anderen resultaten boeken voor Leudal. Dat betekent heldere doelen (maatschappelijke effecten) formuleren en daarover verantwoording willen afleggen, aan het bestuur en aan de samenleving. Maar ook de ruimte krijgen om die doelen te realiseren. Professionele feedback en het aanspreken op resultaten zijn hiermee onlosmakelijk verbonden.

- **Verbinden**

Zowel intern als extern. Extern zijn wij in staat verbindingen te leggen tussen partijen, intern zorgen we voor goede verbindingen tussen bestuur en ambtelijke organisatie en tussen medewerkers onderling.

- **Compact**

Focus op waar we echt goed in willen zijn. Op de andere zaken werken we samen, besteden we uit of laten we over aan partijen die daar beter (goedkoper en/of meer kwaliteit) in zijn. Dat betekent een nadrukkelijk kleinere organisatie.

- **Gebiedsgericht**

Gebiedsgericht werken betekent dat er meer wordt overgelaten aan de inwoner en de (maatschappelijke) organisaties. Dit speelt vaak op dorps- of wijkniveau. Dingen worden opgepakt door "de beste mens voor de klus" die het dichtst bij de inwoner staat, ongeacht zijn of haar vakgebied of organisatie. Deze persoon zorgt voor de juiste verbindingen in de netwerkorganisatie. Betrokkenheid van inwoners en (maatschappelijke) organisaties wordt gestimuleerd en er is ruimte voor eigen initiatieven.

- **Vertrouwen**

Wij zijn open en transparant over ons handelen en laten zien wat we wel en niet kunnen. Dat creëert vertrouwen tussen de samenleving en de gemeente en is de basis voor samenwerking. We sturen minder op regels en procedures, maar meer op vertrouwen, verantwoordelijkheid en resultaat, zowel intern als extern.

- **Lerende organisatie**

Leudal is en blijft een lerende organisatie die nieuwe werkwijzen uitprobeert, nieuwe samenwerkingsvormen zoekt en leert van partners en eigen medewerkers. Fouten worden gebruikt om onze dienstverlening structureel te verbeteren

Rol van de Raad en College

De Gemeenteraad is het spreekwoordelijke oog en oor van de samenleving. Wat er vanuit de samenleving op de politieke agenda komt, bepaalt de Raad. De Raad is vertegenwoordiger van de samenleving en beschikt over de begrotings- en beleidsinstrumenten om haar positie bij de regie in te nemen. Vanuit die agenda bepaalt de Raad welke doelen (maatschappelijke effecten) en welke prestatie het College dient te leveren. Het College focust op het bereiken van die doelen, verantwoordt zich daarover aan de Raad en is daarnaast het 'bestuurlijke gezicht' van de gemeente. De ambtelijke organisatie voert in opdracht van het College activiteiten uit zodat die prestaties, die doelen worden gerealiseerd. Dat is zo en dat blijft zo.

Vanaf 2016 moet er sprake zijn van een afgeslankt en hoogwaardig ambtenarenapparaat, dat zorgt voor de dienstverlening, dat regie voert op private en publieke partners en verantwoording aflegt aan het College over de uitvoering. Het College en de netwerkorganisatie moeten daarbij een samenspel gaan ontwikkelen, waarbij ieder zijn rol speelt in de samenwerking met de samenleving. Soms is een bestuurlijke bijdrage nodig om processen op gang te krijgen, dan weer is het de ambtelijke bijdrage die de weg bereidt. Hoe beter dat samenspel, hoe effectiever het handelen van de gemeente. Op deze gewijzigde rol zal richting organisatie en medewerkers bewust worden ingezet middels opleiding, coaching en training.

Doorontwikkelen van de organisatie

In dit verdere rapport gaan we aangeven wat we moeten doen om een netwerkorganisatie te worden en welke zaken we verbeteren en veranderen. Het gaat dan om: processen, aansturing en leiderschap, structuur en formatie, cultuur (houding/gedrag) en systemen. Al eerder hebben we voor onze primaire processen een visie op het hoofdproces opgesteld, dat de basis is voor de inrichting van onze organisatie. Die visie herhalen we hier, om die daarna te vertalen naar de organisatiestructuur en formatie. De netwerkorganisatie, zoals wij die voor ons zien, heeft ook gevolgen voor de wijze waarop de organisatie wordt aangestuurd en de eisen die we dan stellen aan het leiderschap. Ook de manier waarop we met elkaar en met de buitenwacht omgaan, ofwel de cultuur, heeft aandacht nodig. En ten slotte, moeten we ook 'technisch' in staat zijn om een netwerkorganisatie te zijn, en dan hebben we het over onze systemen en dan met name de inzet op digitalisering.

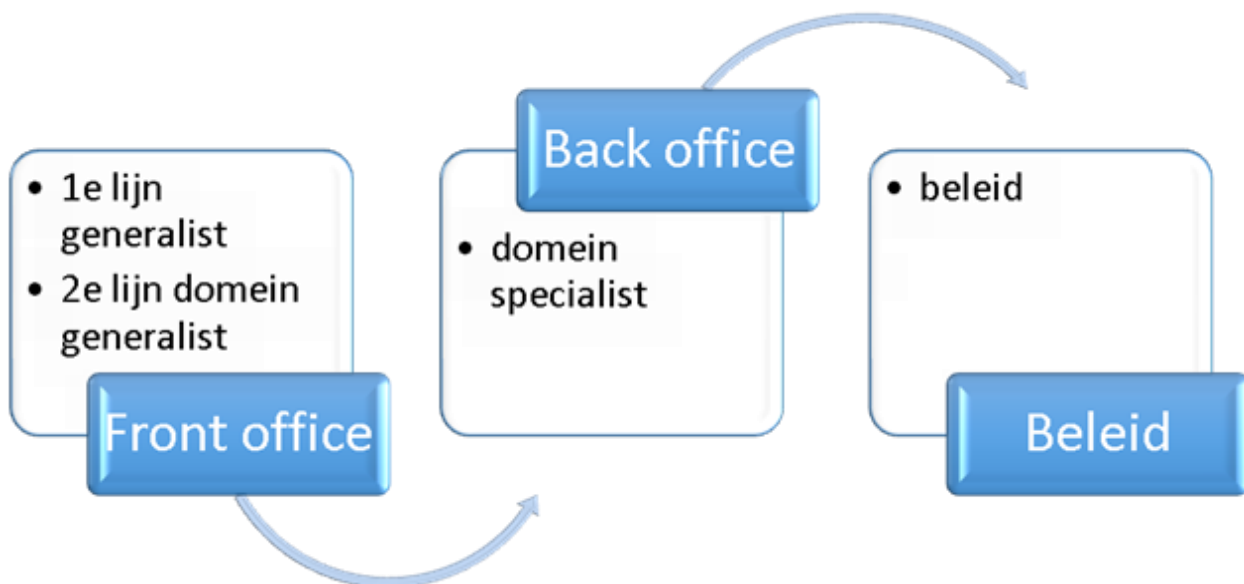
4. PROCESSEN

In de netwerkorganisatie zijn er drie processen te onderscheiden.

- ✓ Primaire processen: dienstverlening aan de klant, beheer en uitvoering, beleidsontwikkeling en samenwerking.
- ✓ Ondersteunende processen: interne ondersteuning zoals financiën, P&O en ICT.
- ✓ Aansturingsprocessen: management, planning & control, bestuurlijke- en organisatiestrategie.

4.1 Primaire processen

Voor de primaire processen hebben we in 2012 een visie gemaakt. Hieronder volgt een toelichting op dit model. Centraal staat het onderscheiden van 3 blokken aan activiteiten binnen het primair proces, die ieder hun eigen karakteristiek hebben.



Voor de toelichting werken we van links naar rechts.

- ✓ Blok 1 (Frontoffice):
het gaat hierbij primair om dienstverlening naar burgers, bedrijven en instellingen. Dit is het blok, waarbij het gaat om het afhandelen van de zogenaamde '80%' van de vragen.
- ✓ Blok 2 (Backoffice):
het gaat hierbij primair om gespecialiseerde domeinkennis en uitvoering. Specialisten in dit blok hebben een bijdrage aan het beantwoorden van de '20%' van de vragen die niet afgehandeld kunnen worden in blok 1. Tot slot vindt in dit blok de aansturing en organisatorische inbedding van de beheertaken en uitvoering plaats.
- ✓ Blok 3 (beleid):
helemaal rechts wordt het beleid voor de gemeente ontwikkeld, in de context van de netwerkorganisatie dus vooral samen met de samenleving.

4.1.1 Werkwijze in het dienstverleningsproces

Deze paragraaf geeft een korte beschrijving van de werkwijze in het dienstverleningsproces, waarbij we de verschillende stappen, rollen en bijbehorende competenties toelichten.

Frontoffice

Vanaf 2106 wordt de door het rijk opgelegde ambitie gerealiseerd: 80% van de klantvragen direct via de frontoffice afhandelen. Dit vereist dat een zo breed mogelijk scala aan klant gerelateerde kennis 'aan de voorkant' is ondergebracht. Het streven is dat het digitale kanaal het meest gebruikt gaat worden, waarbij de afhandeling door de aanvrager zelf gebeurt. De overige klantvragen worden door een procesgerichte benadering in de sturing zo snel en efficiënt mogelijk afgehandeld waarbij de klant één aanspreekpunt heeft.

In dit dienstverleningsproces wordt onderscheid gemaakt tussen generalisten, domein-generalisten en domein-specialisten (backoffice).

De generalist (1^{ste} lijn)

Alle eerste contacten vinden plaats met de generalist, de eerste lijn. Dit is de eerste schakel in het dienstverleningsproces. Het gaat daarbij om alle kanalen (telefoon, e-mail, internet, post, balie). De generalist handelt in essentie alle aanvragen, die niet geautomatiseerd zijn, snel af. Is er extra kennis of hulp nodig, dan speelt de generalist de klantvraag door naar de domeingeneralist, de tweede lijn. Deze nieuwe "eigenaar van de vraag" blijft communiceren met de klant totdat het verzoek is afgehandeld. Als nodig kan de domein-generalist specifieke kennis opvragen bij de domein-specialist.

De domein-generalist (2^{de} lijn)

Indien de vraag doorgezet wordt naar de domein-generalist wordt deze de eigenaar van de vraag totdat deze richting klant afgehandeld is. De domein-generalist beantwoordt lastigere vragen en heeft voldoende kennis en inschattingsvermogen om besluiten te kunnen nemen binnen heldere kaders. Kenmerkend is dat hier inschatting van de specifieke situatie en van mogelijke risico's een rol speelt in de afhandeling. De domein-generalist is bijvoorbeeld ook verantwoordelijk voor het uitvoeren van een intake, het voeren (organiseren) van vooroverleg. Indien noodzakelijk vraagt de domein-generalist advies bij domein-specialisten. De domein-generalist blijft verantwoordelijk voor de afhandeling naar de (aan)vragers.

Backoffice

De domein-specialist

De bijdrage van de domein-specialist(en) in het dienstverleningsproces is adviserend naar de domein-generalist. Daarbij zijn in ieder geval twee aandachtspunten van belang. Op de eerste plaats gaat het om een integraal advies naar de domein-generalist wat interne afstemming vraagt. Op de tweede plaats contacten naar externe partijen, waarmee samengewerkt wordt in het kader van de advisering. Overigens betekent dit alles niet dat de domein-specialist geen contact (meer) heeft met aanvragers. Dit zal nog steeds het geval zijn, onder procesverantwoordelijkheid van de domein-generalist.

4.1.2 Werkwijze Beheer en uitvoering

Naast deze werkzaamheden doen we ook nog beheer- en uitvoerende taken, met name in het fysieke domein. Meer dan nu al gebeurt, willen we uitvoerend werk zoveel mogelijk op basis van zakelijke meerjarige contracten met externe partijen regionaal gaan organiseren. Bij deze zakelijke contracten bepalen wij de te bereiken resultaten en stellen daarbij randvoorwaarden. De volgende overwegingen voor samenwerken dan wel uitbesteden worden gehanteerd:

kosten, kwaliteitsafweging, continuïteit, gevolgen voor dienstverlening en er is aandacht voor de waarborgen van het personeel. Waarbij getracht zal worden om zoveel mogelijk personeel mee over te laten gaan.

4.1.3 Werkwijze Beleid

De beleidsontwikkelaar

De beleidsontwikkelaar heeft geen rol in de afhandeling van (aan)vragen. Het beeld is dat er steeds minder vragen op de gemeente afkomen die nopen tot beleidsontwikkeling. Daar waar dit het geval is, gaat het om het ondersteunen van bestuur en management in het vertalen van de visie/strategie (wat?), naar beleid (hoe?). Organiseren van het proces is daarbij een belangrijk onderdeel van het werk. Via de rol van accountmanagement zal de samenwerking met andere partijen worden georganiseerd. De samenwerking zal vooral via een gebiedsgerichte (geografische) werkwijze worden ingevuld. In het fysieke domein werken we nu al met 3 gebieden. In de toekomst zullen naast de fysieke samenwerking ook de aspecten uit het sociale domein worden meegenomen.

4.2 Ondersteunende processen

Voor de ondersteunende processen gaan we vergelijkbare principes hanteren als bij het primaire proces en dan specifiek het dienstverleningsproces. Er is een eerste lijn waarin gestandaardiseerde producten worden geleverd. Daarnaast is er een tweede lijn waarin vragen die niet door de eerste lijn kunnen worden opgelost, worden opgepakt en waarin uitvoerende taken zijn georganiseerd (zoals bijvoorbeeld de financiële administratie). Ook hier wordt de komende jaren verkend welke activiteiten op regionaal niveau kunnen worden georganiseerd.

Voor onze interne klanten geldt ook dat we hen snel en integraal willen helpen. Dit willen wij allereerst door onze eigen medewerkers in staat te stellen zichzelf te helpen volgens het NOVIB-principe "geef mensen geen vis, maar leer ze vissen". Voor resterende vragen is het Serviceloket de centrale ingang. Dit loket is lokaal bereikbaar via telefoon, intranet en balie. De generalisten zijn eerste aanspreekpunt. Deze generalisten zijn enerzijds de frontmedewerkers voor het eerste interne klantcontact en anderzijds de integrale bedrijfsvoeringsadviseurs voor meer complexe vragen. Wij streven in Leudal naar een grote mate van effectiviteit en efficiency. Zeker bij de afhandeling van (interne) klantvragen. Daarom zijn onze aangeboden producten en achterliggende processen waar mogelijk gestandaardiseerd. In één (gedigitaliseerd) systeem zijn alle vragen centraal geregistreerd, waarbij klanten hun eigen vragen in kunnen zien en zo op de hoogte worden gehouden van de status van afhandeling.

Door ondersteunende functies te bundelen organiseren we deze slimmer: efficiënter en met meer kwaliteit, met focus op het goed faciliteren van het primaire proces.

4.3 Aansturingsprocessen en leiderschap

De aansturing en leiderschap van de organisatie zijn belangrijke randvoorwaarden voor het slagen van onze nieuwe werkwijze en de netwerkorganisatie. De rol van ons bestuur, management en medewerkers zal veranderen.

Bestuurders kunnen vertrouwen op een goed functionerende ambtelijke organisatie. Het functioneren is over en weer gebaseerd op vertrouwen. Hierdoor kan het bestuur:

- duidelijke keuzes maken in deze financieel moeilijke tijd;
- duidelijke kaders bepalen waarbinnen de uitvoering plaatsvindt;
- op een open manier werken, waarbij verwachtingen continu worden gespiegeld;
- de inzet van het instrument van co-creatie ontwikkelen, dat betekent dat de gemeente samen met andere partijen doelstellingen realiseert op basis van gelijkwaardigheid.

De duidelijke keuzes en kaders die door het bestuur worden gemaakt, worden door de organisatie opgepakt en uitgevoerd. Hierbij speelt het management een cruciale rol. Zij zijn gericht op het 'in de kracht zetten' van medewerkers waarbij uitgangspunt is:

- zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en probleemoplossende instelling;
- behalen van afgesproken resultaten;
- individuele verantwoordelijkheid en over grenzen heenkijkend;
- flexibiliteit en bereidheid voortdurend te leren.

Om dit te kunnen bereiken, is een andere aansturingsfilosofie noodzakelijk. Ingezet wordt op de volgende ontwikkelingen:

- a) verbeteren van het bestuurlijk en ambtelijk samenspel;
- b) minder hiërarchie en meer eigen verantwoordelijkheid;
- c) veranderen managementrol;
- d) verbeteren van de strategie;
- e) sturen op mobiliteit.

a) Verbeteren bestuurlijk ambtelijk samenspel

Zoals bekend bepaalt de Gemeenteraad de grenzen van het speelveld van het College. Het College is verantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie. Van essentieel belang is dat er onderling vertrouwen is en een open manier van werken. Dit vraagt niet alleen van de ambtelijke organisatie een andere manier van werken, ook de werkwijze van het College en de Raad zal hierop moeten aansluiten. Hiervoor is van iedereen de juiste inzet nodig.

b) Minder hiërarchie en meer eigen verantwoordelijkheid

Doordat onze medewerkers op de nieuwe wijze werken, kan er sprake zijn van minder hiërarchie en meer eigen verantwoordelijkheid. We gaan dan ook naar een organisatie met minder leidinggevend en waar vanaf 2016 de juiste persoon op de juiste plaats werkt.

Dit betekent dat in het ingeval er bij een medewerker onvoldoende kwaliteiten aanwezig zijn voor de uitvoering van zijn of haar functie, of onvoldoende mogelijkheden aanwezig om te ontwikkelen, deze medewerker niet op die functie zal blijven zitten. Dit is niet in het belang van de medewerker zelf maar ook niet in het belang van een goede dienstverlening. Deze medewerker zal via doorstroom (intern of extern) naar een andere functie geleid worden. De inhoudelijke verantwoordelijkheid wordt zoveel mogelijk bij de medewerkers zelf neergelegd. Zij zijn tenslotte de deskundigen in hun vakgebied.

De medewerkers werken waar mogelijk in zelfsturende groepen (interne netwerken). Dat wil zeggen dat zij ieder voor zich verantwoordelijk zijn voor de samenwerking en het resultaat van die samenwerking. Het team van medewerkers levert aan interne of externe klanten van onze producten of diensten.

Voor de procesvoortgang, de dagelijkse problemen en de continue verbetering zijn alle medewerkers ieder voor zich verantwoordelijk. Van alle medewerkers mag verwacht worden dat:

- Iedere medewerker verantwoordelijk is voor zijn/haar eigen werk en over de grenzen van zijn/haar eigen werk heen kijkt.
- Iedere medewerker afspraken maakt met zijn/haar leidinggevende over de taken, kaders en op te leveren producten of diensten en resultaten. Zij zijn daarop op een professionele manier aanspreekbaar.

c) Veranderen managementrol

Door de nieuwe werkwijze, verandert de rol van onze managers. Van hen wordt verwacht dat zij de medewerkers enthousiasmeren, coachen, stimuleren en faciliteren om hun taken zo goed mogelijk uit te kunnen voeren. Tevens zullen zij professionele feedback geven op het functioneren van de medewerkers. Er is eenheid in beleid en leidinggeven. Dit betekent dat het management gezamenlijk bouwt aan een visie op de rol, de positie, beleid en strategie van de gemeente. Sturen gebeurt op hoofdlijnen en op effect en resultaat.

d) Verbeteren van de strategie

Strategie heeft betrekking op (grote) belangrijke ontwikkelingen, intern en extern. Het betreft vaak onderwerpen met een zwaar bestuurlijk traject en/of processen waar een groot (financieel) risico aan de orde kan zijn. Om het bestuur en de directie optimaal te kunnen faciliteren wordt een strategisch proces ingericht. Het strategisch proces kan gezien worden als de antenne die algemene ontwikkelingen en belangrijke trends, die op de gemeentelijke organisatie afkomen opvangt. Waarbij de strategische communicatie een belangrijk onderdeel is.

e) Mobiliteit

Om het kapitaal van onze organisatie, de mensen, te versterken wordt geïnvesteerd in mobiliteitsbevordering. Medewerkers moeten flexibel kunnen schakelen tussen rollen en zich aanpassen aan veranderende omstandigheden. Het management moet dit stimuleren en faciliteren door medewerkers groeikansen te geven. Samengevat betekent dat voor aansturing en leiderschap het volgende:

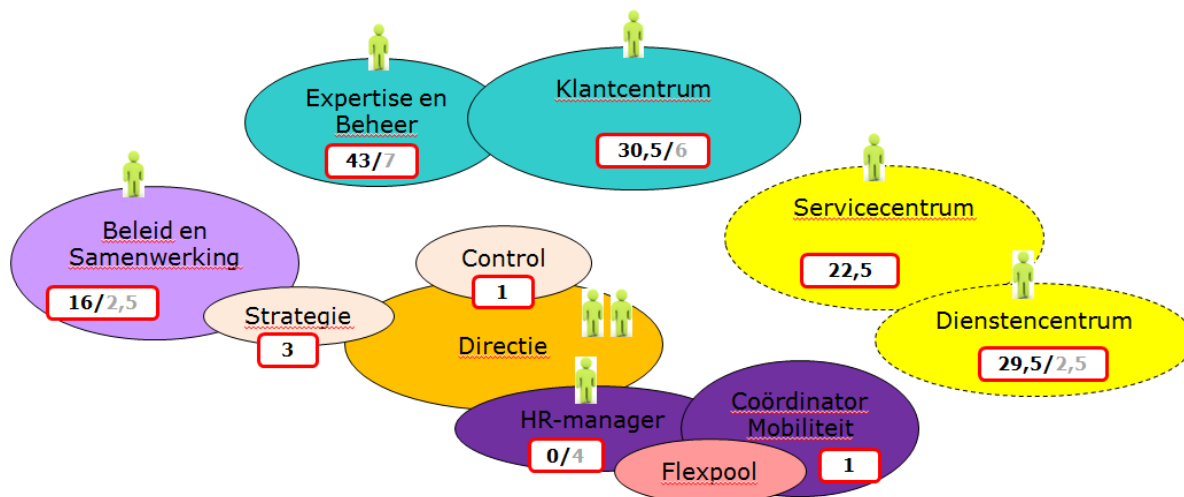
- ✓ Sturen op hoofdlijnen, effecten en resultaat.
- ✓ Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, korte lijnen en bijpassende mandatering.
- ✓ Functioneren op basis van vertrouwen en respect en inzicht voor elkaars rol/verantwoordelijkheid.
- ✓ Integraal management.
- ✓ Programma-, proces- en projectmanagement richt zich op het sturen van de dwarsverbanden in en buiten de organisatie voor het beoogd maatschappelijk resultaat.
- ✓ Strategie en de control zijn een directieverantwoordelijkheid.
- ✓ Sturen op flexibele inzet van medewerkers door permanente ontwikkeling en mobiliteitsbevordering.

5. STRUCTUUR EN FORMATIE

De veranderde (procesgerichte) werkwijze vraagt om een passende organisatiestructuur. Een structuur die aansluit bij de nieuwe hoofdprocessen en deze maximaal ondersteunt. De juiste benaming van de afdelingen wordt in een latere fase nog getoetst door in gesprek te gaan met mensen buiten de gemeente Leudal.

5.1 Structuur

We komen tot het volgende organisatiemodel.



De 5 afdelingen

In het **Klantcentrum** vindt de externe dienstverlening plaats, zowel eerste als tweede lijns, ofwel de frontoffice. In **Expertise & Beheer** zitten de domeinspecialisten (backoffice) maar ook beheer, uitvoering en projectmanagement. **Beleid & Samenwerking** zijn de beleidsontwikkelaars, die ook gebiedsgericht werken. En daar vindt het accountbeheer plaats van taken van de gemeente die door anderen worden uitgevoerd. Het **Servicecentrum** is het interne loket voor ondersteuning van de medewerkers en College. In het **Dienstencentrum** zit de bijbehorende backoffice. De stippellijn tussen deze twee afdelingen geeft aan dat op termijn volstaan kan worden met 1 intern gerichte afdeling. De komende periode is een belangrijke opgave het invulling geven aan de regionale samenwerking zodat het aantal medewerkers minder zal worden. De vetgedrukte cijfer betreft de omvang van de structurele formatie. De grijskleurige getallen de tijdelijke formatie tot 1 januari 2017.

De directie wordt gevormd door de gemeentesecretaris/directeur en de adjunct-directeur. We kiezen hiervoor, omdat wij verwachten dat er veel ontwikkelingen op ons afkomen, zowel extern/bestuurlijk als intern/organisatie. Hierdoor kan dit niet door één directeur worden gedaan. De gemeentesecretaris is naast eindverantwoordelijk voor de gehele organisatie vooral bestuurlijk, strategisch en extern gericht. De adjunct-directeur is vooral gericht op de dienstverlening en bedrijfsvoering. De directie wordt ondersteund door Strategie, de Controller, HR-manager en de Coördinator mobiliteit. De secretaris geeft leiding aan strategie, de controller, de HR-manager en de coördinator mobiliteit. De adjunct directeur geeft leiding aan de afdelingshoofden. Directie en afdelingshoofden vormen samen het Management team. Afdelingshoofden zijn integraal manager en worden in hun werk ondersteund door het Servicecentrum en het Dienstencentrum. De HR-manager geeft sturing aan de flexpool. De HR-manager zorgt voor de strategische personeelsplanning, waarbij de ontwikkeling van medewerkers een belangrijke taak is. Er is gekozen om de HR-manager los van de lijn te situeren omdat de komende jaren een forse stap in de ontwikkeling van de medewerkers gezet

moet worden. Het mobiliteitscentrum heeft tot taak om medewerkers mobiel te maken, zowel intern als extern. De HR-manager en de coördinator mobiliteit zullen nauw samenwerken.

Hieronder staan de rollen nader beschreven.

Secretaris/directeur:

Rol

- Eerste adviseur van het gemeentebestuur.
- Eindverantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie.
- WOR-bestuurder.
- Ambtelijk opdrachtgever van de organisatie ontwikkeling.
- Geeft leiding aan Strategie, controller, coördinator mobiliteit en de HR-manager.

Adjunct secretaris/directeur:

Rol

- Loco-secretaris.
- Lid directie.
- Lid management team.
- Geeft leiding aan de afdelingshoofden.
- Verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de organisatie.

Afdelingshoofd:

Rol

- Integraal manager, budget, product en procesverantwoordelijk voor de afdeling.
- Zorgt voor uitvoering, realisatie en beheer.
- Adviseur en sparring partner voor portefeuillehouder.
- Draagt zorg voor juiste afstemming met andere afdelingen.
- Werkt vanuit organisatiebelang.
- Kan zelf ook projecten trekken.

HR-manager:

Rol

- De functionaris is hiërarchisch leidinggevende van de medewerkers in de flexpool. Begeleidt de medewerkers van de flexpool en begeleidt ook de boventalligen gedurende het Van Werk Naar Werk-traject. Richt zich op het plaatsen van alle medewerkers intern of extern;
- Heeft de bevoegdheid om medewerkers – binnen de grenzen van de CAO – flexibel in te zetten (te plaatsen) binnen de totale gemeentelijke organisatie. En doet dit in goed overleg met de afdelingshoofden en coördinator mobiliteit;
- De HR-manager is verantwoordelijk voor de strategische personeelsplanning;
- Draagt zorg voor de ontwikkeling van onze medewerkers;
- Een coachende rol bij het eenduidig leidinggeven binnen de organisatie.
- Bij de HR-manager wordt de adviseur-bedrijfsvoering P&O tijdelijk vanuit de lijn toegevoegd om met name de strategische personeelsplanning en de daarbij behorende ontwikkeling van de medewerkers in goede banen te leiden.

Coördinator Mobiliteit

Rol

Het mobiliteitscentrum stimuleert, regisseert en faciliteert de optimale inzet van medewerkers. Samen met de regiogemeenten (Weert, Roermond en Nederweert) wordt bekeken of er een regionaal mobiliteitscentrum opgezet kan worden, hiertoe wordt een haalbaarheidsstudie uitgevoerd. Het mobiliteitscentrum zal de externe contacten en daarmee de kansen voor onze medewerkers (buiten de regiogemeenten) nog verder intensiveren.

Taken

- Coördineren en uitvoeren van mobiliteit: alle in- door- en uitstroom van de medewerkers.
- Is actief voor alle medewerkers van Leudal.
- Gaat actief met externe partijen aan de slag om kansen te creëren voor medewerkers op de (externe) arbeidsmarkt: netwerken.
- Werkt zeer nauw samen met de HR-manager.
- Levert een belangrijk bedrage aan de cultuurverandering op het gebied van mobiliteit (duurzame inzetbaarheid).

Strategie

Taken

- maken van kaders voor strategische vraagstukken, zowel extern gericht als intern.
- adviseren over innovatieve ontwikkelingen aan bestuur en directie.
- strategische communicatie verzorgen richting bestuur en directie.
- Maken van strategische documenten, bijvoorbeeld de kadernota.

Controller

Rol

- Control vervult een vrije rol, het 'geweten' van de organisatie direct onder de verantwoordelijkheid van de secretaris.
- Adviseert gevraagd en ongevraagd medewerkers en management over inhoud (visie, programma's, producten en projecten) en proces (mensen, spelregels, processen, instrumenten en structuur).
- Adviseur van de directie bij complexe en politieke dossiers.
- Bewaakt of de doelstellingen die Leudal zich gesteld heeft ook daadwerkelijk gerealiseerd worden (doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?).

5.2 Formatie

In totaal komen er 14 nieuwe functies, zullen 13 functies worden gewijzigd en blijven 33 functies ongewijzigd. Onderstaand overzicht geeft per organisatie onderdeel aan hoe de formatie er uit komt te zien.

Organisatieonderdeel	Gewenste Formatie (per 1-7-2014 infte)	Tijdelijke formatie (tot 1-1-2017 in fte)
Management	7	
Control	1	

Strategie	3	
Coördinator mobiliteit	1	
HR-manager		4
Klantcentrum	30,5	6
Expertise en Beheer	43	7
Beleid en Samenwerking	16	2,5
Servicecentrum	22,5	
Dienstencentrum	29,5	2,5
Totaal	153,5	22

De huidige toegestane formatie is 205 fte. De voorgestelde formatie per 1 januari 2017 is 175,5 fte. Dit is een ombuiging van bijna 15%. Bij deze formatie wordt voorgesteld om een deel, te weten 22 fte, tijdelijk in te vullen. Deze tijdelijke formatie is nodig, omdat de komende periode nog volop gewerkt moet worden aan slimmer werken (digitaliseren en automatiseren), decentralisatie in het sociale domein en de uitvoering van de reorganisatie. Daarbij komt dat het ontwikkelen van onze medewerkers een belangrijke opgave is en hiervoor ook tijd en capaciteit voor beschikbaar moet zijn. Uiterlijk 1-1-2017 wordt bekeken of de tijdelijke formatie daadwerkelijk tot een ombuiging kan leiden.

Dit alles betekent dat 29,5 fte niet (direct) geplaatst kan worden. Medewerkers die niet direct geplaatst kunnen worden, worden ondergebracht in een flexpool waar de HR-manager verantwoordelijk voor is. Voor deze medewerkers is mobiliteit –intern en extern- van groot belang. De medewerkers zijn zelf regisseur van hun loopbaan, Leudal zal de medewerkers daar waar nodig faciliteren in de mobiliteit. Belangrijk is dat de kansen en mogelijkheden die er binnen de gemeente Leudal zijn ook worden benut. Hierin speelt de HR-manager een belangrijke rol. In het sociaal plan zijn afspraken gemaakt over de flexpool (intern uitzendbureau). Medewerkers uit de flexpool kunnen tijdelijk als interne uitzendkracht worden ingezet voor het uitvoeren van taken.

In bijlage 1 zijn alle functies die de organisatie nodig heeft uitgewerkt.

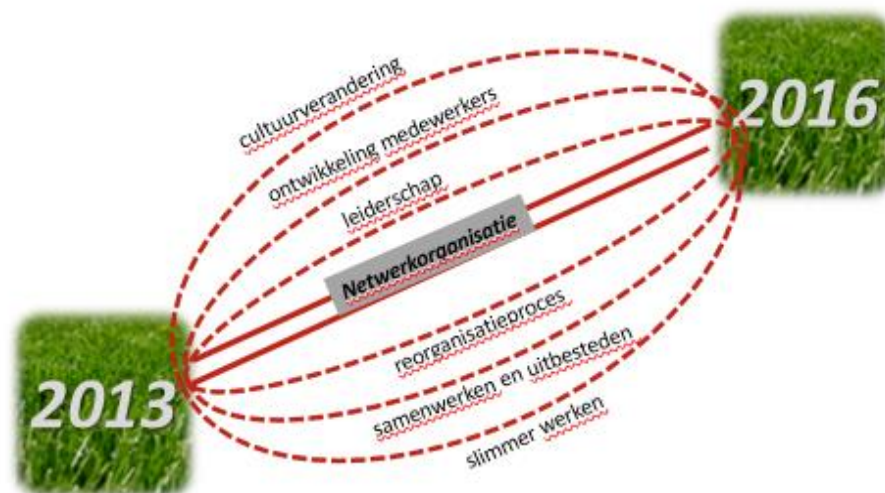
Dit alles betekent dat de nog openstaande ombuiging van ongeveer € 750.000 gerealiseerd kan worden. Waarbij wordt aangetekend dat pas tot daadwerkelijk ombuigen overgegaan kan worden op het moment er sprake is van externe mobiliteit. De middelen die de extra ombuigingen opleveren zijn structurele middelen waarvan een deel incidenteel nodig is om de externe mobiliteit mogelijk te maken.

6. ONTWIKKELINGSLIJNEN NAAR DE TOEKOMST

De ontwikkeling naar een netwerkorganisatie bouwt voort op ontwikkelingen die we als organisatie al hebben ingezet, zoals bijvoorbeeld het oppakken van de veranderingen in het sociale domein, samenwerking in de regio, zaakgericht werken, digitalisering en de doorontwikkeling van het Servicecentrum. We zien 6 grote ontwikkellijnen om vanaf 2016 de netwerkorganisatie ook echt te kunnen zijn.

- Reorganisatieproces: er zijn veel nieuwe functies en we moeten het met minder formatie doen. Dat betekent een onzekere tijd voor alle medewerkers, en ook na de reorganisatie is er de zorg voor de mensen waar (op termijn) geen plek meer voor is in de organisatie. Dit proces moet zorgvuldig, op tempo en met respect voor iedereen gebeuren. We verwachten van de medewerkers ook een proactieve houding daarin.
- Samenwerken en uitbesteden: op verschillende onderdelen hebben we benoemd waar we meer willen gaan samenwerken en waar we zaken willen onderzoeken of deze niet beter door anderen kunnen worden uitgevoerd. Ook dat is een meerjarig proces, waarbij we in verschillende fases veranderingen gaan aanbrengen in de organisatie.
- Slimmer werken: procesverbeteringen en digitalisering. Dit laatste traject loopt al en is ook randvoorwaardelijk om de formatie te kunnen terugbrengen.
- Ontwikkeling medewerkers: we hebben vele nieuwe competenties beschreven. Niet iedereen zal daar direct aan voldoen, er moet de komende jaren extra aandacht zijn voor permanente training, opleiding en begeleiding. De regierol op de eigen ontwikkeling ligt bij de medewerkers.
- Leiderschapsontwikkeling: we gaan met minder leidinggevendenden werken en wij verwachten van hen een nieuwe rol. Ook dat behoeft vergelijkbare aandacht als bij de medewerkers.
- Cultuur: een werkgroep Cultuur heeft een voorzet gedaan voor de gewenste cultuur (bijlage 3). De cultuuraspecten zullen nog naar houding en gedrag moeten worden uitgeschreven. Zodra iedereen weer duidelijkheid heeft over zijn of haar plek en rol in de organisatie gaan we met cultuur aan de slag.

Visueel gevende ontwikkellijnen het volgende beeld.



In bijlage 4 staan de verschillende activiteiten en planning per ontwikkelingslijn beschreven. Elk onderdeel van de organisatie heeft ook zijn eigen ontwikkelopgave. Samengevat komt dat op het volgende neer.

Klantcentrum

De ontwikkelopgave voor het Klantcentrum richt zich met name op de wijze waarop wij onze diensten aanbieden aan onze klant. Ons streven is dat de klant zoveel mogelijk vragen zelf – van huis uit, via internet – kan oplossen. Van de klantvragen zal 80% beantwoord worden door het klantcentrum (frontoffice). Om dit te bereiken is het noodzakelijk dat we producten digitaliseren, kanaalsturing inrichten en standaardiseren. Doel is het verbeteren van de dienstverlening, verhogen van de efficiency en het stimuleren van selfservice. Dit laatste vraagt iets van onze medewerkers en van de samenleving.

Expertise en Beheer

Dit onderdeel bestaat uit projectleiders, domeinspecialisten en beheerders, op zowel fysiek als sociaal vlak. De taken zijn onder andere:

- het voeren van projectleiding op (majeure)projecten;
- het leveren van specialistische kennis aan de domeingeneralisten;
- het opstellen van kort cyclisch beleid (jaarplannen, evaluaties);
- het regievoeren op cq. beheren van openbare ruimte en vastgoedobjecten.

De ontwikkelopgaven bestaan uit een aantal onderdelen. Allereerst de verschuiving van taken naar de afdeling Klantcentrum door het standaardiseren en digitaliseren van bestaande producten. Producten zoals verhuur van accommodaties en de eenvoudige subsidies (incidenteel en structureel) kunnen vanaf 2016 volledig geautomatiseerd worden afgehandeld. Door deregulering kunnen mogelijk een aantal producten vervallen.

Daarnaast zullen een aantal andere taken uitbesteed worden aan marktpartijen en vervult Expertise en Beheer hierbij de regiefunctie. Voor een aantal taken zoals leerplicht, leerlingenvervoer, beheer accommodaties en interieurverzorging wordt onderzocht of uitbesteden aan een andere gemeente dan wel marktpartij wenselijk is. In 2016 moet er ook duidelijkheid zijn omtrent de haalbaarheid van een "klassieke RUD". Dit houdt in dat het proces van vergunningverlening, toezicht en handhaving binnen een samenwerkingsverband buiten de gemeentelijke organisatie geplaatst zal worden. Een ander voorbeeld is het gemeentelijk onderhoud van de openbare ruimte. Een haalbaarheidsstudie dient uit te wijzen in hoeverre de werkzaamheden van de buitendienst, inclusief personeel, in een samenwerkingsverband buiten de gemeentelijke organisatie ondergebracht kunnen worden. Ook de mogelijke samenwerking met andere gemeenten op het terrein van uitkeringen, schuldhulpverlening, re-integratie en handhaving wordt onderzocht. Tevens is de nieuwe werkwijze rondom de 3 decentralisaties (sociaal domein) geïmplementeerd.

Voor de hele gemeentelijke organisatie, maar zeker voor Expertise & Beheer is het essentieel de ontwikkeling naar een netwerkorganisatie door te maken. Het gebruik maken van kennis, kunde en diensten van externe partners zoals overheidsinstellingen, sociale partners, woningcoöperaties en overige instellingen levert naar verwachting een positieve bijdrage aan het optimaliseren van het bijvoorbeeld het beheer van de openbare ruimte.

Beleid en Samenwerking

Dit onderdeel bestaat uit gebiedsregisseurs, beleidsmedewerkers en accountmanagers. De taken zijn onder andere:

- het opstellen van beleidsplannen, zowel voor fysieke als sociale domein;
- samenwerkingsverbanden opzetten en in standhouden met partners in de regio.

- wijken en instellingen enthousiasmeren om te komen tot realisatie van eigen initiatieven en zelfsturing;
- het voeren van accountmanagement voor de uitbestede/via samenwerking uitgevoerde taken.

Beleidsontwikkeling vindt dan ook plaats in nauw overleg met de samenleving. Om goed op de hoogte te blijven van wat er in de samenleving speelt, volgt deze afdeling maatschappelijke ontwikkelingen op de voet. De afdeling onderhoudt hiertoe nauwe contacten met inwoners en maatschappelijke organisaties uit onze gemeente (middels gebiedsregisseurs) en is er een sterkere bestuurlijke betrokkenheid. In 2016 is geëxperimenteerd met het wijkgericht werken, de inzet van gebiedsregisseurs en is er duidelijkheid over de randvoorwaarden en vorm waarbinnen we dit willen uitvoeren.

Beleidsontwikkeling vindt alleen plaats als het nodig is voor de uitvoering van projecten, programma's en reguliere taken. Het beleid dat we dan opstellen is met name kaderstellend en gericht op het effect dat we willen bereiken. Daarnaast heeft een eerste verkenning van intensievere regionale samenwerking op diverse beleidsterreinen plaatsgevonden, waarbij het opstellen van integraal beleid een doelstelling is.

Servicecentrum (intern)

De ontwikkelopgave van het Serviceloket lijkt in hoge mate op de opgave voor het Klantcentrum. Producten en diensten worden gestandaardiseerd, vergaand gedigitaliseerd en daar waar mogelijk geautomatiseerd. Daar waar geautomatiseerd wordt, liggen mogelijkheden voor zelforganisatie bij onze klanten. Het Servicecentrum kent drie kanalen (telefoon, intranet en het fysieke loket). Het voorkeurskanaal is het intranet. Doel is om zoveel mogelijk en ten minst 50% van de klantvragen binnen het Servicecentrum te beantwoorden. Naast een reactieve houding van het ontvangen en oplossen van vragen, benadert de adviseur actief de klanten met bijvoorbeeld nieuwe producten of ontwikkelingen.

Dienstencentrum (intern)

Ook voor het Dienstencentrum geldt het streven naar dereguleren en standaardiseren van werkzaamheden. Daar waar mogelijk wordt, zowel beleidsmatig als in de uitvoering, de regionale samenwerking opgezocht op de schaal van Midden-Limburg. Uitbesteding van uitvoerende werkzaamheden wordt overwogen, daar waar het financiële voordelen oplevert en kwalitatief minimaal gelijkwaardige resultaten oplevert.

Bij de twee intern gerichte afdelingen (Servicecentrum en dienstencentrum) is een belangrijke opgave de regionale samenwerking op te zoeken. Op het moment meerdere onderdelen via de samenwerking zal worden uitgevoerd kan volstaan worden met 1 intern gerichte afdeling.

Centrale onderdelen

Een belangrijke ontwikkelopgave is ervoor te zorgen dat de strategische personeelsplanning (de juiste man op de juiste plaats) wordt doorgevoerd. Waarbij de ontwikkeling van medewerkers alle ruimte krijgt, zodat we het potentieel wat binnen onze gemeente aanwezig is volop kunnen benutten. Voor medewerkers in de flexpool geldt dat Leudal deze mensen intensief zal ondersteunen bij hun ontwikkeling. De medewerkers voeren zelf de regie over hun loopbaan. Verder is het belangrijk dat er eenheid van leidinggeven komt. En dat het geven van professionele feedback gangbaar wordt. Ook zal de strategie dicht bij het bestuur en de directie worden opgepakt. Zij zorgen ervoor dat maatschappelijke vraagstukken adequaat en tijdig worden opgepakt. De samenwerking met andere gemeenten en organisaties in het kader van de mobiliteit zal verder worden geïntensiveerd.

7. VERVOLGSTAPPEN

Bij een positief besluit van het College zullen de volgende stappen plaatsvinden:

- ✓ medewerkers worden geïnformeerd over het voorgenomen besluit van het College;
- ✓ aan de OR wordt advies gevraagd over het voorgenomen besluit;
- ✓ de commissie Bestuur en Middelen informeren over het voorgenomen besluit (november 2013);
- ✓ definitief besluit van het College;
- ✓ starten met voorbereidingen van het reorganisatietraject;
- ✓ starten met de haalbaarheidsonderzoeken.

Reorganisatietraject

Dit zal in drie hoofdfasen gebeuren. Bij een positief besluit in november 2013 zien de fasen er als volgt uit:

1. Benoeming beoogd secretaris/directeur en adjunct-directeur door College van B&W (januari-februari 2014).
2. Benoeming afdelingshoofden en HR-manager (maart-april 2014) als kwartiermakers voor de nieuwe onderdelen.
3. Plaatsing medewerkers (mei-oktober 2014).

Het streven is om medio 2014 voor alle medewerkers duidelijk te hebben welke rol ze in de nieuwe organisatie gaan spelen. In januari 2015 moet de organisatie-inrichting gereed zijn.

Aan dit rapport en de voorbereidingen daarvan is door zo'n 60 medewerkers gewerkt. Dat is een mooie prestatie, en er ligt een ambitieus plan. We moeten ons realiseren dat de komende periode voor alle betrokkenen spannend wordt. Het is van belang om zo transparant en intensief mogelijk te communiceren over de uitgangspunten en de keuzes en de voortgang. Tijdens het proces heeft organisatie en adviesbureau Rijnconsult steeds de spiegel voor gehouden, zijn met goede voorbeelden van elders gekomen en hebben geholpen bij het schrijven van het rapport.

[illegible]

BIJLAGEN

Bijlage1: overzicht nieuwe formatie 1 juli 2014

Daar waar de formatie geel is ingekleurd is sprake van een haalbaarheidsonderzoek naar samenwerking en/of uitbesteding. Mocht de uitkomst van de haalbaarheidsstudie niet leiden tot samenwerking of uitbesteding dan wordt de hieronder beschreven formatie met bij behorende rollen/taken en processen heroverwogen.

Leiding en staf

Management

Functie	Aantal fte	Rollen / Taken	Status
Gemeente Secretaris	1,00	Zie rapport	Nieuw
Adj. secretaris	1,00	Zie rapport	Nieuw
Afd. hoofd	5,00	Zie rapport	Nieuw
totaal	7,00		

Controller

Functie	Aantal fte	Rollen / Taken	Status
Controller	1,00	Zie rapport	Ongewijzigd
totaal	1,00		

Strategie

Functie	Aantal fte	Rollen / Taken	Status
Strateeg	3,00	Maakt kaders voor strategische vraagstukken (extern gericht en intern gericht) Innovatieve adviseren aan bestuur en directie Strategische communicatie aan bestuur en directie Maken kadernota Maken strategische uitvoeringsdocumenten (bijv. accountschap)	Gewijzigd
totaal	3,00		

Coördinator mobiliteit (al gestart per augustus 2012)

Functie	Aantal fte	Rollen / Taken	Status
Coördinator mobiliteit	1,00	Zie rapport	Nieuw
totaal	1,00		

Tijdelijke formatie tot 1-1-2017

Functie	Aantal fte	Rollen / Taken	Status
HR-manager	1,00	Zie rapport	Nieuw
Bedrijfsvoeringsadviseur (P&O)	1,00	Accent op Strategische PersoneelsPlanning en ontwikkeling medewerkers	ongewijzigd
P&O administratief	2,00	Re-organisatieproces	nieuw
totaal	4,00		

Klantcentrum

Functie	Aantal fte	Rollen / Taken	Status
1 ^e lijns medewerker	8,0	Informatie verstrekken. Eenvoudige (aan)vragen afhandelen. Neemt o.b.v. standaardinfo zoals beslisbomen besluiten. Zet complexere vragen door naar de domein-generalist en plant ook afspraken in met de domein-generalist Intake (alle kanalen, incl post).	Ongewijzigd
2 ^e lijns medewerker = functie. Benoemen taakaccenten	1,5	Medewerker Uitvoering APV.	Ongewijzigd
	1,0	Medewerker Grondzaken.	Ongewijzigd
	3,0	Burgerzaken.	Ongewijzigd
	6,0	Casemanagers	Gewijzigd
Sociaal rechercheur	2,0		Ongewijzigd
Consulent WWB / Bijzondere regelingen	2,5		Ongewijzigd.
Consulent WMO	2,0		
Consulent Bijzondere regelingen	1,0		Ongewijzigd
Medewerker onderwijs en leerplicht	1,5		Ongewijzigd.
Administratief ruimtelijke omgeving	2,0	Administratieve ondersteuning Wabo.	Ongewijzigd
totaal	30,5		

Tijdelijke formatie tot 1-1-2017

Functie	Aantal fte	Rollen / Taken	Status
Re-integratieconsulent	1,75	Betaald buiten de P-lijstHaalbaarheidsonderzoek regionalisering WWB-deel.	Ongewijzigd
Medewerker subsidies en accommodaties	1,0	Automatiseren taken, daarna vervallen.	Ongewijzigd
Casemanager Ruimtelijke Omgeving	1,0	Vanwege de verwachte verdere afname aan werkzaamheden.	Gewijzigd
Projectleider Klantcentrum	2,0	Actualisering Dienstverleningsprogramma, incl digitalisering producten en ontwikkeling klantkanaal.	Nieuw
totaal	5,75		

Expertise en Beheer

Functie	Aantal fte	Taken/rollen	Status
Projectleider	5,0	Geeft leiding aan complexe projecten die strategisch, tactisch en multidisciplinair van aard zijn, waarbij veel stakeholders betrokken zijn. Houdt rekening met een hoge politieke, financiële en/of maatschappelijke impact Noodzaak tot het maken van strategische, tactische, fundamentele en thema-overstijgende afwegingen. Grote en fundamentele invloed op de (lokale) omgeving of samenleving Voert directie op complexe en multi-disciplinaire projecten.	Ongewijzigd
Domeinspecialist	8,0	Geeft integraal advies aan domein-generalist bij complexe vakspecialistische casussen Contact naar externe partijen, waarmee samengewerkt wordt in het kader van advisering.	Gewijzigd
Beheerder	4,0	Adviseert over uitvoeringsaangelegenheden. Geeft uitvoering aan beleid Stelt operationele plannen en jaarlijkse evaluaties op. Controleert en begeleidt geleverde diensten door derden.	Gewijzigd
BOA	2,0	Ziet toe op naleving regels uit de APV	Ongewijzigd
Medewerker buitendienst	15,0	Onderhoud openbare ruimte. Wijkgericht werken. Calamiteitendienst. Uitvoering specialistisch werk.	Ongewijzigd
Chef buitendienst	1,0	Geeft leiding aan medewerkers van de buitendienst. Is verantwoordelijk voor efficiënt en effectief verloop van productieproces. Bouwt en onderhoud een netwerk voor de functie-relevante contacten.	Ongewijzigd
Specialist toezicht en handhaving	1,0	Behandeling zeer complexe handhavingscasus.	Ongewijzigd
Medewerker handhaving	5,0	Behandeling complexere handhavingscasus (bouw- en milieutechnisch).	Gewijzigd
Medewerker veiligheid	2,0	Uitvoering geven aan de afspraken vanuit de regio waar het gaat om "de oranje kolom".	Ongewijzigd
totaal	43,0		

Tijdelijke formatie tot 1-1-2017

Functie	Aantal fte	Rollen / taken	Status
Domeinspecialist	1,0	Vanwege de verwachte verdere afname aan werkzaamheden van met name het fysieke domein.	Gewijzigd
Toezichthouder	2,0	Gedurende periode van anders inregelen werkwijze en processen en contractering.	Ongewijzigd
Medewerker rioolbeheer	1,0	Gedurende periode van anders inregelen werkwijze en processen en contractering.	Ongewijzigd
Beheerder Accommodaties	1,76	Haalbaarheidsstudie: onderbrengen van taken bij vereniging. Formatie vervalt.	Ongewijzigd
Interieurverzorgers	1,24	Haalbaarheidsstudie: onderbrengen van taken bij vereniging. Formatie vervalt.	Ongewijzigd
totaal	7,0		

Beleid en Samenwerking

Functie	Aantal fte	Taken/rollen	Status
Gebiedsregisseur	3,0	Verbinder. Onderhoud intensieve contacten met stakeholders. Enthousiasmeert en wakkert initiatieven aan.	Nieuw
Beleidsmedewerker	8,0	Onderzoekt, initieert en vertaalt ontwikkelingen in beleidsplannen en –notities. Beoordeelt effectiviteit en efficiency van nieuw beleid en bestaand beleid. Doet voorstellen tot nieuwe ontwikkelingen (ook regionaal). Verbindt. Onderhoud intensieve contacten met stakeholders. Enthousiasmeert en wakkert initiatieven aan.	Gewijzigd
Accountmanagement	3,0	Sluit contracten af. Bewaakt contracten. Werkt samen met samenwerkende partijen en uitbestede diensten.	Nieuw
Trainee	2,0		Ongewijzigd
totaal	16,0		

Tijdelijke formatie tot 1-1-2017

Functie	Aantal fte	Rollen / Taken	Status
Gebiedsregisseur	1,0	Zie boven	Nieuw
Kerncoördinator Zorg en Leefbaarheid kleine kernen	1,5		Ongewijzigd
totaal	2,5		

Servicecentrum

Functie	Aantal fte	Rol / Taken	Status
Serviceloket 1 ^e lijn	5,0	Zorg voor goede handleidingen, geautomatiseerde producten en een uitgebreide en toegankelijke kennisbank. Inkomende vragen worden centraal geregistreerd en een behandelaar wordt aangewezen. Directe afhandeling van enkelvoudige vragen.	Nieuw
Adviseur Bedrijfsvoering	7,0	Meervoudige en complexere vragen. Indien nodig schakelt de adviseur de tweede lijn specialist of derden in voor de beantwoording van de vraag. De adviseur blijft verantwoordelijke voor de beantwoording van de vraag en voor het contact met de klant. Projectleider voor projecten met betrekking tot de interne dienstverlening. Verzorgen van interne trainingen. P&O (uitvoerend) Financiën, Inkoop, Informatie, Communicatie, Web. P&O Strategische PersoneelsPlanning en ontwikkeling medewerkers vallen tijdelijk onder HR-manager.	Gewijzigd
Functioneel applicatiebeheer	4,0	Centraliseren applicatiebeheer	Ongewijzigd
Medewerker facilitaire zaken	2,5		Ongewijzigd
Medewerker IC	1,0	Jaarlijks maken en uitvoeren IC-werkplan. Adviseren over verbetermogelijkheden processen. Uitvoeren audits.	Nieuw
Consulent digitale informatievoorziening()	3,0	Nieuwe DIV rol: adviserend en digitaal.	Nieuw
TOTAAL	22,5		

Dienstencentrum

Functie	Aantal fte	Rol / Taken	Status
Specialist Gegevensbeheer	4,0	Beheren van het gebruik en de toepassing van de in (informatie) systemen voorkomende gegevens. Datakwaliteit. Stelsel van basisregistraties (GBA / RNI (samen BRP), NHR, BAG, BGT, BRT, BRK, etc.). Statistiek – verzamelen en analyse. Uitvoering van audits. Geo-informatie. Technisch gegevensbeheer. Architectuur. Informatiebeveiliging.	Nieuw
Administratief medewerker	8,0	Facturen / financiële administratie. Uitkeringenadministratie. Organisatiebrede administratieve ondersteuning	Gewijzigd
Medewerker financieel beheer	1,0	Uitvoeren begrotingswijzigingen. Onderhoud investeringen / activa. Bijdragen begroting / jaarrekening. IV3/SISA/BTW aanleveringen.	Ongewijzigd
Bedrijfsjurist	1,0	Juridisch beleid. Complexe casuïstiek.	Ongewijzigd
Medew juridische zaken	4,0	Centralisatie van juridische zaken.	Ongewijzigd
Ondersteuning juridische zaken	1,0	Ondersteuning juristen. Eenvoudige bezwaren/zaken.	Nieuw
Secretaressespool	4,0	Ondersteuning B&W – management.	Ongewijzigd
Medewerker P&O	2,0	Arbo Uitvoering rechtspositie. Personeels- en salarisadministratie.	Gewijzigd
Beleidsmedewerker Bedrijfsvoering	2,5	Affiniteit met: P&O, financiën, Informatie, communicatie.	Gewijzigd
Systeembeheerder	2,0	Beheer ICT (systeembeheer).	Ongewijzigd
totaal	29,5		

Tijdelijke formatie tot 1-1-2017

Functie	Aantal	Rollen / Taken	Status
Medewerker DIV	1,5	Hybride situatie analoog naar digitaal	Ongewijzigd
Medewerker financieel beheer	1,0	Gedurende periode van digitalisering en automatisering van de financiële taken.	Ongewijzigd
totaal	2,5		

Bijlage 2: overzicht formatie huidige situatie

De gemeente Leudal heeft circa 240 medewerkers. Het grootste deel hiervan is personeel in algemene vaste dienst bij de gemeente (230). De anderen (10) werken in de vorm van tijdelijke contracten of zijn gedetacheerd vanuit andere organisaties.

Gemeente Leudal	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Management en leidinggevenden	15,00	13,16
Audit en Control	1,89	1,89
Financiën en Belastingen	16,32	15,89
Informatievoorziening	17,42	14,92
Organisatie, Communicatie en Juridische zaken (OC&J)	20,17	18,88
Strategie en Ontwikkeling	10,84	10,84
Beheer openbare ruimte	39,06	37,35
Klantcontactcentrum (KCC)	19,42	19,25
Ruimtelijke Ontwikkeling	14,72	14,84
Milieu, Bouwen en onen	11,83	11,83
Sociale Zaken	12,98	13,73
Veiligheid, Toezicht en Handhaving	14,99	15,14
Welzijn en Onderwijs	10,09	10,41
TOTAAL	205	198

Management en leidinggevenden

Functienaam	Functiegroep	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Gemeentesecretaris	Management A	1,00	1,00
Directeur	Management B	3,00	3,05
Teamleider	Teamleider	11,00	9,11
	totaal	15,00	13,16

Audit en control

Functienaam	Functiegroep	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Controller	Concerncontroller	1,00	1,00
Auditor bestuurszaken	Specialist A	0,89	0,89
	totaal	1,89	1,89

Financiën en belastingen

Functienaam	Functiegroep	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Medewerker projecten, telefonie, inkoop en facilitair (P)	Vaktechnisch medewerker (P)	1,00	1,00
Administratieve medewerker Verzekeringen en financieel beheer	Vaktechnisch medewerker C	0,50	0,50
Adviseur Bedrijfsvoering	Specialist B	2,00	1,56
Adviseur Bedrijfsvoering	Specialist B	2,00	2,00
Beleidsmedewerker financiën	Beleidsmedewerker B	1,00	1,00
Medewerker financieel beheer	Vaktechnisch medewerker A	1,42	1,42
Medewerker financieel beheer	Vaktechnisch medewerker C	2,00	1,50
Medewerker financieel beheer	Vaktechnisch medewerker D	3,43	3,44
Medewerker personeels- en salarisadministratie	Vaktechnisch medewerker B	1,47	1,47
Senior medewerker beleid en advies	Beleidsmedewerker A senior	1,00	1,00
Medewerker interne controle	<i>Vacature (tijdelijk ingevuld)</i>	0,50	0,50
Medewerker beleid interne controle			0,50
	totaal	16,32	15,89

Informatievoorziening

Functienaam	Functiegroep	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Senior medewerker documentaire informatievoorziening (P)	Vaktechnisch medewerker A	1,00	1,00
Adviseur bedrijfsvoering	Specialist B	1,00	1,00
Beleidsmedewerker informatievoorziening	Beleidsmedewerker B	1,00	0,50
Functioneel applicatiebeheerder	Vaktechnisch medewerker B	2,64	2,64
Medewerker documentaire informatievoorziening	Vaktechnisch medewerker C	1,28	1,28
Medewerker documentaire informatievoorziening	Vaktechnisch medewerker D	0,50	0,5
Medewerker post	Vaktechnisch medewerker D	2,11	2,11
Specialist DIV	Specialist B	1,00	1,00
Specialist GIS/GEO	Specialist B	1,00	1,00
Systeembeheerder	Vaktechnisch medewerker B	2,89	2,89
Technisch gegevensbeheerder	Vaktechnisch medewerker A	1,00	1,00
Webmaster	<i>Vacature (voor 0,5 fte tijdelijk ingevuld)</i>	1,00	
Helpdeskmedewerker	<i>Vacature</i>	1,00	
	totaal	17,42	14,92

OC&J

Functienaam	Functiegroep	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Adviseur Bedrijfsvoering	Specialist B	3,00	1,67
Ambtenaar in algemene dienst	Vaktechnisch medewerker B	0,90	1,00
Ambtenaar in algemene dienst	Specialist B	0,78	0,78
Bedrijfsjurist	Beleidsmedewerker A	1,00	1,00
Beleidsmedewerker APV/bijzondere wetten	Beleidsmedewerker D	0,50	0,50
Beleidsmedewerker personeel en organisatie	Beleidsmedewerker C	1,00	1,00
Medewerker arbo en rechtspositie	Vaktechnisch medewerker B	1,00	1,00
Medewerker facilitaire zaken	Facilitair medewerker A	2,95	2,67
Medewerker facilitaire zaken	Facilitair medewerker A	0,26	0,26
Medewerker juridische zaken	Specialist A	1,72	1,72
Medewerker kabinetzaken	Beleidsmedewerker D	0,89	0,89
Secretaresse(excl. 1 fte bij sociale zaken)	Secretarieel medewerker	4,50	4,50
Senior medewerker facilitaire zaken	Vaktechnisch medewerker D senior	1,00	1,00
Senior secretaresse	Secretarieel medewerker senior	0,67	0,89
Ambtelijk secretaris OR			
	totaal	20,17	18,88

Strategie en ontwikkeling

Functienaam	Functiegroep	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Beleidsmedewerker ontwikkeling	Beleidsmedewerker A	1,00	1,00
Beleidsmedewerker ontwikkeling	Beleidsmedewerker B	0,78	0,78
Planontwikkelaar	Beleidsmedewerker A	2,00	2,00
Beleidsmedewerker economische zaken/bedrijvencontacten (P)	Beleidsmedewerker A (P)	0,50	0,50
Beleidsmedewerker economische zaken (P)	Beleidsmedewerker B (P)	1,00	1,00
Medewerker projecten en internationale samenwerking (P)	Beleidsmedewerker A	1,00	1,00
Beleidsmedewerker recreatie, toerisme, markten en kermissen	Beleidsmedewerker C	0,56	0,56
Medewerker dorpscontacten	Medewerker frontoffice A	1,00	1,00
Projectleider	Beleidsmedewerker B projectleider	1,00	1,00
Projectleider	Beleidsmedewerker B projectleider	1,00	1,00
Administratief medewerker ontwikkeling	Vaktechnisch medewerker C	1,00	1,00
	totaal	10,84	10,84

KCC

Functienaam	Functiegroep	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Administratief dienstverlener	Administratief dienstverlener B	0,56	0,50
Medewerker KCC 1 ^e lijn	Medewerker frontoffice C	1,00	1,00
Medewerker KCC 1 ^e lijn	Medewerker frontoffice C	5,39	5,23
Medewerker KCC 1 ^e lijn	Medewerker frontoffice C	2,95	2,95
Medewerker KCC APV/bijzondere wetten	Medewerker frontoffice C	2,28	2,23
Medewerker KCC burgerzaken	Medewerker frontoffice B	1,89	1,89
Medewerker KCC burgerzaken	Specialist C	0,89	0,89
Medewerker KCC burgerzaken	Specialist C	0,78	0,89
Medewerker KCC ruimtelijke omgeving	Medewerker frontoffice A	2,00	2,00
Senior medewerker KCC 1e lijn	Medewerker frontoffice B senior	0,67	0,67
Specialist KCC	Specialist A	1,00	1,00
	totaal	19,42	19,25

Ruimtelijke ontwikkeling

Functienaam	Functiegroep	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Administratief. medewerker ruimtelijke ontwikkeling/volkshuisvesting	Vaktechnisch medewerker D	0,89	0,89
Administratief. medewerker ruimtelijke ontwikkeling/volkshuisvesting	Vaktechnisch medewerker C	1,16	1,16
Medewerker interne controle (vanuit Soza)	Vaktechnisch medewerker A	0,50	0,5
Beleidsmedewerker ruimtelijke ontwikkeling/volkshuisvesting	Beleidsmedewerker A	1,00	1,00
Beleidsmedewerker ruimtelijke ontwikkeling/volkshuisvesting	Beleidsmedewerker C	1,00	1,00
Beleidsmedewerker ruimtelijke ontwikkeling/volkshuisvesting	Beleidsmedewerker D	2,39	2,39
Beleidsmedewerker ruimtelijke ontwikkeling	Beleidsmedewerker B	1,00	1,00
Juridisch medewerker ruimtelijke ontwikkeling	Specialist B	1,83	1,83
Medewerker grondzaken	Specialist C	1,00	1,00
Medewerker grondzaken	Vaktechnisch medewerker C	0,67	0,79
Senior medewerker buitengebied	Specialist A senior	1,00	1,00
Senior medewerker kernen en bedrijventerreinen	Beleidsmedewerker C senior	1,00	1,00
Senior planeconoom	Specialist A senior	1,00	1,00
Medewerker juridische zaken (vanuit O, C en J)	Specialist A	0,28	0,28
	totaal	14,72	14,84

Milieu, bouwen, wonen

Functienaam	Functiegroep	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Administratief medewerker bouw- en woningtoezicht	Vaktechnisch medewerker D	1,00	1,00
Administratief medewerker milieu	Vaktechnisch medewerker D	0,56	0,56
Beleidsmedewerker bouw- en woningtoezicht	Beleidsmedewerker C	2,00	2,00
Beleidsmedewerker milieu	Beleidsmedewerker C	1,00	1,00
Beleidsmedewerker milieu en afvalinzameling	Beleidsmedewerker D	1,00	1,00
Juridische medewerker bouw- en woningtoezicht	Specialist C	1,44	1,44
Senior beleidsmedewerker milieu	Beleidsmedewerker B senior	1,00	1,00
Senior medewerker bouwen en wonen	Beleidsmedewerker C senior	1,00	1,00
Technisch medewerker bouw- en woningtoezicht/monumenten	Vaktechnisch medewerker B	0,83	0,83
Technisch medewerker milieu	Specialist C	1,00	1,00
Technisch medewerker milieu	Specialist D	1,00	1,00
	totaal	11,83	11,83

Sociale zaken

Functienaam	Functiegroep	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Beleidsmedewerker sociale zaken (P)	Beleidsmedewerker A (P)	1,00	1,00
Beleidsmedewerker sociale zaken	Beleidsmedewerker B	0,75	0,75
1 ^{em} medewerker uitkeringsadministratie	Vaktechnisch medewerker A	0,78	0,78
Consulent bijzondere regelingen	Vaktechnisch medewerker A	1,00	1,00
Consulent sociale zaken (<i>incl. 1 fte uit secretaressepool</i>)	Vaktechnisch medewerker B	3,56	3,56
Consulent sociale zaken/auditor	Vaktechnisch medewerker A	2,00	2,00
Medewerker uitkeringsadministratie	Vaktechnisch medewerker C	1,39	1,39
Medewerker WMO	Vaktechnisch medewerker C	0,50	0,50
Sociaal rechercheur (<i>waarvan 1 fte externe inhuur</i>)	Vaktechnisch medewerker B	2,00	1,00
Reïntegratieconsulent (tijdelijke fte)	Vaktechnisch medewerker B		1,00
Reïntegratieconsulent	Vaktechnisch medewerker B		0,75
	totaal	12,98	13,73

Veiligheid, toezicht, handhaving

Functienaam	Functiegroep	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Beleidsmedewerker toezicht en handhaving (P)	Beleidsmedewerker B (P)	1,00	1,00
Administratief medewerker veiligheid, toezicht en handhaving	Vaktechnisch medewerker D	1,10	1,25
Beleidsmedewerker veiligheid	Beleidsmedewerker C	0,89	0,89
Buitengewoon opsporingsambtenaar	Vaktechnisch medewerker C	2,00	2,00
Juridisch medewerker toezicht en handhaving	Specialist A	2,00	2,00
Medewerker bouwhandhaving	Vaktechnisch medewerker A	3,00	3,00
Medewerker bouwhandhaving	Vaktechnisch medewerker A	1,00	1,00
Medewerker milieuhandhaving	Vaktechnisch medewerker A	3,00	3,00
Medewerker milieuhandhaving	Vaktechnisch medewerker A	1,00	1,00
	totaal	14,99	15,14

Welzijn en onderwijs

Functienaam	Functiegroep	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Beleidsmedewerker welzijn en onderwijs	Beleidsmedewerker C	1,00	1,00
Beleidsmedewerker welzijn en onderwijs	Beleidsmedewerker B	1,00	1,00
Beleidsmedewerker welzijn en volksgezondheid	Beleidsmedewerker C	1,00	1,00
Medewerker onderwijs en leerplicht	Vaktechnisch medewerker B	1,44	1,44
Medewerker welzijn en onderwijs	Vaktechnisch medewerker B	1,00	1,00
Medewerker natuur- en milieueducatie	Vaktechnisch medewerker A	0,75	0,75
Beheerder	Facilitair medewerker A	2,66	2,25
Interieurverzorgster	Facilitair medewerker C	1,24	0,97
Centrummanager Bezoekerscentrum Leudal	Medewerker frontoffice A senior		1,00
Kerncoördinator pilot zorg en leefbaarheid kleine kernen	<i>Ingevuld via externe inhuur en medewerker onderwijs/leerplicht</i>		
	totaal	10,09	10,41

Beheer openbare ruimte

Functienaam	Functiegroep	Fte (toegestaan)	Fte (ingevuld)
Administratief dienstverlener	Administratief dienstverlener B	0,33	0,50
Administratief medewerker	<i>Onbekend</i>	0,44	0,44
Beleidsmedewerker civiele techniek	Beleidsmedewerker B	1,00	1,00
Beleidsmedewerker verkeer en vervoer	Beleidsmedewerker D	2,00	2,00
Chef buitendienst	Chef buitendienst	1,00	1,00
Coördinator meldingen, klachten, monitoring beleid	Vaktechnisch medewerker C	1,00	1,00
Medewerker bouwkundig beheer en onderhoud	Vaktechnisch medewerker A	0,92	0,92
Medewerker rioolbeheer	Vaktechnisch medewerker C	2,00	2,00
Medewerker buitendienst (waarvan 1,88 vacature, ingevuld door inhuur)	Technisch uitvoerend medewerker B	15,33	13,45
Medewerker civiele techniek	Specialist B	2,00	2,00
Medewerker civiele techniek	Specialist C	2,50	2,50
Medewerker groenbeheer	Specialist C	1,00	1,00
Medewerker groenbeheer	Vaktechnisch medewerker B	1,00	1,00
Medewerker markten en kermissen	Medewerker markten en kermissen	0,50	0,50
Medewerker verkeer en vervoer	Vaktechnisch medewerker B	0,60	0,60
Molenaar	Technisch uitvoerend medewerker B	0,44	0,44
Projectleider	Beleidsmedewerker B projectleider	1,00	1,00
Senior medewerker beleid en beheer	Beleidsmedewerker B senior	1,00	1,00
Senior medewerker nieuwe werken en reconstructie	Specialist B senior	1,00	1,00
Toeziachter	Vaktechnisch medewerker C	3,00	3,00
Toeziachter nieuwe werken en reconstructies	Vaktechnisch medewerker B	1,00	1,00
Vastgoedmanager			
	totaal	39,06	37,35

Bijlage 3: resultaten werkgroep Cultuur, Houding en Gedrag

Belangrijke kernwaarden van onze cultuur straks vanaf 2016:

Klantgerichtheid:

onder klantgericht verstaan wij dat wij onze werkzaamheden richten op de concrete vragen en behoefte van onze klanten (burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen) Daarbij hebben we oog voor het maatschappelijke effect dat bij die vraag hoort, nu en in de toekomst. Dit alles vraagt aanpassingsvermogen van onze medewerkers. Het gaat bovendien niet alleen om de vraag die de klant stelt maar ook om het antwoord. Welke resultaten en effecten brengen onze antwoorden teweeg? Wat doen wij vanaf 2016 anders dan nu?

Belangrijk is om precies te achterhalen wat er achter de klantvraag zit. Wil een burger een bouwvergunning om zijn woonkamer van 25m2 uit te breiden, of zit er een andere reden achter? Vaak denken wij de onderliggende behoeftes van burgers in te kunnen schatten, zonder het daadwerkelijk te checken. Hier maken we een verschil vanaf 2016, we vragen dan na wat er precies bedoeld wordt met de gestelde vraag. En als we niet weten waarom we iets "moeten" of voor wie we iets doen, dan doen we het voorlopig niet.

Resultaatgericht:

vanaf 2016 zijn alle medewerkers slagvaardig. Er werken medewerkers die hun verantwoordelijkheid durven te nemen. Medewerkers die integraal werken waarbij alle aspecten van een product of dienst aan de orde komen, die anderen bij de producten betrekken en die knopen doorhakken (of laten hakken) als dat nodig is.

Flexibiliteit:

vanaf 2016 zijn wij een flexibele, slanke en slagvaardige netwerkorganisatie. Alle medewerkers hebben een aanstelling in algemene dienst en zijn hierdoor flexibel inzetbaar. Taken die andere partijen kunnen uitvoeren worden zoveel mogelijk aan die anderen overgedragen of bij de uitvoering worden deze taken bij derden ondergebracht. De ondersteuning wordt gecentraliseerd, zodat bij grote hoeveelheden werk hier snel en flexibel op ingespeeld kan worden.

Vernieuwingskracht:

de omgeving verandert in een snel tempo, dat vraagt ook continu aanpassingsvermogen van onze organisatie. Onze gemeente zag er 5 jaar geleden heel anders uit dan nu en zal over 5 jaar weer een heel andere gemeente zijn. De digitalisering zorgt voor een andere dienstverlening. Dat we meer met minder middelen moeten gaan doen vraagt om innovatieve oplossingen. In 2016 heeft Leudal vernieuwingskracht in haar genen verankerd.

WAT WE NIET WILLEN

Ja zeggen, nee doen
Niet uniform werken
Sectoraal werken
Vasthouden aan het 'oude'

WAT GAAN WE DOEN

Doen wat je zegt
Eén werkwijze in de gehele organisatie
Integraal werken
Resultaatgericht
Flexibel
Innovatief

Een cultuur veranderen binnen een organisatie is een langdurig en intensief traject. Het opschrijven van de gewenste cultuur (gewenste houding en gedrag) is één, maar het daadwerkelijk veranderen van die cultuur vraagt meer inspanningen dan alleen dat. De komende jaren zal een werkgroep (bestaande uit management, medewerkers, bestuur en Raad) gericht aan de slag gaan om de cultuur binnen Leudal aan te passen. Vanuit de werkgroep is de wens een betrokkenheid vanuit het bestuur en de raad bij het cultuurtraject. Van de leidinggevenden wordt hierin een voorbeeldrol verwacht om de input vanuit de werkgroep goed verankerd te krijgen binnen de organisatie. De werkgroep zal transparant de gewenste veranderingen in de organisatie aan de orde stellen.

Bijlage 4. activiteitenplan

Randvoorwaarde

Ten behoeve van de ontwikkeling van externe dienstverlening en interne dienstverlening en het investeren in de medewerkers zijn in september 2013 drie separate voorstellen behandeld in de Gemeenteraad. In de voorstellen is aangegeven welke activiteiten ondernomen worden en welke middelen hiervoor benodigd zijn. Samenvattend gaat het hierbij om activiteiten op het gebied van:

- Doorontwikkeling van het Serviceloket Interne Dienstverlening;
- e-HRM, een eigentijds en digitaal personeelsbeleid en -instrumentarium
- Regionale samenwerking;
- Project Digitaal (Zaakgericht Werken), waaronder de structurele uitbesteding van scanwerkzaamheden, digitalisering van factuur en inkoopproces en doorontwikkeling van de website als primair klantkanaal.

De Raad heeft ingestemd met het beschikbaar stellen van middelen voor de eerste fases. Afgesproken is dat na afronding van een fase de Raad wordt geïnformeerd over de behaalde resultaten en gevraagd wordt krediet te verlenen voor een opvolgende fase. De indicatieve planning voor deze besluitvorming is als volgt:

Kwartaal 1 (2014):

- Investeren in medewerkers (fase 2)
- Interne Dienstverlening en Regionale Samenwerking (fase 2)
- Externe Dienstverlening (fase 3)

Kwartaal 3 (2014)

- Externe Dienstverlening (fase 4)

Kwartaal 1 (2015):

- Investeren in medewerkers (fase 3)

Het kunnen beschikken over de gevraagde middelen is **randvoorwaardelijk** voor het uitvoeren van de hierna genoemde activiteiten en het volledig kunnen realiseren van het beeld van Leudal vanaf 2016, zoals in dit O&F rapport is beschreven. In onderstaande activiteitenoverzicht zijn de activiteiten die gefinancierd worden vanuit bovengenoemde voorstellen gemarkeerd in een roze kleur. Met deze activiteiten zijn we al begonnen.

Activiteiten

De activiteiten die ons van A (2013) naar B (2016) gaan brengen zijn gegroepeerd langs zes lijn, te weten:

1. Cultuurverandering;
2. Reorganisatie proces;
3. Samenwerken & Uitbesteden;
4. Ontwikkeling van medewerkers;
5. Management nieuwe stijl;
6. Digitalisering.

1. Cultuurverandering

Activiteit	Beschrijving	Investering	Planning	Samenhang	Verantwoordelijke	Prestatie-indicator
Veranderen van de organisatiecultuur	Het beschrijven en verankeren van houding en gedrag wat past bij onze organisatie in 2016.	Reguliere middelen	Continu	Cultuur is de basis van ons doen en laten en in die zin is er een directe samenhang met alle overige activiteiten	Gemeentesecretaris	Kernwaarden zijn bekend en er wordt naar gehandeld. Er vindt continu monitoring plaats.

2. Reorganisatie proces

Activiteit	Beschrijving	Investering	Planning	Samenhang	Verantwoordelijke	Prestatie-indicator
Uitvoeren van het plaatsingsproces	Vanuit de optiek "de juiste mens op de juiste plaats" worden medewerkers geplaatst in de nieuwe organisatie, dan wel in een flexpool.	Reguliere middelen	Q1 2014 – Q3 2014	Startpunt voor de bemensing van de nieuwe organisatie. De geselecteerde managers hebben verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van onderstaande taken.	Gemeentesecretaris	Iedere medewerker heeft duidelijkheid over zijn of haar plaats in de nieuwe organisatie.
Opstellen en uitvoeren van een geactualiseerd integraal programma dienstverlening	Standaardisatie, deregulering, digitalisering en kanaalsturing.	Budgetten en fasering vanuit "Externe Dienstverlening"	Q1 2014 – Q4 2016	Project Digitaal	Directeur Dienstverlening	Fase 4 van Antwoordconcept is operationeel in 2016
Opzetten gebiedsgericht werken	Uitvoeren van een pilot met een gebiedsmakelaar en de resultaten van deze pilot betrekken bij de afweging voor verdere implementatie van gebiedsgericht werken in de organisatie. Daarbij ook aandacht voor indicering WMO.	Reguliere middelen	Q1 2014 – Q4 2016		Directeur Strategie & ontwikkeling	Aan de hand van een afgeronde pilot worden besluiten over de wijze waarop gebiedsgericht werken wordt geïmplementeerd in Leuda, waarna daadwerkelijke implementatie plaatsvindt.
Centraliseren van ondersteunende taken	Taakafbakening, procesafspraken en overdracht van taken van het Dienstverleningsproces richting Dienstencentrum	Reguliere middelen	Q2 2014 – Q4 2014	Volgend op het plaatsingsproces	Directeur Bedrijfsvoering	Duidelijke rol en taak afbakening.

3. Samenwerken & Uitbesteden

Activiteit	Beschrijving	Investering	Planning	Samenhang	Verantwoordelijke	Prestatie-indicator
Opzetten regionaal mobiliteitscentrum	Met de gemeenten in de regio wordt een regionaal mobiliteitscentrum opgezet met als doel de beweging onderling en extern te bevorderen vanuit het principe "juiste mens op de juiste plaats".	Reguliere middelen	Q4 2013 – Q2 2014	Plaatsingsproces	Coördinator mobiliteit	Realisatie van een regionaal mobiliteitscentrum
Realiseren van een "klassieke" RUD	Haalbaarheidsstudie naar de mogelijkheden tot realisatie van een RUD in volle omvang middels een GR.	Reguliere middelen	Q1 2014 – Q2 2014		Directeur Dienstverlening	Besluit
Uitbesteden van de functies leerplicht en leerlingenvervoer	Haalbaarheidsstudie naar de mogelijkheden en consequenties van uitbesteding.	Reguliere middelen	Q1 2014 – Q4 2014		Directeur Dienstverlening	Besluit
Bepalen van een toekomstbestendige samenwerkingsvorm voor de buitendienst.	Onderzoek naar de meest gewenste vorm voor de buitendienst.	Reguliere middelen	Q1 2014 – Q3 2014		Directeur Dienstverlening	Besluit
Uitbesteden van projectleidersfuncties	Onderzoek naar de mogelijkheden om projectleiderswerkzaamheden door derden te laten uitvoeren	Reguliere middelen	Q1 2014 – Q4 2014		Directeur Dienstverlening	Besluit

Activiteit	Beschrijving	Investering	Planning	Samenhang	Verantwoordelijke	Prestatie-indicator
Samenwerken op het gebied van openbare ruimte.	Onderzoek naar de mogelijkheden om uitvoerende werkzaamheden extern te laten uitvoeren en beleidsplannen in een regionale samenwerking tot stand te laten komen.	Reguliere middelen	Q1 2014 – Q4 2016		Directeur Dienstverlening	Besluit
Samenwerken op het gebied van uitkeringen, schulphulpverlening, sociale recherche en reïntegratie.	Onderzoek naar de mogelijkheden om taken in regionaal verband uit te voeren.	Reguliere middelen	Q1 2015 – Q4 2015		Directeur Dienstverlening	Besluit
Samenwerken op het gebied van bedrijfsvoering	Besluit over het onderbrengen van werkzaamheden en medewerkers op het gebied van beleid en uitvoering in een regionaal samenwerkingsverband. Daarbij wordt onder meer gedacht aan: P&O, PSA, HRM, verzekering, inkoop, subsidieverwerving, BGT, informatiebeheer.	Raadsvoorstel Interne Dienstverlening en regionale samenwerking	Q4 2013 – Q4 2014		Directeur Bedrijfsvoering	Besluit
Uitbesteden uitvoerende BAG werkzaamheden	Besluit over het uitbesteden van beheertaken BAG aan BsGW	Raadsvoorstel Interne Dienstverlening en regionale samenwerking	Q4 2013 – Q4 2014		Directeur Bedrijfsvoering	Besluit

Activiteit	Beschrijving	Investering	Planning	Samenhang	Verantwoordelijke	Prestatie-indicator
Uitbesteden scanvoorziening	Besluit over het uitbesteden van scanwerkzaamheden aan een SW bedrijf	Raadsvoorstel Interne Dienstverlening en regionale samenwerking	Q3 2013 – Q4 2013	Project Digitaal	Directeur Bedrijfsvoering	Besluit
Toetreding GR ICT samenwerking Noord- en Midden-limburg	Besluit over toetreding tot de GR met als insteek de overdracht van werkzaamheden en medewerkers op het gebied van technische infrastructuur, werkplekbeheer, systeembeheer en beheer generieke applicaties.	Raadsvoorstel Interne Dienstverlening en regionale samenwerking	Q3 2013 – Q3 2014		Directeur Bedrijfsvoering	Besluit

4. Ontwikkeling van medewerkers

Activiteit	Beschrijving	Investering	Planning	Samenhang	Verantwoordelijke	Prestatie-indicator
Analyseren medewerkerspotentieel	Inventarisatie van de aanwezige kwaliteiten, het ontwikkelpotentieel richting 2016 en het benoemen van de bijpassende HR activiteiten.	Raadsvoorstel Investeren in mensen	Gereed eind 2013	Plaatsingsproces	Directeur Bedrijfsvoering	Compleet beeld van de medewerkerspopulatie en het ontwikkelpotentieel.
Implementeren HR21	Beschrijven van de huidige en nieuwe functies aan de hand van de HR 21 systematiek	Raadsvoorstel Interne Dienstverlening en regionale samenwerking.	Q4 2013 - Q2 2014	Implementatie gereed voor doorvoering van reorganisatieproces	Directeur Bedrijfsvoering	HR21 geïmplementeerd
Uitvoeren van talentenscans en loopbaanbegeleiding	De talentenscans zijn een hulp middel om antwoord te krijgen op vragen als: Wat kan ik? Wat wil ik? Nuttig informatie voor het gericht begeleiden van medewerkers in hun loopbaan.	Raadsvoorstel investeren in mensen	Q4 2013 – Q4 2015		Directeur Bedrijfsvoering	
Faciliteren van training en opleiding	Medewerkers in staat stellen om zowel competenties als kunde op een niveau te brengen, zodat op een goede wijze invulling gegeven kan worden aan de gevraagde rol.	Raadsvoorstel investeren in mensen	Q1 2014 – Q4 2015		Directeur Bedrijfsvoering	

Activiteit	Beschrijving	Investering	Planning	Samenhang	Verantwoordelijke	Prestatie-indicator
Uitvoeren van "Van Werk naar Werk"-trajecten	Medewerkers begeleiden naar een nieuwe functie buiten de organisatie Leudal	Raadsvoorstel investeren in mensen	Q1 2015 – Q4 2016	Uitkomst van het plaatsingsproces	Directeur Bedrijfsvoering	

5. Management nieuwe stijl

Activiteit	Beschrijving	Investering	Planning	Samenhang	Verantwoordelijke	Prestatie-indicator
Ontwikkelen van de nieuwe managementstijl	Belangrijk is dat de managers intrinsiek achter besluiten staan en commitment hebben en tonen. Zij zorgen voor de verbinding naar het bestuur. Enthousiasmeren, coachen, stimuleren en faciliteren. Geven van professionele feedback op het functioneren van de medewerkers. Er is eenheid in leidinggeven. Sturen gebeurt op hoofdlijnen en op effect & resultaat. Afdelingshoofden zijn integraal verantwoordelijk.	Reguliere middelen	Continu	Cultuur (voorbeeldfunctie management in de organisatie)	Secretaris	

6. Digitalisering

Activiteit	Beschrijving	Investering	Planning	Samenhang	Verantwoordelijke	Prestatie-indicator
Onderzoeken van de haalbaarheid van automatisering van bestaande producten	Inzicht in producten die volledig, gedeeltelijk of niet geautomatiseerd worden	Reguliere middelen	Q1 2014 – Q4 2014	Project Digitaal Actualisatie Programma Dienstverlening	Directeur Bedrijfsvoering	Minimaal 80% van de producten wordt in het klantcentrum afgehandeld.
Verbouwen loket interne dienstverlening	Realisatie van een fysieke omgeving die past bij de te leveren diensten en uit te voeren werkzaamheden voor de eerste lijn Interne Dienstverlening	Raadsvoorstel Interne Dienstverlening en regionale samenwerking	Q4 2013 – Q1 2014	Digitalisering interne dienstverlening	Directeur Bedrijfsvoering	Gerealiseerde verbouw
Digitaliseren interne dienstverlening.	Digitaliseren en automatiseren van producten ten behoeve van de interne dienstverlening	Raadsvoorstel Interne Dienstverlening en regionale samenwerking	Q4 2013 – Q1 2015	Verbouwing loket interne dienstverlening	Directeur Bedrijfsvoering	Minimaal 50% van de producten en diensten wordt afgehandeld via de eerste lijn, waarbij een groot aandeel hiervan middels het principe van zelforganisatie.

Uitvoeren van het Project Digitaal	Zaakgericht en digitaal werken wordt in de gehele gemeentelijke organisatie geïmplementeerd, omwille van een verbeterde dienstverlening, efficiënter werken en bijdrage aan rechtmatigheid.	Raadsvoorstel Externe Dienstverlening	Q4 2013 – Q3 2014	Basis onder alle digitaliseringsopgaven en werkprocessen.	Directeur Bedrijfsvoering	Leudal werkt volledig digitaal en zaakgericht.
------------------------------------	---	---------------------------------------	-------------------	---	---------------------------	--

Bijlage 5. begrippenlijst

Automatiseren

Het zodanig computeriseren van een proces dat de vereiste handelingen of werkzaamheden automatisch worden verricht. Er komen geen of minimale menselijke handelingen aan te pas.

Backoffice

Het gedeelte van de organisatie dat ondersteuning biedt aan de dienstverlening, maar over het algemeen geen direct contact met de klant heeft. In de Backoffice zijn domein-specialisten werkzaam.

Beleid

Beleid is het aangeven van de richting en de middelen waarmee de gemeente Leudal haar gestelde organisatiedoelen wil realiseren. Het beleid beschrijft de te behalen resultaten, de benodigde middelen en een tijdspad in onderlinge samenhang.

Burgerparticipatie

Inspelen op de denkkraft en ideeën van burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen

Decentralisaties

Overheveling van rijkstaken naar gemeenten zoals Algemene Wet Bijzonder Ziektekosten, Jeugdzorg en de Participatiewet.

Dereguleren

Het afschaffen, verminderen of vereenvoudigen van regels, procedures of wetgeving.

Digitaliseren

Het omzetten van data van analoog naar digitaal zoals het digitaliseren van kaartmateriaal naar digitale kaarten.

Domein-generalist

De domein-generalist beantwoordt lastigere vragen en heeft voldoende kennis en inschattingsvermogen om besluiten te nemen binnen heldere beleidskaders. Hij is eigenaar van de vraag totdat deze richting de klant is afgehandeld.

Domein-specialist

De domein-specialist brengt integraal advies uit aan de domein generalist. Indien nodig legt hij contact met externe partijen waarmee samengewerkt wordt in het kader van de advisering. De domein-specialist kan, onder procesverantwoordelijkheid van de domein-generalist, rechtstreeks contact hebben met aanvragers.

Flexibele organisatie

Een organisatie die haar processen bij dienstverlening lean heeft ingericht en als nodig extra capaciteit vanuit andere afdelingen kan vrijmaken om ervoor te zorgen dat de vooraf vastgelegde dienstverleningsnormen kan worden behaald.

Flexpool

De medewerkers in de flexpool worden begeleid door de HR manager. Medewerkers die in de flexpool terecht komen blijven gedurende het begeleidingstraject in dienst van de gemeente Leudal en behouden hun rechtspositionele aanspraken. De flexpool loopt tot uiterlijk 1 januari

2015 omdat de medewerker die dan nog geen (vooruitzicht op) ander werk heeft met ingang van die datum gedwongen mobiliteit kandidaat wordt.

Frontoffice

Het gedeelte van de organisatie dat rechtstreeks in contact staat met de klant. In de Frontoffice zijn generalisten en domein generalisten werkzaam.

Gebiedsregisseur

Procesbewaker binnen het wijkgericht werken en verbinder in het lokale krachtenveld en verbinder naar de gemeente, gebruikmakend van netwerken in zijn gebied bestaande uit bewoners, bedrijven, instellingen en andere belanghebbenden, deeluitmakend van het gebiedsteam.

Gebiedsgericht werken

Methode van mensgericht werken, waarbij de gemeente dichtbij haar inwoners staat en een toegankelijke houding aanneemt. De inwoners zijn aan zet en moeten zelf hun verantwoordelijkheid nemen

Generalist

Alle eerste contacten van burgers, bedrijven en instellingen vinden plaats met de generalist. Deze handelt alle (eenvoudige) vragen, die niet via het digitale kanaal afgehandeld worden, snel af (inclusief het overgrote deel van de burgerzakenproducten). Als de vraag niet zelf kan worden afgehandeld, dan wordt deze doorgezet naar de domein-generalist.

HR-manager

Bij de HR manager staat de medewerkers van de gemeente Leudal centraal. Deze manager is verantwoordelijk voor de beschikbaarheid, inzetbaarheid en ontwikkeling van de medewerkers.

Integraal

Benadering waarbij sprake is op zowel organisatorisch als op inhoudelijk vlak van een samenhangend aanpak tussen overheden, (maatschappelijke) organisaties en burgers.

Lerende organisatie

Een organisatie die zich voortdurend aanpast aan de veranderende omgeving. Dit aanpassen vraagt om een andere manier van werken en zal bestaande gewoontes moeten afleren. Belangrijk hierbij is dat de medewerkers de vrijheid krijgen om zelf te bepalen hoe de gestelde doelen te bereiken en waar het management dit ondersteunt.

Netwerkorganisatie

De gemeente Leudal zal vooral bezig gaan met het aanwakkeren, ondersteunen en ruim baan geven van de samenleving. Om optimaal gebruik te kunnen maken van de kennis en kunde en inzet van de samenleving zal de gemeente Leudal nauw gaan samenwerken met die samenleving. Deze samenwerking zal plaatsvinden op basis van gelijkwaardigheid. Het zal gaan om te komen tot het maken van onderlinge afspraken.

Overheidsparticipatie

Bij overheidsparticipatie sluit de overheid aan bij initiatieven vanuit de samenleving. Hier gaat de overheid niet zelf bedenken wat goed is voor de samenleving. Een overheid die steeds meer loslaat maar de zwakste in de samenleving nooit laat vallen.

Regisseur

Ziet de samenleving als een netwerk waarin meerdere spelers samen het stuk opvoeren. De regisseur neemt initiatief, geeft de kaders aan en faciliteert verbindingen in de samenleving. Kenmerken zijn: samen, netwerkend, communicatief, sturend, coördinerend en heldere verantwoordelijkheden.

Resultaatgericht

Maakt een vertaalslag van doelen naar resultaten en weet vervolgens het gewenste resultaat op een efficiënte en effectieve wijze te realiseren.

Standaardiseren

Het opleggen van een bepaalde norm of standaard voor het gebruiken van een product of proces om de klant sneller en beter van dienst te kunnen zijn.

Strategie

De strategie van de gemeente Leudal beschrijft waar zij voor staat en hoe zij van plan is waarde te creëren voor haar burgers, bedrijven, instellingen en medewerkers. Strategie stelt lange termijn organisatiedoelen en vindt zijn doorvertaling in beleid.

Wijkteam

Generalistisch team binnen het wijkgericht werken bestaande uit in ieder geval de gebiedsmakelaar, wijkconsulenten, wijkagenten, sociaal maatschappelijk werkers en wijkverpleegkundigen, ieder met zijn/haar eigen specifieke kennis.

Zelfservice

Zelfservice is een automatisering van het klantcontact waarbij de afhandeling plaatsvindt op initiatief van en door de persoon zelf en niet op initiatief van de gemeente.

Bijlage 6. deelnemers werkgroepen

Werkgroep Frontoffice Pierre Heuts Hen van Roij Maurice Coolen Anny van Grimbergen MoniqueHeijnens FrancienBriels Judith Kuijpers en Andrea Sloessen

Werkgroep Fysiek Domein Theo Ruijters John Janssen Robert Wilms Hen Kanders Rens Vestjens PaulPisters en Leontien Califano

Werkgroep Sociaal Domein Michel Vogelaar Esther Noten Geert Cuijpers Emile Dings Madelon Wuts Mariëlle Bronckhorst en Frans Stevens

Werkgroep Bedrijfsvoering Ernst Jan Meerbeek Elvera Meeuwissen Marlies Brouns Hildegard Gijben Suzanne van Roij Ruud en Steegh

Werkgroep Concern José van Aaken Chantal Storms Kitty Vermeulen Loes Janssen Jan Coopmans Jurjen Feld Marleen Verboeket Lars Helwegen en Harrie Ghijsen

Werkgroep Cultuur, houding en gedrag José van Aaken Claudia Sturme Hugo van Heesewijk Paula Boonen Gertie Janssen van Dooren en José van Gastel

Werkgroep sturingsfilosofie José van Aaken Chantal Storms Marion Verbeek Thijs Douven Peter Pasmans en JanCoopmans

Werkgroep Overwegingen en keuzes José van Aaken Math Slabbers Huub Cremers Perry van Doorn Eshter Puts Eddy van de Loo en Henk Rademaekers

Werkgroep Strategische Personeelsplanning José van Aaken Maurice Coolen Marie Anne Forschelen Joyce van Someren BrandHelen van Pol Marie Thérèse Velraad Irene Vandewal

Fte's euro's en opstellen Linda Timmermans Raymond vonSchwartzenberg José van GastelJoyce van Someren Brand Jan Coopmans Irene Vandewal Maurice Coolen Marie Anne Forschelen