

REORGANISATIEPLAN LEIDSCHENDAM-VOORBURG

Versie:	2.0
Datum:	6 maart 2012
Auteur:	P&O, S&B

Inhoudsopgave

1. <i>Aanleiding: Waarom reorganiseren?</i>	3
1.1. Maatschappelijke ontwikkelingen	3
1.1.1. Bestuurlijke ontwikkelingen	3
1.1.2. Bezuinigingen	3
1.1.3. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	4
1.2. Visie op de Gemeente Leidschendam-Voorburg	5
1.3. Organisatieontwikkelingen	5
2. <i>Waar staat de regieorganisatie Leidschendam-Voorburg voor?</i>	6
2.1. Kernopgaven	6
2.2. Regieorganisatie	6
2.3. Organisatieontwikkeling, regieorganisatie en reorganisatie	9
2.4. Organisatieprincipes	10
2.4.1. Processen	10
2.5. Organisatiestructuur	11
2.6. Koers overige aspecten van organisatieontwikkeling	20
2.6.1. Cultuur: gedeelde organisatiewaarden	21
2.6.2. Strategie	21
2.6.3. Systemen	21
2.6.4. Personele competenties	21
2.6.5. Personele in-, door- en uitstroom	22
2.6.6. Verbindend leiderschap	23
2.7. Financiën	26
3. <i>Reorganisatie</i>	27
3.1. Het proces	27
3.2. De kwartiermaker	28
3.2.1. Opdracht aan kwartiermaker	28
3.2.2. Bevoegdheden van kwartiermaker	29
3.2.3. Tempo reorganisatieproces	30
3.3. Fasering reorganisatie	30
3.3.1. Fase 1	30
3.3.2. Fase 2	31
3.3.3. Fase 3	32
4. <i>Planning</i>	33

1. Aanleiding: Waarom reorganiseren?

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen van invloed zijn op onze gemeente. Wat de visie is van Leidschendam-Voorburg en welke gevolgen de maatschappelijke ontwikkelingen en de visie hebben op onze organisatie.

1.1. Maatschappelijke ontwikkelingen

De bestuurlijke en maatschappelijke omgeving zal zich de komende jaren vooral kenmerken door een grote dynamiek die gepaard gaat met vele onzekerheden. Door deze dynamiek komen er veel veranderingen op ons af, waardoor er meer flexibiliteit gevraagd zal worden. Dit betekent een verandering voor de gemeentelijke overheid, want op de huidige manier kunnen we niet aan onze verantwoordelijkheden blijven voldoen. Er zullen fundamentele keuzes gemaakt moeten worden, keuzes in wat wij als gemeente doen en op welke manier. Hierdoor is het van belang om onze positie en belangen helder te hebben, onze omgeving goed te kennen en te weten wat wij willen.

1.1.1. Bestuurlijke ontwikkelingen

Wij bevinden ons in een regio waar veel bestuurlijke ontwikkelingen gaande zijn. Het kabinet Rutte heeft aangegeven dat de WGR+-regelingen per 1 januari 2013 afgeschaft worden. Als antwoord daarop hebben de Stadsregio Rotterdam en het Stadsgewest Haaglanden hun krachten gebundeld om een metropoolregio te vormen, welke in 2012 gestalte moet krijgen.

Onze buurgemeenten zijn zich bewust aan het oriënteren om strategische allianties met omliggende gemeenten aan te gaan. Te denken valt daarbij aan de samenwerking tussen Pijnacker-Nootdorp en Zoetermeer en tussen Rijswijk en Delft. Ook wij oriënteren ons in de regio op mogelijkheden om samen te werken, de focus ligt daarbij op gemeenten die qua karakter aan onze gemeente gelijk zijn, te weten Voorschoten en Wassenaar.

Tot slot vindt – op basis van een landelijke discussie – een heroriëntatie plaats op de kerntaken van de gemeentelijke overheid. De decentralisatie van Rijkstaken naar gemeenten in de jeugdzorg, de AWBZ en de Wet Werken naar Vermogen zijn daar voorbeelden van.

1.1.2. Bezuinigingen

Op dit moment bevinden wij ons in een recessie. De inkomsten uit het gemeentefonds komen in 2012 fors lager uit dan in mei 2011 werd verwacht. De Rijksuitgaven zullen in 2012 lager zijn, waardoor ook wij minder inkomsten zullen ontvangen uit het gemeentefonds (volgens de methodiek samen trap op, samen trap af). Wij willen ten tijde van de bezuinigingen blijven zorgen voor een financieel gezonde gemeente.

Dit betekent voor Leidschendam-Voorburg een bezuinigingsdoelstelling van €23 miljoen. In de Voorjaarsnota 2011 zijn de maatregelen opgenomen die deze bezuiniging mogelijk maken. Er is gekozen om niet één collectieve lastenverhoging door te voeren, maar de bezuinigingen vooral te zoeken in het verminderen van taken, het schrappen van voorzieningen en het verkleinen van de gemeentelijke organisatie.

Het te bezuinigen bedrag wordt de komende jaren in fases in mindering gebracht op de begroting van de gemeente. In 2018 moet er weer sprake zijn van een financieel stabiele situatie en is de bezuinigingsdoelstelling gerealiseerd.

1.1.3. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt laat de afgelopen maanden een toename zien van het aantal werklozen en werkzoekenden. Tot medio 2011 was de verwachting dat, ondanks de gematigde productieomvang vanwege de crisis, de werkgelegenheid in 2012 zou stabiliseren rond de evenwichtswerkloosheid. De werkloosheid in Nederland was in de eerste helft van 2011 samen met die van Oostenrijk de laagste van de OESO landen en er werd bovendien een gematigde groei van de werkgelegenheid verwacht in 2012¹. Door de recente ontwikkelingen binnen de Europese Unie echter stijgt de werkloosheid in Nederland de laatste maanden weer. De snelheid waarmee de werkloosheid stijgt wordt enigszins gecompenseerd door het ontmoedigingseffect (mensen wagen zich in crisistijd niet zo snel op de arbeidsmarkt) en de invloed van de vergrijzing. De toenemende participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt vlakkt in 2011 enigszins af, waardoor dit nauwelijks van invloed is op het arbeidsaanbod. De verwachting voor 2012/2013 is dat het aanbod van arbeid op de arbeidsmarkt verder stijgt (in 2012 alleen al met 40.000)². Gekoppeld aan de invloed die de recente Euro crisis heeft op de werkgelegenheid is de verwachting dat tot 2013 de werkloosheid verder zal toenemen.

Gemeenten moeten tussen nu en 2018 meer dan de helft van hun personeel vervangen³. De uitstroom wordt vooral veroorzaakt door twee factoren: de uitstroom van medewerkers naar de marktsector en de voortgaande vergrijzing en de daarmee gepaard gaande uitstroom naar pensioen. Tegelijkertijd zal de werkgelegenheid binnen gemeenten (door bezuinigen die de Rijksoverheid oplegt) naar verwachting sterk teruglopen. Op het eerste oog compenseren deze twee trends elkaar, ware het niet dat er naar verwachting sprake is van een dreigende mismatch. Sinds 2000 is er namelijk sprake van een geleidelijke toename van het opleidingsniveau binnen gemeenten. Door pensionering van lager opgeleide medewerkers is de verwachting dat de vervangingsvraag van personeel zich de komende jaren met name zal richten op hoogopgeleide medewerkers. Gezien de verwachting dat het aanbod van hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt de komende jaren zal achterblijven, is er sprake van een arbeidsmarktknelpunt voor gemeenten⁴. Vanwege de hoge gemiddelde leeftijd van medewerkers binnen gemeenten zal dit effect extra hard toeslaan. Arbeidsmarktthema's voor openbaar bestuur tot 2020 zijn dan ook: inzet op sociale innovatie, talenten benutten, verhogen arbeidsdeelname ouderen en vrouwen, investeren in loopbaan en gezondheid, aandacht voor arbeidsvoorwaarden, betere combinatie werk en privé en bevorderen interne en externe mobiliteit.

¹ Macro Economische Voorspelling 2012

² Macro Economische Voorspelling 2012

³ De gemeentelijke arbeidsmarkt in 2013

⁴ De grote uittocht ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

1.2. Visie op de gemeente Leidschendam-Voorburg

De maatschappelijke ontwikkelingen en met name de bezuinigingen vragen om fundamentele keuzes in wat wij doen en op welke manier. Wij moeten zoeken naar andere, slimmere en goedkopere manieren van werken. Naar manieren om met minder mensen en middelen, meer te bereiken.

De bestuurlijke visie voor deze collegeperiode is verwoord in het coalitieakkoord 2010-2014:

'In tijden van bezuinigingen willen wij blijven zorgen voor een financieel gezonde gemeente. Met realistische wensen en ambities, die passen bij de financiële mogelijkheden. We focussen ons hierbij op de kerntaken van de gemeente. Wij zullen geen algemene lastenverhoging gebruiken om tekorten af te dekken. Wij geven voorrang aan de uitvoering van bestaande plannen boven het maken van nieuw beleid. Hierbij gaat extra aandacht naar onderwijs, economie en veiligheid'.

In onze strategische visie staat wat wij als gemeente willen zijn:

'Leidschendam-Voorburg is een aantrekkelijke, groene en duurzame stad, waarin jong en oud plezierig en veilig samenleven en werken. Een stad die bestuurd wordt door een efficiënt, ambitieus en modern bestuur dat ten dienste staat van de eigen bevolking, burgers nauw betreft bij ontwikkelingen en een goede (samenwerkings)partner is voor andere gemeenten in de regio.'

Deze visie is door te vertalen naar een positionering van onze gemeente als een van de meest aantrekkelijke ontmoetings- en vestigingsplaatsen van hoogopgeleide en internationaal georiënteerde kenniswerkers, gezinnen met kinderen en ouderen in de Randstad. Met een bijzondere woonomgeving met een rijkdom aan excellente groene en stedelijke voorzieningen op loop- en fietsafstand. Tevens biedt onze gemeente kleinschaligheid, kwaliteit en veiligheid binnen een groot stedelijk netwerk.

Om de ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden, zal de gemeente zich gaan ontwikkelen naar een regiegemeente. Dit betekent dat de gemeente waar mogelijk steeds meer een regisserende rol neemt. We zoeken samenwerkingsvormen met partners en spreken bewoners, bedrijven en instellingen meer aan op eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid. Met minder overheid geven we meer ruimte aan eigen initiatief en improvisatievermogen, maar wel binnen zakelijke afspraken

1.3. Organisatie ontwikkelingen

In lijn met de keuze voor het zijn van een regiegemeente zal de organisatie zich gaan ontwikkelen naar een regieorganisatie. Het zijn van een regieorganisatie betekent het op een andere manier uitvoeren van de rol als gemeentelijke overheid. Dit betekent dat de gemeente steeds meer een regisserende rol heeft. Wij zijn niet langer de partij die alle initiatieven neemt, maar leggen deze verantwoordelijkheid voor een deel ook bij onze inwoners, verenigingen, bedrijven en instellingen. Met name voor de gemeentelijke taken op de terreinen van Innovatie en Beleid geldt dat wij zelf initiatieven nemen. Consequentie is dat de manier waarop de organisatie is ingericht moet

veranderen. We richten ons op het scheiden van regie, klantcontact en productie. Wij zijn niet langer per definitie de uitvoerende partij voor initiatieven. We houden de regie door het maken van duidelijke afspraken waarin de kaders helder staan omschreven en werken samen met anderen aan de uitvoering van initiatieven of laten die geheel over aan de markt. Dit betekent een andere manier van organiseren van de taken die wij uitvoeren. Daarbij houdt het zijn van een regieorganisatie in dat de aard van de werkzaamheden zullen veranderen. Door de andere rol die de gemeente inneemt, zal ook de medewerker een andere rol moeten gaan innemen.

Dit vraagt ook om een andere manier van werken voor het bestuur. Besturen blijft de belangrijkste taak van een gemeente, alleen zal de focus moeten verschuiven van de korte termijn en de individuele klant, naar de langere termijn en het niveau van dienstverlening in brede zin. Sturing vindt plaats door kaderstelling vooraf, een goed zakelijk opdrachtgeverschap en control op de gemaakte afspraken, waarbij de productie geleverd wordt binnen deze kaders. Dit zal leiden tot een kleinere, meer hoogwaardige organisatie waar op een zakelijke manier wordt gewerkt.

2. *Waar staat de regieorganisatie Leidschendam-Voorburg voor?*

2.1. Kernopgaven

Als basis voor de gewenste kenmerken voor de regieorganisatie geldt dat dit is afgeleid van de kernopgaven. Daarvoor moeten we kijken naar de maatschappelijke opgave voor de gemeente. Deze drie kernopgaven zijn vastgesteld in 2001 en gelden nog steeds; dit zijn

- de burger centraal;
- diversiteit in landelijke en stedelijke ontwikkeling versterken;
- het zijn van een verantwoordelijke regiospeler.

Wij concluderen dat de kernopgaven onveranderd zijn, maar dat daar wel een aanscherping op heeft plaatsgevonden gezien de huidige maatschappelijke ontwikkelingen. Deze aanscherping is reeds opgenomen in de Voorjaarsnota 2011 en bevat de volgende vier aanvullende opgaven:

- een gezond financieel perspectief;
- het realiseren van onze ambities;
- een andere rol voor de gemeente/meer verantwoordelijkheid bij burgers, bedrijven en instellingen;
- constructieve samenwerking met andere overheden.

Dit betekent dat de organisatie zal moeten presteren als strategische partner in een zakelijke, klantgerichte en flexibele organisatie.

2.2. Regieorganisatie

De ontwikkeling naar een regieorganisatie betekent voor Leidschendam-Voorburg een kleinere gemeentelijke organisatie in combinatie met het herijken van het gemeentelijk takenpakket en een

efficiënte, effectieve werkwijze. De kern van een regieorganisatie bestaat uit een interne organisatie waarin de hoofdtaken beleid en innovatie, control, opdrachtgeverschap en klantmanagement een essentiële rol spelen. Deze vormen de basis voor het besturen van de organisatie. Voor onze taken betekent dit: meer regisseur, meer uitbesteden, meer regionaal en meer taken niet doen.

Deze ontwikkeling is in lijn met de visie op de organisatie in 2015: *'Wij blijven het centrale ankerpunt voor onze inwoners, maar zijn niet op voorhand de partij die de taak uitvoert'*.

Voor de rol van het bestuur betekent dit focus op de langere termijn en sturen op het niveau van dienstverlening in brede zin.

De kerntaken van een regieorganisatie zijn:

- 1) Beleid en innovatie
- 2) Control
- 3) Opdrachtgeverschap
- 4) Klantmanagement

Ad 1) Beleid en Innovatie

Bij het opstellen van beleid zal er aandacht moeten zijn voor: integraliteit, de controle op effectiviteit en de klantvraag. Ook zal er meer aandacht moeten zijn voor de volgende schakel in de keten. Beleid dient altijd voorzien te zijn van een realisatiestrategie en vertaald te worden in uitvoeringsprogramma's. Alleen op deze manier kan invulling worden gegeven aan de rol van de opdrachtgever (zie ook ad 3). Innovatie, het verkennen van nieuwe mogelijkheden, zal hier steeds een rol bij spelen.

Ad 2) Control

Control binnen een regieorganisatie vraagt om een verbreding, het vraagt om beleidscontrol en om een verschuiving van de control meer naar de voorkant van het proces. Control is bedoeld als breed begrip ('in control' zijn). Control is het geheel van instrumenten en maatregelen waarmee de organisatie wordt gestuurd en beheerst (basis op orde, op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau, zowel wat als hoe we doelstellingen realiseren). Control zal zich in een regieorganisatie meer moeten richten op partners, leveranciers en andere externe onderdelen van het productieproces. Met control wordt niet één specifieke afdeling bedoeld, het in control zijn is een verantwoordelijkheid van iedere afdeling.

Ad 3) Opdrachtgeverschap

Een regieorganisatie vraagt om een zakelijke manier van samenwerken, volgens de principes van opdrachtgever-, opdrachtnemerschap. Deze manier van werken is essentieel voor het doen slagen van het zijn van een regieorganisatie. De opdrachtgever is degene die een opdracht verstrekt - en kan/mag verstrekken - aan een opdrachtnemer. Dit geldt zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Professionaliseren van deze manier van werken gaat om het formuleren van de vraagstelling als opdrachtgever, de wijze van beheren en controleren van productieafspraken, het opstellen van

contracten en overeenkomsten, subsidierelaties, etc. Maar ook om de invulling van de rol als ketenpartner, als subsidieverlener. Kortom de invulling van de verschillende regisseursrollen die we als gemeente hebben.

Ad 4) Klantmanagement

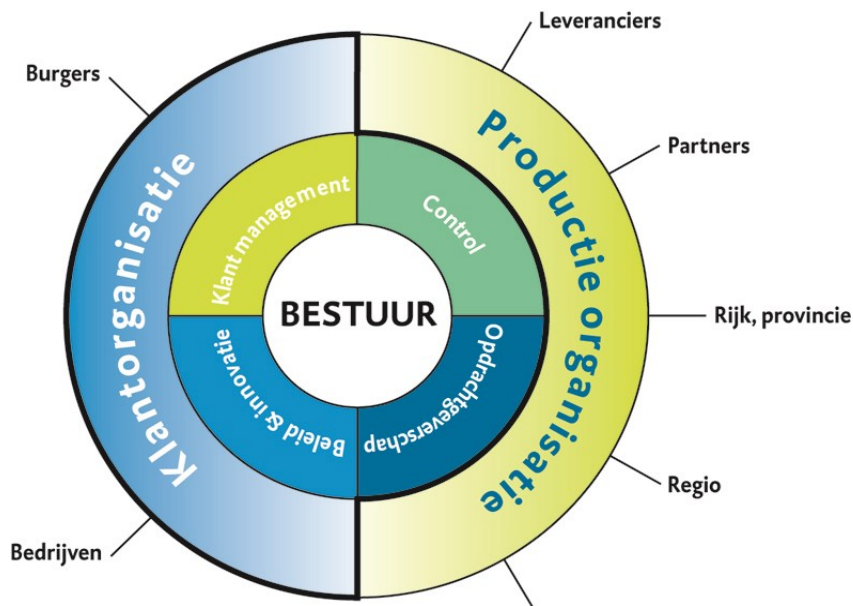
De ontwikkeling van klantmanagement dient voor verschillende producten, vanuit de verschillende rollen die de overheid heeft anders ingevuld te worden. Klantmanagement is de brug tussen de behoefte van de klant/instellingen/doelgroepen en de prestatie die de dienstverlener hiervoor levert. Specifiek: Wie is aanspreekpunt (accounthouder, relatiebeheer)? De klantorganisatie (front office) en klantmanagement (contractbeheer/regie) zijn niet hetzelfde. Klantmanagement is de verbinding tussen regie en productie.

In onderstaande tabel staan ter illustratie de diverse rollen van de gemeente opgenomen met de daarbij behorende rollen van de inwoners en bedrijven.

Rol Gemeente	Verlangde prestatie	Rol burger/bedrijf
Politieke organisatie	Herkenbaar, aanspreekbaar	Kiezer
Dienstverlener	Klantgericht, proactief	Klant
Regeltoepasser	Consequent, voorspelbaar	Onderdaan
Ontwikkelaar	Visionair, gericht op partnerschap	Partner
Beheerder	Rationeel, flexibel	Gebruiker

Door het organiseren van deze vier kerntaken binnen de kern van de organisatie blijven kennis en sturing in eigen huis. Voor de productie zal meer gebruik gemaakt gaan worden van andere partijen zoals leveranciers, partners, sharedservicecentra en samenwerkingsverbanden.

De combinatie van de vier hoofdtaken en de klant- en productieorganisatie leidt tot het volgende organisatiemodel, waarin het bestuur als opdrachtgever van de gemeentelijke organisatie centraal staat. Als zodanig verbeeldt de positie van het bestuur vanuit de kern het van buiten naar binnen denken en werken. Het bestuur voedt op deze wijze de klantorganisatie en productieorganisatie via de hoofdtaken in het nemen van haar regierol naar de verschillende klantgroepen.



2.3. Organisatieontwikkeling, regieorganisatie en reorganisatie

De ontwikkeling naar een regieorganisatie komt niet zomaar uit de lucht vallen en betreft ook veel meer dan een structuurwijziging. Het is de volgende stap in de organisatieontwikkeling die jaren geleden is ingezet. De regieorganisatie komt daarmee ook niet in de plaats van het organisatieontwikkelingsprogramma Koers Houden, maar geeft er vooral een nadere focus aan. De opdrachten die momenteel in het kader van Koers Houden worden uitgevoerd, worden in beginsel dan ook gewoon voortgezet, zij het dat deze in het licht van deze nadere focus waar nodig zullen worden aangepast, getemporeerd of – in uitzonderingsgevallen – beëindigd dan wel vervangen door andere opdrachten. In Koers Houden 3.0 zal dit worden uitgewerkt.

Om een regieorganisatie te kunnen worden is verder niet alleen een structuurwijziging (reorganisatie) nodig, maar zijn ook en vooral wijzigingen op andere terreinen nodig. Of, om in de termen van het zogenoemde 7S-model van McKinsey te spreken, gaat het niet alleen om de S van Structuur, maar ook om de zes andere S'en: Strategie, Systemen, Stijl (cultuur), Significante gemeenschappelijke waarden, Sleutelbekwaamheden (competenties) en Staf (personeel). Deze onderwerpen worden in paragrafen 2.4 en 2.6 nader uitgewerkt.

Op deze plaats is het vooral van belang op te merken dat we weliswaar nu met voorrang met de structuurwijziging/reorganisatie beginnen en deze in een jaar gaan afronden (zie hierna voor het hoe en waarom hiervan), maar dat we tegelijkertijd aan de slag gaan met andere onderwerpen. Dit laatste gebeurt zowel binnen de reorganisatie als daarbuiten. Binnen de reorganisatie komen de andere zes S'en aan de orde in de inrichtingsplannen. Daarbuiten zullen deze onderwerpen ook als zodanig worden opgepakt. Voor de goede orde, deze trajecten blijven doorlopen tot 2018, wanneer de regieorganisatie er moet staan.

Belangrijke punten tijdens de reorganisatie zijn de cultuur, competenties en wijze van aansturing van de organisatie. De komende jaren zal een cultuuromslag op gang komen en wordt de precieze

betekenis voor medewerkers, bestuur en raad naar verloop van tijd duidelijker. Bij de processen van de trajecten reorganisatie en en regieorganisatie zal aandacht zijn voor zowel de harde als de zachte kanten die deze trajecten met zich meebrengen. Het hoe wordt de komende jaren uitgewerkt.

Ten slotte is het van belang dat we ons realiseren dat met een structuurwijziging als zodanig niet alle (coördinatie)problemen worden opgelost. Er zullen onderwerpen blijven, zoals bijvoorbeeld het beleidsveld economie (zie verder hierna), die bij meer afdelingen zijn belegd en waarvoor dan coördinatiemechanismen nodig zijn. Deze zaken en andere die de werkprocessen betreffen, zullen in de inrichtingsplannen worden meegenomen.

2.4. Organisatieprincipes

De aanscherping van de kernopgaven in relatie tot de ontwikkeling naar een regieorganisatie heeft ertoe geleid dat de organisatieprincipes voor de toekomstige organisatie deels zijn gewijzigd. De organisatieprincipes die gelden voor onze organisatie zijn als volgt:

1. Structuur volgt proces, processen zijn leidend.
2. De centrale regiebegrippen (beleid en innovatie, opdrachtgeverschap, control en klantmanagement) worden expliciet belegd, zowel binnen als tussen afdelingen.
3. Het primaire proces is leidend ten opzichte van de bedrijfsvoering.
4. Regie, klantcontact en productie worden onderscheiden.
5. Bij het inrichten van afdelingen wordt rekening gehouden met de span of control en de menselijke maat.
6. De concerndirectie is verantwoordelijk voor het totale organisatieresultaat; afdelingshoofden zijn, onder eindverantwoordelijkheid van de concerndirectie, verantwoordelijk voor die resultaten die zij in opdracht van het college moeten bereiken.

Op basis van deze principes is er gekeken naar de huidige en toekomstige taakvelden van de organisatie en is er een onderscheid gemaakt tussen de diverse kernprocessen.

2.4.1 Processen

Het onderscheid tussen de diverse kernprocessen is gemaakt op basis van de organisatieprincipes. Dit betekent geen integrale kolommen, maar onderscheid tussen de processen die de regie hebben op het proces, zich voornamelijk richten op het proces van klantmanagement of zich richten op het productieproces.

Dit leidt tot de volgende processen:

1. Sociaal maatschappelijke ontwikkelingen
2. Ruimtelijke ontwikkelingen
3. Beheer
4. Dienstverlening

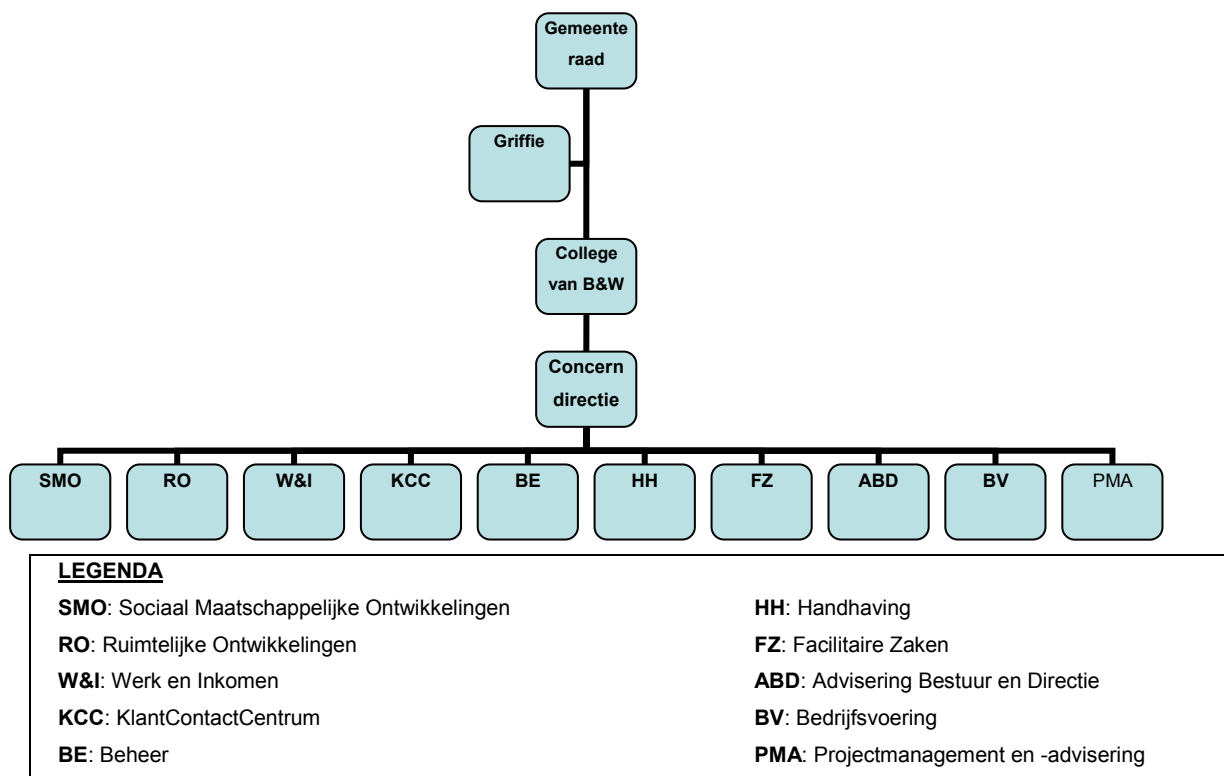
5. Facilitair

6. Bedrijfsvoering

2.5. Organisatiestructuur

Op basis van de onderscheiden processen binnen de regieorganisatie is er een clustering van taken vastgesteld door de directie. Aan het management zijn nog openstaande vragen over de gewenste clustering voorgelegd en gevraagd om per proces over de clustering van taken mee te denken en argumenten aan te leveren om de indeling te versterken. Daarnaast zijn tevens de individuele portefeuillehouders gevraagd hun input te leveren.

Dit heeft ertoe geleid dat er een afdelingsstructuur is ontstaan, waarbij alle adviezen van het management en bestuur zijn meegenomen, met als resultaat de volgende indeling:



Hieronder wordt per nieuwe afdeling aangegeven welke beleidsterreinen en taken eronder vallen. Bij de taakomschrijving van de afdelingen worden de verschuivingen ten opzichte van de huidige situatie benoemd. Bij de desbetreffende nieuwe afdeling wordt steeds de onderbouwing van die verschuiving gegeven. De echte uitwerking zal echter pas plaatsvinden in de inrichtingsplannen van de nieuwe afdeling, waarbij de organisatieprincipes (zie hiervoor) mede uitgangspunt zijn. Daarbij zal het aantal managementlagen gehandhaafd blijven op 3 en een verantwoorde grootte van de span of control worden betracht. Tevens worden de werkprocessen afgestemd op de operationalisatie van de vier centrale regiebegrippen: beleid en innovatie, control, opdrachtgeverschap en klantmanagement.

Sociaal-maatschappelijke ontwikkeling (SMO)

De afdeling SMO zorgt voor integraal strategisch beleid op het gebied van sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en de vertaling daarvan naar het tactisch niveau. Het strategische beleid bepaalt de sociaal-maatschappelijke ambities en doelstellingen voor de middellange termijn. Deze ambities worden vervolgens vertaald in concrete en integraal samenhangende uitvoeringsprogramma's. Hierbij wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de taken, verantwoordelijkheden en rollen van de uitvoeringsorganisaties binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. De afdeling SMO is een zakelijk opdrachtgever voor deze uitvoeringsorganisaties.

Alle taken die hoofdzakelijk of in eerste instantie een sociaal-maatschappelijke doelstelling betreffen, vallen onder SMO. SMO betreft in de kern een samenvoeging van de huidige afdelingen JOS en WVL, aangevuld met een aantal taken van andere huidige afdelingen; zie de opsomming van taken hierna. Ook gaat een aantal taken van JOS en WVL naar andere nieuwe afdelingen; zie die afdelingen voor een toelichting daarop. Deze bundeling van taken is nodig gezien de (landelijke) ontwikkelingen en gedecentraliseerde rijkstaken die op ons afkomen. Deze vereisen regie op een samenhangende aanpak en sturing op de uitvoering. De verbinding tussen de taakvelden moet ervoor zorgen dat wij goed uitgerust zijn voor deze nieuwe taken en werkwijzen en de regie kunnen nemen vanuit de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor sociaal-maatschappelijke vraagstukken.

Het leidende principe van de afdeling SMO is het bevorderen van zelfredzaamheid in de brede zin van het woord. Daartoe neemt SMO de regie op het proces ten aanzien van het welzijn en de sociale leefbaarheid in buurt, wijk en stad. Belangrijke opgaven zijn het realiseren van een sociale structuurvisie, het realiseren van de decentralisaties en de Wet werken naar vermogen, AWBZ-begeleiding en Jeugdzorg en de verdere ontwikkeling van de uitvoeringsorganisatie samen met andere gemeenten. Daarnaast ligt er een belangrijke opgave op het integreren van de wijkaanpak, jeugdbeleid en veiligheid. SMO is coördinator van het totale sociale beleid en is de opdrachtgever (en bepaalt vanuit die rol de kaderstelling en targets) onder andere voor de afdeling Werk en Inkomen.

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende beleidsterreinen:

- Programma 1 Inwoners: Zorg, ouderen, vrijwilligers en sociale structuur, Integratie, Jeugd, Kinderopvang, Basis en Voortgezet onderwijs, Brede School, Volwasseneneducatie.
- Programma 2 Werk en Inkomen: Sociale Zaken en werkgelegenheid
- Programma 3 Leefbaarheid en Wonen: Kunst en Cultuur, Sport
- Programma 6 Bestuur: Ambtelijke organisatie (wijkaanpak)

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende taken:

- de taken van de huidige afdeling JOS, met uitzondering van de taak Leerplicht (W&I), beheer CJG (FZ), onderhoudsprogramma onderwijshuisvesting Primair Onderwijs (FZ), toezicht kinderopvang en peuterspeelzalen (HH).

- de taken van de huidige afdeling WVL, met uitzondering van de taken Afvalbeleid (Beheer), Interne Milieuzorg (Facilitaire Zaken), toekenning beleidstechnische subsidiering (KCC), Wonen (RO), Cultuurhistorie (RO) en Recreatie en Toerisme (RO)
- de beleidstaken van de huidige afdeling Sociale Zaken (op termijn, na een overgangsfase; zie ook hierna: de afdeling W&I).
- de beleidstaak Sociale Economie bevat het huidige arbeidsmarktbeleid, aangevuld met de terreinen werk en inkomen, zorg economie en wijk economie/wijkgericht werken, en de sociale component van de taak Evenementen van de huidige afdeling RO. Deze laatste taak zal in nauwe samenhang met de taken op het gebied van Kunst en Cultuur worden vormgegeven.
- de beleidstaak WMO van het huidige afdeling Servicecentrum.
- de taak Sportbeleid van de huidige afdeling Accommodaties.
- de taak Onderzoek en Statistiek, waarbij de afdeling SMO de regie heeft op deze taak, maar de uitvoering van de taak in dienst staat van de gehele organisatie. Het uitgangspunt is dat deze taak centraal (bij één afdeling) moet worden belegd en wel bij een strategische afdeling, omdat deze afdelingen hier het meest belang bij hebben. Daarbij is vervolgens voor SMO gekozen – en niet voor RO – omdat SMO de meeste onderzoeksvragen heeft en het meest gebruik maakt van deze gegevens. Een onderscheid wordt gemaakt tussen het verzamelen van gegevens, het analyseren daarvan en het trekken van beleidsmatige conclusies. SMO heeft de centrale coördinatie waarbij gewerkt wordt in opdracht van de gehele organisatie. Daar waar mogelijk worden deze vragen zo efficiënt mogelijk en in samenhang opgepakt.

Werk en Inkomen (W&I)

De afdeling W&I is belast is met de uitvoering van de taken op het terrein van werk en inkomen van onze gemeente en van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten en is daarmee – in onze organisatie – opdrachtnemer van de afdeling SMO. Binnen de afdeling SMO is het strategisch beleid op dit terrein belegd, zij het dat daarbij een overgangstermijn geldt tot 1 januari 2014. De algehele coördinatie van het sociale beleid is vanaf de start belegd bij de afdeling SMO.

Binnen W&I zijn alle werkprocessen erop gericht de klant zo gericht mogelijk te begeleiden naar werk of inkomen. In de werkwijze wordt aangesloten bij andere interne werkprocessen (zoals WMO, CJG etc.), zodat de externe dienstverlening op elkaar aansluit.

Daarnaast heeft deze afdeling de opgave om de samenwerking met uitvoeringsinstanties van andere gemeenten te realiseren en de veranderende rol van de Dienst Sociale Werkplaatsen (DSW) vorm te geven. Deze opgaven zijn sterk regionaal ingegeven en om deze reden is gekozen om W&I als aparte afdeling te benoemen. Er is een nauwe samenhang tussen W&I en het KCC, waar de eerstelijnstaken zijn belegd op dit terrein.

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende beleidsterreinen:

- Programma 1 Inwoners: Jeugd
- Programma 2 Werk en Inkomen: Sociale Zaken en werkgelegenheid

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende taken:

- de taken van de huidige afdeling Sociale Zaken met uitzondering van de beleidstaak, deze wordt ondergebracht bij SMO (op termijn, na een overgangsfase tot 1-1-2014, in verband met de externe ontwikkelingen die momenteel plaatsvinden op dit beleidsterrein). Verder blijft de sociale recherche onderdeel van deze afdeling (en gaat niet over naar de afdeling Handhaving; zie hierna) vanwege de nauwe verbondenheid van deze taak bij het primaire proces van W&I en nauwere samenwerking met gemeenten.
- de uitvoerende taak Leerplicht van de huidige afdeling Jeugd, Onderwijs en Sport. Gezien de nauwe relatie met de arbeidsmarkt en een overlap in de doelgroep (18-23 jaar) die onder de wet inzake regionale meld- en coördinatiefunctie voortijdig schoolverlaten (RMC) en de Wet Werk en Bijstand valt. Daarnaast wordt aangesloten op de één loketgedachte door de uitvoerende taken van Leerplicht onder te brengen bij de afdeling W&I.

Ruimtelijke ontwikkeling (RO)

De afdeling RO zorgt voor het strategisch beleid gericht op de ruimtelijke ontwikkeling van onze gemeente die het gewenste karakter en de positionering versterkt (aantrekkelijk, groen en duurzaam). Op basis van dit beleid worden samenhangende ruimtelijke strategieën en daarbij behorende uitvoeringsprogramma's ontwikkeld, waarbij wonen, groen, verkeer, voorzieningen, milieu en werken elkaar versterken. Naast de beleidskant richt de afdeling zich ook op het faciliteren en uitvoering geven van ruimtelijke projecten. Een regisserende rol staat hierbij centraal. Vanuit deze rollen is zij opdrachtgever voor diverse interne afdelingen en externe partijen.

De taken die hoofdzakelijk of in eerste instantie een ruimtelijke doelstelling betreffen, vallen onder RO. RO betreft in de kern een samenvoeging van de huidige afdelingen RO en RJB, aangevuld met een aantal taken van andere huidige afdelingen; zie de opsomming van taken hierna. Ook gaat een aantal taken van RO en RJB naar andere nieuwe afdelingen; zie die afdelingen voor een toelichting daarop. Door het samenbrengen van alle ruimtelijke taakvelden wordt een grotere integraliteit bereikt en wordt aangesloten bij landelijke wet- en regelgeving. Daarnaast wordt ook de keten van stedelijke ontwikkeling verder geïntegreerd. Van kaderstelling en prioritering enerzijds tot rekenen, tekenen en ondertekenen anderzijds. Hierdoor is er één integraal proces, wat de snelheid van het proces vergroot. In verband met de 'checks and balances' die in dit proces essentieel zijn, is ervoor gekozen om de kaderstelling, visieontwikkeling en prioriteitstelling binnen de afdeling wel expliciet te (onder)scheiden van de planrealisatie (ruimtelijk opdrachtgeverschap, grondzaken, overeenkomsten en bestemmingsplannen). Dit moet bij de verdere ontwikkeling van de afdeling goed worden vormgegeven. De verbinding tussen de taakvelden zorgt ervoor dat wij goed uitgerust zijn voor het realiseren van de ruimtelijke structuurvisie.

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende beleidsterreinen:

- Programma 3 Leefbaarheid en Wonen: Groen, Milieu, Wonen, Kunst en Cultuur

- Programma 4 Ruimtelijke en Economische ontwikkeling: Ruimtelijke ontwikkeling, Verkeer en Vervoer, Parkeren, Economie, Recreatie en Toerisme

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende taken:

- de taken van de huidige afdeling RO, met uitzondering van de taak Sociale Economie en de taak operationeel Verkeersbeleid (Beheer).
- de taken van de huidige afdeling RJB, met uitzondering van de taak geo-informatie (KCC)
- de taak Wonen en de taak Cultuurhistorie (Archeologie en Monumentenzorg) van de huidige afdeling WVL. De taak Wonen heeft de opgave de ruimte te verdelen over de ruimtevraag en wordt primair ruimtelijk ingestoken. De taak Cultuurhistorie is zeer nauw verbonden met de taak landschapsontwikkeling dat bij de huidige afdeling RO zit.
- recreatie en toerisme vanwege de relatie met ruimtelijk economie

Klantcontactcentrum (KCC)

De afdeling KCC is het visitekaartje van de gemeente en opdrachtnemer van diverse afdelingen. De opgave waar het KCC voor staat is het realiseren van de bestuurlijke ambitie om de poort van de overheid te zijn. Waarbij burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen met al hun vragen aan de overheid. Antwoord© is het concept dat helpt om deze ambitie te realiseren. Deze organisatieverandering is al een aantal jaar geleden ingezet en wordt gecontinueerd.

Binnen deze afdeling bevindt zich het volgende beleidsterrein:

- Programma 6 Bestuur: Dienstverlening en innovatieve dienstverlening

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende taken:

- de taken van de huidige afdeling Servicecentrum, met uitzondering van de taak WMO-beleid.
- de huidige afdeling DVB.
- de taak Documentatie Informatie Voorziening (DIV) en de taak functioneel applicatiebeheer van de systemen KCS en Verseon afkomstig van de huidige afdeling I&A. Het werk van de DIV-medewerker zal starten aan het begin van een werkproces. Een goede start bepaalt hierbij in hoge mate de kwaliteit in het vervolg van het dienstverleningsproces. De inhoud van de taak DIV zal zich ontwikkelen van papieren naar digitale informatiestromen. In lijn met het uitgangspunt dat het functioneel applicatiebeheer schakel is tussen de gebruikers van een applicatie en de techniek, wordt deze geplaatst dicht op de gebruiker. Hierdoor zal ook de afstemming met andere applicatiebeheerders (t.b.v. BAVAK, GBA en BWT4all) binnen het KCC voordelen bieden.
- de taak geo-informatie afkomstig van de huidige afdeling RJB. De taak geo-informatie maakt deel uit van het totale pakket aan basisinformatie van deze gemeente. De gemeente is wettelijk verplicht de binnengemeentelijke afname van basisregistraties te regelen. Dit houdt in dat afdelingen afnemers worden van de brongegevens van de basisregistraties. Het gaat dan om adresgegevens, bouwjaren, subjectgegevens, etc. Dit houdt in dat de verschillende

basisregistraties aan elkaar gekoppeld moeten worden. De regie op dit proces ligt bij de afdeling KCC.

- de taak toekenning van beleidstechnische subsidiering van de huidige afdeling WVL. Deze taak behelst repeterende beoordelingen waar aan de hand van een set duidelijke beleidstechnische criteria binnen de daarvoor vastgestelde beleidskaders zaken kunnen worden getoetst. De beoordeling en berekening van de te subsidiëren bedragen staat vast aan de hand van de genoemde criteria.

Beheer

De afdeling Beheer zorgt voor het zakelijk en planmatig beheren en onderhouden van de openbare ruimte, parken, groenvoorzieningen, water, riolering, gemalen en wegen (groen, blauw en grijs). Daarnaast realiseert de afdeling, zelf, of als opdrachtgever aan contractpartijen, projecten in de openbare ruimte. Zij werkt als opdrachtnemer van andere afdelingen en is opdrachtgever van uitvoerende bedrijven, zoals Avalex. Beheer realiseert binnen de gestelde kaders de doelstellingen in de openbare ruimte.

De afdeling Beheer staat voor de opgave om zoveel mogelijk taken als opdrachtgever samen met partners (gemeenschappelijke regelingen, DSW, andere overheden) uit te (laten) voeren tegen een afgesproken kwaliteit en prijs. Deze ontwikkeling is al enkele jaren geleden ingezet en betekent dat er al diverse werkprocessen in regie worden uitgevoerd. Het streven is daarbij zo min mogelijk gebouwen in eigendom te houden.

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende beleidsterreinen:

- Programma 3 Leefbaarheid en Wonen: Groen, Milieu
- Programma 4 Ruimtelijke en Economische ontwikkeling: Ruimtelijke ontwikkeling, Verkeer en Vervoer, Parkeren

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende taken:

- de taken van de huidige afdeling R&B, met uitzondering van de taak beheer en onderhoud gemeentelijk vastgoed/bouwkunde en beheer sportparken (FZ) en de taak projectmanagement (PMA)
- de taken van de huidige afdeling Wijkbeheer
- de taak operationeel verkeersbeleid van de huidige afdeling RO
- de taak afvalbeleid (operationeel beleid) van de huidige afdeling WVL

Handhaving

De afdeling Handhaving zal het huidige takenpakket blijven uitvoeren. Waarbij het thema veiligheid aan de afdeling Handhaving wordt toegevoegd. Alhoewel veiligheid een bredere scope heeft dan alleen het handhavingsdomein, liggen hier raakvlakken waar synergie op behaald kan worden.

De opgave voor Handhaving is om deel te nemen aan de overleggen om te komen tot een Omgevingsdienst Haaglanden (ODH) op basis van het basistakenpakket (package deal tussen VNG, IPO en het Rijk). Het basistakenpakket bevat een beperkt deel van de gemeentelijke milieutaak die verdeeld is over de afdelingen KCC (milieuvergunningen), RO (binnentoezicht bodem) en Handhaving (toezicht en handhaving complexe inrichting en bodem). De start van de ODH is beoogd op 1 januari 2013. De resterende milieutaken en de overige taken binnen het omgevingsrecht behorende bij de bovengenoemde drie afdelingen worden meegenomen in de toekomstverkenning van de komende omgevingsdienst.

Binnen deze afdeling bevindt zich het volgende beleidsterrein:

- Programma 5 Veiligheid en Handhaving: Handhaving

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende taken:

- de taken van de huidige afdeling Handhaving
- de taak Toezicht en handhaving kwaliteit kinderopvang en peuterspeelzalen van de huidige afdeling JOS.
- de taak Openbare Orde en Veiligheid van de huidige afdeling BJZ. Vanwege het raakvlak met de uitvoering is gekozen om deze taak te beleggen bij HH. Hierbij is borging van de afstemming met de beleidsterreinen van de afdeling SMO (preventieve jeugdzorg, stedelijke vernieuwing, wijkaanpak en evenementen) van belang.

Facilitaire Zaken (FZ)

De afdeling FZ ondersteunt de gehele interne organisatie en doet dit door het leveren van huisvesting, ICT en diverse ondersteunende producten en diensten voor de hele organisatie. Binnen deze afdeling zijn alle processen ondergebracht die het werkproces ondersteunen.

Daarnaast is de afdeling FZ belast met het beheer, inclusief contractbeheer, en onderhoud van het gemeentelijk vastgoed: alle in gemeentelijk eigendom zijnde gebouwen en terreinen (bijv. gymzalen, zwembaden, wijkgebouwen, bibliotheken, volkstuinen, sportvelden en -complexen), inclusief de gebouwen die de gemeente zelf gebruikt. De afdeling FZ is daarmee zowel intern als extern het enige loket voor facilitaire zaken.

De opgave waar de afdeling FZ voor staat is om het mogelijk te maken externe partners te vinden die de het niveau van dienstverlening kunnen waarborgen. Dit houdt in dat de afdeling voor de opgave

staat zoveel om mogelijk op afstand zetten van gebouwen en beheertaken, waardoor uiteindelijk de feitelijke uitvoering van beheertaken flink zal afnemen. Waarbij het uitgangspunt voor alle taken binnen facilitair is dat de kosten zo laag mogelijk moeten zijn tegen een afgesproken kwaliteit. Een toekomstig facilitair bedrijf in samenwerking met andere gemeenten is een van de mogelijkheden die zal worden onderzocht.

Binnen deze afdeling bevindt zich het volgende beleidsterrein:

- Programma 6 Bestuur: Ambtelijke organisatie

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende taken:

- de taken van automatisering van de huidige afdeling I&A (archief, technisch applicatiebeheer, technisch beheer en onderhoud) met uitzondering van de taak Informatiemanagement (BV), functioneel applicatiebeheer KCS en Verseon (KCC).
- de taken van de huidige afdeling IO (huisvesting en risicobeheer, Document Productie Centrum (DPC), Huishoudelijke Zaken (bodedienst) en Inkoop en Aanbesteding),
- de taken van de huidige afdeling BJZ/BMO in het kader van de Bestuurs- en Managementondersteuning. Waarbij de hiërarchische aansturing plaatsvindt bij Facilitaire Zaken en de functionele, dagelijkse, aansturing vanuit de lijn (bestuursassistenten vanuit ABD, managementassistenten vanuit management).
- de taak beheer en onderhoud gemeentelijk vastgoed (bouwkunde, beheer sportparken) van de huidige afdeling R&B.
- de taken van de huidige afdeling Accommodaties, met uitzondering van de taak sportbeleid (SMO).
- de taak interne milieuzorg van de huidige afdeling WVL. Deze taak bevat het uitvoeren van wet- en regelgeving op het gebied van de gemeentelijke faciliteiten.
- de taak onderhoudsprogramma onderwijshuisvesting Primair Onderwijs van de huidige afdeling JOS. Hierbij gaat het om het buitenonderhoud van schoolgebouwen.
- de taak beheer van de ruimte in het gebouw van de brede school de Waterlelie waarin het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) is gehuisvest, van de huidige afdeling JOS.

Advisering Bestuur en Directie (ABD)

De afdeling ABD adviseert op strategisch niveau het college en de concerndirectie en het college over bestuurlijke- en concernbrede zaken als extern ontwikkelingen, zowel regionaal als landelijk, de organisatieontwikkeling en control. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de planning, prioritering en afstemming van deze zaken. De strategische advisering over inhoudelijke dossiers, in het bijzonder aan portefeuillehouders is belegd bij de vakafdelingen, in het bijzonder de afdelingen SMO en RO. ABD heeft daar overigens wel een adviserende en coördinerende rol, waar deze zaken ook het college en het concern aangaan, bijvoorbeeld bij de afstemming van de sociale en de ruimtelijke structuurvisie op elkaar en op de strategische visie.

Daarnaast is ABD belast met bestuurs- en communicatieadvies aan portefeuillehouders, waarbij het niet zozeer om de inhoud gaat, maar vooral over het proces. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de rol van de portefeuillehouder, zowel binnen als buiten de organisatie.

De opgave waar ABD voor staat, is het doorontwikkelen en versterken van voornoemde taken, in het licht van ontwikkelingen als de Metropoolregio, regionale samenwerking, de bezuinigingen en de ontwikkeling naar een regieorganisatie.

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende beleidsterreinen:

- Programma 6 Bestuur: Bestuursstijl, Communicatie en participatie, Financiën, Ambtelijke organisatie, Regio

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende taken:

- de taken van de huidige afdeling Concerncontrol.
- de taken van de huidige afdeling S&B, inclusief Communicatie.
- de taken van het cluster Agendering van de huidige afdeling BJZ.

Bedrijfsvoering (BV)

De afdeling BV adviseert intern de organisatie en collegeleden, waar het hun vakportefeuille betreft, over de bedrijfsvoering. Hierbij is de ontwikkeling naar kwalitatief hoogwaardig advisering met name op korte termijn de opgave. De positionering en organisatie van de administraties van Financiën en P&O dienen nader onderzocht te worden. Dit gaat over de vraag of we de administraties in de toekomst in eigen hand houden of niet. Voor de ontwikkeling naar de regieorganisatie is het van essentieel belang dat de basisprocessen op orde zijn en we in control zijn.

Binnen de afdeling BV worden de huidige afdelingen Financiën, P&O en de taak Juridische Zaken van de huidige afdeling BJZ ondergebracht, aangevuld met de advisering ten aanzien van de ontwikkelingen van de organisatie op ICT-gebied en Informatiemanagement van de huidige afdeling I&A. Dit maakt een integraal bedrijfsvoeringsadvies mogelijk voor de organisatie in algemene zin en in het bijzonder voor de afdelingen.

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende beleidsterreinen:

- Programma 6 Bestuur: Financiën, Ambtelijke organisatie

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende taken:

- de taken van de huidige afdeling Financiën.
- de taken van de huidige afdeling P&O.
- de taak Juridische Zaken (incl. bezwaar) van de huidige afdeling BJZ.
- de taak Informatiemanagement afkomstig van de huidige afdeling I&A. Vanwege de relatie tussen organisatie en de ICT-ontwikkelingen.

Projectmanagement – en advisering (PMA)

De afdeling PMA adviseert over projectmatig werken binnen de gehele organisatie en leent volgens het model van uitzendbureau projectmanagers en projectondersteuning uit aan de organisatie. De opdrachtgevers in de lijn zijn verantwoordelijk voor de inhoud, het resultaat en de randvoorwaarden van het project. Alle projecten die door concerndirectie en college als zodanig zijn benoemd, worden door PMA opgepakt (projectmanagement en ondersteuning). Er is sprake van gedwongen winkelnering. PMA bepaalt welke projectmanager –uit het projectenbureau, uit de lijn of extern– de verantwoordelijk ambtelijk opdrachtnemer wordt. Deze projectmanager zal op locatie gehuisvest zijn.

Wanneer het om klussen in de lijn gaat die projectmatig moeten worden opgepakt (en dus niet door de concerndirectie en college tot project zijn benoemd), heeft PMA een adviesfunctie. Dit advies richt zich op het aanwijzen van projectleider en de aanpak van de opdracht. Ook ondersteunt PMA de projectmatige aanpak met instrumenten, training en coaching. PMA adviseert/coacht/traint de organisatie ook over het opdrachtgeverschap, deze competentieontwikkeling is van groot belang in de ontwikkeling naar een regieorganisatie vanwege de professionalisering van projectmatig werken in de organisatie. De resultaten van deze opgave worden in 2016 geëvalueerd.

Binnen deze afdeling bevindt zich het volgende beleidsterrein:

- Programma 6 Bestuur: Ambtelijke organisatie

Binnen deze afdeling bevinden zich de volgende taken:

- de taken van de huidige afdeling Projectenbureau.
- de taak projectmanagement van alle andere huidige afdelingen, in het bijzonder R&B.

2.6. Koers overige aspecten van organisatieontwikkeling

Om in 2018 als volwaardige regieorganisatie te kunnen functioneren, is het van belang dat naast de structuuraanpassing ook de andere organisatieaspecten (zie par. 2.3)⁵ worden aangepast aan de eisen die een regieorganisatie daaraan stelt. De aanpassing van vooral de “zachte” aspecten van de organisatie (Shared Values; Style; Skills en Staff), behoeven een andere (een meer ontwikkel gerichte) aanpak dan die voor de invoering van de structuur is gekozen. Deze aanpak overstijgt qua tijd en aanpak het reorganisatietraject en wordt in de loop der jaren tot 2018 verder belegd en uitgewerkt. Echter worden er tijdens de reorganisatie al wel de eerste aanzetten gegeven om ervoor te

⁵ 7S model van McKinsey

zorgen dat er samenhang is en blijft met de nieuwe structuur. Met dit doel worden hieronder de aanvullende organisatieaspecten kort uitgewerkt.

2.6.1. Cultuur: gedeelde organisatiewaarden

Een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van een op regieorganisatieprincipes gebaseerde ambtelijke organisatie is dat management en medewerkers de uitgangspunten van de regieorganisatie onderschrijven en de waarden die daarbij horen met elkaar delen. Deze waarden dienen aan te sluiten op de essentie van hoe een regieorganisatie werkt. Belangrijke input wordt onder meer gegeven door de vier hoofdtaken van de regieorganisatie: Beleid & Innovatie, Control, Opdrachtgeverschap en Klantmanagement. In dat kader is het goed om de actualiteit van huidige organisatiewaarden kort samengevat als RISK (resultaatgericht, initiatiefrijk, samenwerken en klantgericht) hieraan in breed verband te toetsen (met bestuur, directie, management en medewerkers). Als startpunt voor de dialoog hierover brengt de directie de volgende in haar visie van belangzijnde aspecten naar voren: teamgericht, respect, constructieve feedback, oprecht, vertrouwen. In de eerste fase van de reorganisatie worden deze aspecten c.q. organisatiewaarden vertaald naar competenties. Deze competenties vormen een middel om een andere manier van werken in de praktijk van alle dag te kunnen doorvoeren. Middels het instrument competentie management worden leidinggevenden in staat gesteld op de ontwikkeling van deze competenties te sturen en te investeren in het ontwikkelen van medewerkers in het verlengde daarvan. Dat is een van de noodzakelijke voorwaarden (naast de overige organisatieaspecten/zie hieronder) een succesvolle invulling van het werken als regieorganisatie.

2.6.2. Strategie

Voor de wijze waarop de gemeente Leidschendam-Voorburg de komende jaren haar taken richting burgers, bedrijven en instellingen wil uitvoeren is door het bestuur gekozen voor een ambtelijk apparaat dat zich organiseert volgens de principes van de regieorganisatie (zie ook 2.2). Dat betekent dat de principes van de regieorganisatie tot in de haarvaten van het ambtelijk apparaat worden doorgevoerd en eenduidig met elkaar in verbinding worden gebracht, zodat elke afdeling een afspiegeling is van het geheel.

2.6.3. Systemen

De systemen die de bedrijfsvoering van de gemeente Leidschendam-Voorburg in de huidige situatie ondersteunen zullen afgestemd moeten worden aan de eisen die de nieuwe manier van werken vereist. Zo zullen bijvoorbeeld de informatiesystemen moeten worden aangepast op de heringerichte afdelingen evenals de financiële systemen op bijvoorbeeld de nieuwe indeling van de organisatiestructuur.

2.6.4. Personele competenties

De gemeente Leidschendam-Voorburg ziet haar medewerkers als belangrijkste bron van waarde. Zij beschikken over meer talenten en kwaliteiten dan die binnen een organisatie in het hier en nu worden

ingezet. Door de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie als gevolg van bezuinigingen en steeds veranderende vragen uit de samenleving naar een regieorganisatie, zal de organisatie op termijn medewerker- en leiderschapscompetenties koppelen aan de vier hoofdtaken van de regieorganisatie en gebruik moeten maken van deze talenten. Dat betekent dat medewerkers klantgericht zijn naar alle doelgroepen die de gemeente Leidschendam-Voorburg bedient (Klantmanagement), resultaatgericht om dat wat zowel intern als met de klantgroepen is afgesproken ook wordt nagekomen (Opdrachtgeverschap en Control), omgevingsbewust om tijdig op trends en ontwikkelingen in de maatschappij te kunnen inspelen (Beleid & Innovatie) en in het verlengde daarvan over een adaptief vermogen beschikken.

Hoofdtaken regieorganisatie	Vereiste competenties
Beleid & Innovatie	Omgevingsbewust en adaptief vermogen
Control	Resultaatgericht
Opdrachtgeverschap	Resultaatgericht
Klantmanagement	Klantgericht en flexibel

De genoemde competenties worden in het aankomende jaar aangevuld wanneer duidelijk is welke competenties vereist zijn om het werk goed uit te kunnen voeren.

2.6.5. Personele in- door en uitstroom

Gezien de demografische ontwikkelingen in de maatschappij de komende 10 jaar en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is extra aandacht nodig voor het op de eisen van de regieorganisatie realiseren van een daarbij passend personeelsbestand. Met name veranderde eisen aan opleidingsniveau en competenties zal de nodige inspanning kosten om huidige medewerkers door opleidingsinspanningen te binden aan de gemeentelijke organisatie en om nieuwe hoger opgeleide medewerkers aan te trekken en te behouden. Anderszins is het zaak jong talent dat reeds aanwezig is in onze organisatie voor de toekomst te behouden door hen zo spoedig als mogelijk in te zetten op die kwaliteiten die hen motiveren en voor een regieorganisatie van belang zijn. Dat is belangrijk als input voor het HRM beleid voor de komende 10 jaar. Het is dan nodig dat de organisatie investeert in de ontwikkeling van medewerkers om hen competent te houden voor de toekomst. Deze investeringen leiden tot opbrengsten voor de gemeente alsmede voor persoonlijke groei en zelfrealisatie van de medewerker. Voorwaarde daarbij is een loyale, lerende en flexibele opstelling van de medewerker. Flexibel in de zin dat de medewerker open staat voor nieuwe ontwikkelingen en trends in de maatschappij, dat hij deze wil doorvertalen naar zijn werk en bereid is hiervoor te investeren in zichzelf met als doel zijn competenties continu wil blijven ontwikkelen. Resultaat hiervan moet zijn dat onze medewerkers trots zijn op wat bereikt is, lol hebben in het zo efficiënt en effectief oppakken van de aan hen opgedragen werkzaamheden, werkwijzen, houding en gedrag van zichzelf en collega's ter sprake willen en kunnen brengen en zich verantwoordelijk voelen voor het realiseren van de met hen gemaakte afspraken en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling en loopbaan.

Bij de inrichting van de gemeente Leidschendam-Voorburg naar een regieorganisatie zijn de schaarser wordende hoger opgeleide medewerkers van essentieel belang. Vanwege een dreigende kwantitatieve en kwalitatieve mismatch (zie hiervoor) zijn de volgende doelen voor de reorganisatie van belang:

- behoud van aanwezige, voor de regieorganisatie relevante competenties en ervaring;
- ontwikkelen van aanwezige talenten zodanig dat die productief gemaakt kunnen worden;
- verhogen van het adaptief vermogen van medewerkers en leidinggevenden naast ander voor de regieorganisatie relevante competenties zoals resultaatgerichtheid, opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap, samenwerken, initiatief/innovatief en klantgerichtheid/kwaliteit leveren;
- onderscheid maken tussen een vaste kern voor cruciale functies binnen de gemeente, een flexibele formatieschil om fluctuaties in de werkhoeveelheid op te kunnen vangen en inhuur derden voor het incidenteel inkopen van expertise die voor de gemeente te duur is om in huis te hebben;
- professionaliseren van het werving-, selectie- en introductiebeleid;
- faciliteren van ontwikkel mogelijkheden voor nieuwe tot de gemeente toetredende medewerkers, met name voor gemeente specifieke vakdisciplines en van eigen medewerkers.
- verbeteren van het imago van de gemeente Leidschendam-Voorburg als aantrekkelijk werkgever;
- verhogen van de in- en externe mobiliteit zowel qua in-, door- als uitstroom c.q. professionaliseren (van de uitvoering) van het HR beleid. Daarbij wordt het uitgangspunt gehanteerd van geen gedwongen ontslagen, mede te realiseren door in te zetten op een intensieve begeleiding naar ander werk. Regionale samenwerking wordt gezocht bij het herplaatsen van bovenformatieve medewerkers.

2.6.6. Verbindend leiderschap

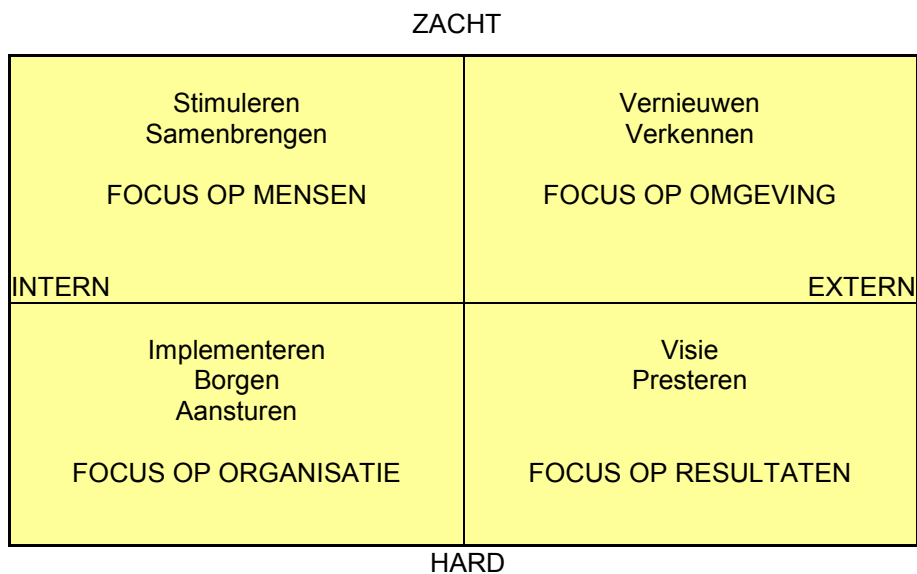
Om de nieuwe regieorganisatie tot leven te laten komen is leiderschap nodig. In het kader van deze reorganisatie is het dan ook van belang om het, bij een regieorganisatie passende leiderschap te duiden, in te voeren en te ontwikkelen (Management Development). Voor de regieorganisatie is het van belang dat leiderschap verbinding weet te maken met de verschillende aspecten van een regieorganisatie:

- Beleid en innovatie (strategisch, tactisch en operationeel beleid/verkennen nieuwe mogelijkheden);
- Control (beheersbaar maken en het feitelijk beheersen van bestuurlijke doelstellingen);
- Klantmanagement (relatiemanagement, omgaan met verwachtingen van inwoners, bedrijven en instellingen);
- Opdrachtgeverschap (onderlinge rollen en verantwoordelijkheden helder onderscheiden zowel intern als extern gericht).

Samen met het leidinggevend kader (directie, afdelingshoofden en teamleiders) van de nieuwe organisatie wordt een leiderschapsstijl ontwikkeld die past bij de besturing van de regieorganisatie. Leidinggevenden worden daarin ervaren als leiders omdat zij betrokken zijn, visie hebben, richting

geven, motiveren, faciliteren, mensen aanspreken op afspraken en zelf het voorbeeld geven. Leidinggevendenden hebben een afdelingsplan met duidelijke doelstellingen en behalen, in concrete termen beschreven resultaten en zijn verantwoordelijk voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. De leidinggevendenden geven vanuit hun strategische rol richting en voorbeeld aan de beoogde doorontwikkeling van de organisatie naar een regieorganisatie en daarmee ook aan de (door)ontwikkeling van medewerkers. Leidinggevendenden worden in het verlengde daarvan geacht het eigenaarschap (van reageren naar anticiperen) bij medewerkers te versterken. Van de leidinggevendenden wordt in het kader van hun managementopdracht verwacht verbinding te maken tussen:

- **Focus op resultaten:** koers bepalen en presteren, een duidelijk doel voor ogen hebben, rekening houdend met de kenmerken van de afdeling en het afstemmen en richten van de werkprocessen op de vraag van relevante klantgroepen. Sturen op geld, tijd en kwaliteit, zowel intern als extern. Faciliteren van opdrachtgeverschap van medewerkers zowel naar interne opdrachtnemers als naar externe, opdrachtnemende instanties met het oog op het nemen van verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van uitbestede werkzaamheden;
- **Focus op mensen:** stimuleren en samenbrengen van medewerkers, condities scheppen voor medewerkers om, in het verlengde van de organisatiedoelen, effectief samen te kunnen werken en daarbij in hun kracht te kunnen komen. Dat wil zeggen hen die dingen te laten doen die nodig zijn voor de afdeling én die dingen waarin zij goed zijn; waar hun talenten liggen. De leider is in het verlengde hiervan een voorbeeld voor zijn medewerkers. Dit door in de eerste plaats zichzelf te zijn (authentiek), te staan voor wat hij zegt (integer), te investeren in zichzelf (Management Development) en in cultuurveranderingen vóór te gaan (voorbeeldgedrag);
- **Focus op Organisatie:** beheersen en regelen, verantwoordelijkheid nemen voor de integrale bedrijfsvoering van zijn afdeling en zich hierbij te laten adviseren door de betreffende adviseurs. Kortom het in control zijn door een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, mede door nieuwe werkwijzen te ontwikkelen en doen uitvoeren, daarbij ondersteund door adviseurs in de rol van business partner. Intern opdrachtgeverschap/opdrachtnemerschap is daarbij een van de belangrijkste uitgangspunten.
- **Focus op Omgeving:** verkennen en vernieuwen: een antenne hebben voor de betekenis van externe informatie en als resultante daarvan het effectief inspelen op (toekomstige) ontwikkelingen in de buitenwereld, gecombineerd met het vermogen zich steeds flexibel aan te passen aan de voortdurende veranderingen die daarvan het gevolg zijn.



De nieuwe leiderschapsstijl is een noodzakelijke voorwaarde bij de invoering van de regieorganisatie en zal de hoogste prioriteit krijgen. De invoering van de nieuwe leiderschapsstijl kent de volgende stappen:

Toetsing leiderschapskwaliteiten

Voordat leidinggevend worden geplaatst in een managementfunctie zal het duidelijk zijn aan welke eisen zij moeten voldoen. Deze eisen zijn verwoord in een leiderschapsprofiel dat gebaseerd is op het bovenstaande kader en verwerkt wordt in het functie- en competentieprofiel van de HR21 managementfuncties. Een assessment procedure kan worden ingezet als een objectiveringscriterium.

Plaatsing in de nieuwe managementfunctie

De nieuwe afdelingshoofden krijgen de opdracht om hun afdeling in te richten en alle daarvoor noodzakelijke maatregelen te treffen. Tijdens de reorganisatie stuurt de kwartiermaker dit proces aan, na afronding van de reorganisatie is het nieuwe afdelingshoofd daarvoor eindverantwoordelijk. Daarbij worden zij tijdens en na de reorganisatie ondersteund door een daarop afgestemd MD traject waarin het uitwisselen van ervaringen met directie en collega afdelingshoofden mede een uitgangspunt is.

Potentialtraject voor leiders

Voor het op het spoor komen en stimuleren van leiderschapstalent binnen de staande gemeentelijke organisatie in het kader van de reorganisatie wordt aangesloten op het reeds bestaande traject wat door de Sijtwende Academie wordt verzorgd en georganiseerd. De input van de LEA profielen worden daarin bijvoorbeeld meegenomen.

NB: Het verbindend leiderschap vormt het kader voor de beoogde leiderschapsstijl van lijnmanagers in de regieorganisatie; van gemeentesecretaris tot teamleider. Naast het lijnmanagement kent de gemeente Leidschendam-Voorburg ook projectmanagers. Projectmanagement vraagt om een ander

soort leiderschapstijl dan verbindend leiderschap. De gewenste managementstijl van projectmanagers is opgenomen in de uitgangspunten voor projectmatig werken binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg en behoeft in het kader van de reorganisatie niet te worden aangepast.

2.7 Financiën

Met de invoering van de regieorganisatie staan beleid en innovatie, control, opdrachtgeverschap en klantmanagement centraal. De uitvoering van werk zal meer en meer op afstand komen te staan door uitbesteding via verschillende vormen (SSC, gemeenschappelijke regelingen, ed.). Daarnaast zijn naar aanleiding van de bezuinigen taken geschrapt en wordt met de reorganisatie een meer efficiënte en effectieve manier van werken doorgevoerd. Al deze maatregelen beogen de bezuinigingstaakstelling op het personeel van € 5 miljoen uiterlijk in 2018 te realiseren.

1. Bezuinigen als gevolg van de bezuinigen op taken

Met de ombuigingsvoorstellen uit de Voorjaarsnota 2011 kan – ten gevolge van het schrappen van taken- een bedrag van **€ 3 miljoen** op de personeelslasten bespaard worden.

2. Bezuinigen als gevolg van de ontwikkeling naar een regieorganisatie

De overgang naar een regieorganisatie brengt een beperking van de ambtelijke capaciteit met zich mee. Hiervoor is een taakstellend bedrag van **€ 1 miljoen** ingeboekt.

3. Bezuinigen als gevolg van efficiëntiemaatregelen

De ambtelijke capaciteit die nodig is voor de taken die de gemeente wel blijft doen, wordt door efficiëntiemaatregelen teruggebracht. Circa **€ 1 miljoen** is via de Kadernota 2010 al ingeboekt in de Begroting 2011 – 2015, als onderdeel van de bezuinigen op de bedrijfsvoering (minder management en minder beleids capaciteit).

Bron: Voorjaarsnota 2011

Te nemen maatregelen richten zich op het aanpassen van het personeelsbestand in het kader van de overgang naar de regieorganisatie de komende jaren. Door te kiezen voor het invoeren van een regieorganisatie worden (de gevolgen van) eerdere genomen besluiten voor reductie van het personeelsbestand (bezuinigen en efficiëntiemaatregelen) nu meer integraal benaderd en meegenomen als onderdeel van de reorganisatie. Daarbij staat actief sturen op kwaliteit(verhoging) van het personeel en het investeren in mobiliteit centraal.

3. Reorganisatie

3.1 Het proces

De invoering van de regieorganisatie in de periode tussen 2012 en 2018 vraagt om het aanpassen van meerdere aspecten van de huidige organisatie. In de reorganisatie staat de aanpassing van de werkprocessen centraal, met als consequentie wijzigingen in de structuur. Tevens wordt in de loop van de reorganisatie een begin gemaakt met de verandering van andere, daarmee samenhangende aspecten. De verandering of ontwikkeling van die aspecten hebben echter een langere doorlooptijd dan de structuurverandering en maken onderdeel uit van de organisatieontwikkeling in bredere zin (zie onder 2.6). De reorganisatie duurt één jaar. De start van de invoering is direct na het definitief vaststellen door het college van het reorganisatieplan. College en directie zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het eindresultaat. Leden van het college van B&W nemen zitting in de klankbordgroep van het project dat het reorganisatieproces begeleidt. Naast deelname in de klankbordgroep wordt het college regelmatig geïnformeerd over de voortgang van de reorganisatie; de raad wordt ook geïnformeerd. In het verlengde hiervan verstrekt het college als bestuurlijk opdrachtgever de opdracht aan de directie te starten met de reorganisatie c.q. te starten met de invoering van de regieorganisatie(structuur). De directie zal als ambtelijk opdrachtgever de projectleider en het projectteam benoemen dat de reorganisatie gaat begeleiden. De projectleider zal naast de geëigende afspraken over tijd, geld en kwaliteit tevens veel aandacht besteden aan de communicatie rond de reorganisatie en dit als de belangrijkste kritische succesfactor zien voor het slagen van de reorganisatie. Daarnaast zullen er kwartiermakers worden benoemd. Deze kwartiermakers zijn belast met het doorvoeren van de reorganisatie.

Het op deze wijze inrichten van het reorganisatieproces vraagt ons te houden aan een aantal uitgangspunten en voorwaarden. De concerndirectie hecht in dat kader grote waarde aan de volgende voorwaarden en uitgangspunten:

- betrokkenheid college van B&W vanwege de complexiteit van het veranderproces in verband met het samenkomen van 3 lijnen: invoering regieorganisatie, de reorganisatie en de uitwerking van de bezuinigingsmaatregelen uit de voorjaarsnota 2011.
- transparantie (door het) maken en toelichten van keuzes;
- zorgvuldigheid;
- resultaatgerichtheid;
- tijdigheid en tempo houden (positieve energie opwekken en vasthouden);
- bestendigen eerder gemaakte afspraken in het kader van de organisatieontwikkeling;
- commitment verkrijgen en bestendigen bij alle betrokkenen en belanghebbenden;
- intensieve communicatie met alle betrokkenen en belanghebbenden;
- duidelijkheid over rollen en verwachtingen.

Beoogde effecten van het proces:

- de structuurwijziging is uiterlijk in 1 jaar, na definitieve besluitvorming reorganisatieplan, doorgevoerd;
- de plaatsing van leidinggevend en medewerkers in de nieuwe structuur is afgerond;
- de juiste mens start op de juiste functie;
- we houden zoveel mogelijk onze talenten vast.
- bezuinigingsdoelstellingen zijn belegd

3.2 De kwartiermaker

Met de start van de reorganisatie stelt de directie kwartiermakers aan. Deze kwartiermakers worden belast met het leveren van een bijdrage bij het doorvoeren van de reorganisatie. Gedurende het reorganisatietraject wordt door hen, in samenwerking met de afdelingshoofden en (senior) medewerkers van de donerende afdelingen en de per 1 maart 2013 benoemde nieuwe afdelingshoofden, de nieuwe structuur van de regieorganisatie op het niveau van de betreffende afdeling geleidelijk aan ingevuld. De kwartiermakers vallen hiërarchisch onder de directie. Aan het eind van het reorganisatietraject is de staande organisatie verlaten en gaat de huidige organisatie over in de regieorganisatie(structuur). De kwartiermakers hebben dan plaatsgemaakt voor de nieuwe afdelingshoofden. Dit geeft dus aan dat de functie van kwartiermakers tijdelijk is. Zij worden aangesteld voor de duur van de reorganisatie.

Directie en kwartiermakers worden inzake het reorganisatieverloop functioneel geadviseerd en begeleid door de leden van de projectgroep. De projectgroep ondersteunt en adviseert de kwartiermakers in het uitvoeren van hun opdracht. Daarbij stellen zij hun expertise op inhoud en procesbegeleiding beschikbaar. De kwartiermakers zijn tevens afhankelijk van informatie van de afdelingshoofden van de donerende afdelingen betreffende aard van de afdeling en lopende ontwikkelingen die in het kader van de organisatieontwikkeling reeds zijn ingezet. De projectgroep ondersteunt tevens dit proces van informatie uitwisseling tussen staande organisatie en het reorganisatieproces. De nieuwe afdelingshoofden worden geselecteerd in de periode dat de kwartiermakers hun opdracht uitvoeren. Tevens wordt in deze periode het directiebesluit genomen de nieuwe afdelingshoofden per 1 maart 2013 te benoemen. In die periode werken kwartiermakers, de afdelingshoofden van de donerende afdelingen en de nieuwe afdelingshoofden in spé onder verantwoordelijkheid van de kwartiermaker nauw samen totdat de opdracht van de kwartiermaker is beëindigd. Deze werkwijze kan een zekere spanning oproepen tussen het beoogde afdelingshoofd en de kwartiermaker. Opdracht aan de directie, projectleider en projectgroepleden is door juiste begeleiding en advies deze spanning voor zover mogelijk weg te nemen.

3.2.1. Opdracht aan kwartiermaker

De kwartiermaker is verantwoordelijk voor het leveren van een bijdrage in de doorvoering van de reorganisatie. De bijdrage wordt gedefinieerd op het niveau van de afdeling of afdelingen waarvan wordt verwacht dat die door de kwartiermaker in het kader van de reorganisatie zo effectief en efficiënt

mogelijk worden ingericht. Om hiertoe in staat te zijn is tevens afstemming nodig met de andere kwartiermakers om de werkprocessen tussen afdelingen op elkaar te laten aansluiten. Concreet wordt van de kwartiermaker de oplevering van inrichtingsplannen verwacht waarin de volgende punten zijn uitgewerkt:

- vertaling regieorganisatie visie en strategie naar afdelingsniveau, waarbij de taakstelling in het kader van de bezuinigingen en reeds door de donerende afdelingshoofden ondernomen acties die in het kader van de organisatieontwikkeling wordt meegenomen;
- de ondernomen acties die in het kader van de organisatieontwikkeling door de donerende afdelingshoofden reeds zijn ondernomen daarin meenemen;
- formuleren van aard en omvang van te leveren producten en/of diensten door de afdeling;
- het hierop afstemmen van het afdelingsbeleid;
- het in het verlengde daarvan formuleren van afdelingsdoelen en benodigde werkprocessen
- het bepalen van het voor de uitvoering daarvan benodigde afdeling- en overlegstructuur
- het daarop afstemmen van het personeelsbestand zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin;
- het toewijzen van de verschillende afdelingstaken op team en medewerkerniveau gekoppeld aan de daarvoor benodigde formatie;
- het afstemmen van de (overige) bedrijfsvoeringpijlers en inregelen van betreffende systemen;
- de financiële verantwoording.

Verder levert de kwartiermaker een memorie van overdracht op voor de nieuwe afdelingshoofden en bereidt hij de nieuwe afdelingshoofden voor op het geven van leiding aan de nieuw opgezette afdelingen.

3.2.2 Bevoegdheden van kwartiermaker

De bevoegdheden van kwartiermakers zijn op hoofdlijnen het:

- neerzetten van de nieuwe afdeling binnen de kaders die de directie meegeeft;
- aan de betreffende afdelingshoofden geven van opdrachten die hij noodzakelijk acht in het kader van de totstandkoming van de nieuwe afdeling(en);
- inschakelen van advisering betreffende bedrijfsvoeringaspecten in het kader van de nieuw in te richten afdeling;
- integreren en daarmee bestendigen van eerder gemaakte afspraken in het kader van de organisatieontwikkeling (afspraken uit de kadernota 2010 en de voorjaarsnota 2011);

Na de beëindiging van de kwartiermakeropdracht eindigt het contract van rechtswege als de kwartiermaker extern is aangetrokken. Is de medewerker die de kwartiermakeropdracht heeft uitgevoerd in vaste dienst bij de gemeente Leidschendam-Voorburg, dan is de medewerker gehouden aan de regels en faciliteiten die de plaatsingsprocedure biedt.

3.2.3 Tempo reorganisatieproces

Vanwege het samenvallen van drie bezuinigingsmaatregelen (bezuinigingen op taken, invoering regieorganisatie en voorgenomen efficiencymaatregelen) zal grote flexibiliteit van het personeel verwacht worden. Dat is nodig om te kunnen voldoen aan de vraag naar gekwalificeerd personeel voor in de nieuwe regieorganisatie. Om deze flexibiliteit te kunnen benutten, zal de mobiliteit van personeel tijdens de reorganisatie maximaal gestimuleerd en benut moeten worden. Dat betekent ondermeer dat tijdens de reorganisatie alle, dan wel zoveel als mogelijk functies van de regieorganisatie opengesteld moeten worden voor in principe alle medewerkers en leidinggevend, om het aanwezige talent binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg maximaal te kunnen inzetten en ontwikkelen. Dat pleit ervoor om de overstap van de structuur van de staande naar de regieorganisatie voor alle afdelingen in eenzelfde periode te realiseren.

Daarnaast is het van belang dat in het jaar van de verkiezingen voor een nieuw gemeentebestuur de reorganisatie is afgerond en dat de periode van onzekerheid bij medewerkers zo kort mogelijk is.

3.3 Fasering reorganisatie: samenvattend overzicht

Het projectplan c.q. plan van aanpak zal de volgende mijlpalen kennen:

Fase 1: vaststellen gewenste structuur regieorganisatie/benoeming kwartiermakers,
van maart 2012 tot september 2012;

Fase 2: transitie oude organisatie naar nieuwe organisatie/plaatsingsproces medewerkers,
van september 2012 tot maart 2013;

Fase 3: verhuizing uitgevoerd/systemen op orde/medewerkers geplaatst/bezwaar en
beroepprocedures gestart met een doorlooptijd gedurende het jaar 2013.

3.3.1 Fase 1: vaststellen gewenste structuur/regieorganisatie/benoeming kwartiermakers/voorlichting medewerkers

Deze fase staat in het teken van de voorbereidingen om de transitie van de huidige organisatie naar de regieorganisatie mogelijk te maken:

- starten van de voorlichting richting medewerkers over de reorganisatie, de overwegingen van de directie hierbij en de consequenties daarvan voor hen in de komende periode van reorganiseren;
- inzetten van het mobiliteitscentrum voor de begeleiding van medewerkers en leidinggevend tijdens de reorganisatie voor het ondersteunen bij en adviseren over de persoonlijke gevolgen die de reorganisatie kan hebben voor hen in aansluiting op lopende acties in het kader van de bezuinigingen;
- opstellen projectplan reorganisatie gemeente Leidschendam-Voorburg in samenspraak met Projectenburo;
- uitwerken regieorganisatiestructuur o.b.v. het sturingsmodel, de organisatieprincipes d.m.v. de aanpassing van regelgeving in dit kader (bijvoorbeeld het herinrichten van de financiële organisatie, mandaatregeling etc.);

- aanwijzen van de kwartiermakers en hen opdracht geven te starten met het inrichten van de nieuwe afdelingen binnen (financiële) kaders van de kwartiermakeropdracht door het opstellen van het inrichtingsplan 2013 gedurende het jaar van reorganiseren;
- beschikbaar hebben van een met de vakorganisaties overeengekomen sociaal statuut;
- uitwerken belangstelling- en plaatsingsprocedure als nadere uitwerking van het Sociaal Statuut en het informeren van de medewerkers hieromtrent. Bij de plaatsing wordt ter bepaling van de eis “mens volgt functie” het taakveld van de huidige functie meegewogen;
- opstellen van een nadere uitwerking van de leiderschapstijl per niveau van leidinggeven en deze toevoegen aan de betreffende HR21 functieprofielen, ter ondersteuning van de plaatsing van leidinggevend en voor het vervolg van het MD traject;
- beschikbaar stellen van het nieuwe functiegebouw (HR21) en het geven van toelichting en advies hoe het functiegebouw te gebruiken bij het inrichten van de organisatie/afdeling;
- het ontwikkelen en klaarzetten voor de start in het 2e halfjaar 2012 van een op de reorganisatie aangepast MD traject;
- tijdelijk huisvestingsplan (in afwachting van aanbouw en renovatie) gereed.

3.3.2 Fase 2: transitie oude organisatie naar nieuwe organisatie/plaatsingsproces medewerkers

In deze fase staat de feitelijke transitie van de huidige naar de regieorganisatie centraal. Directie, kwartiermakers, afdelinghoofden en medewerkers gaan proactief aan de slag met:

- de presentatie van het plaatsingstraject en –procedure (belangrijke data en mijlpalen) aan alle medewerkers en toelichting over de gang van zaken in dezen, de rol van P&O/mobiliteitsbureau etc.;
- het beschikbaar stellen van de plaatsing- en belangstellingsprocedure;
- de activering mobiliteitcentrum voor de begeleiding van de reorganisatie en toelichting op de dienstverlening aan medewerkers en management;
- de start kenbaar maken van de belangstelling voor managementfuncties door leidinggevend (NB. In verband met de start van de plaatsing van alle overige medewerkers (inclusief de teamleiders) per 1 september 2012, start de plaatsing van afdelingshoofden eerder en wel in week 22 (eind mei, zie ook hoofdstuk 4 Planning));
- de mogelijkheid om potentieel beoordeling van kandidaat afdelingshoofden ter bepaling van hun geschiktheid als leidinggevend in de regieorganisatie in te zetten, dat tevens als input voor het vervolg van het MD traject voor directie en afdelingshoofden kan worden gebruikt;
- de start plaatsing leidinggevend kader / start kenbaar maken van belangstelling voor overige functies door medewerkers;
- de start vervolg MD traject;
- de start plaatsing medewerkers en waar nodig teamleiders door de nieuwe afdelingshoofden;
- de start van opleidingstrajecten voor medewerkers die moeten doorstromen naar andere functies;
- de start interne verhuizing, af te ronden medio vóór 1 maart 2013 of zoveel eerder als nodig is;

- het voorbereiden van de ontvangst medewerkers in de nieuwe afdelingen;
- het inregelen (informatie)systemen, nieuwe werkwijzen, overlegvormen, werkplekken/werkplek automatisering, opleidingen nieuw geplaatste medewerkers (in het verlengde van afspraken gemaakt tijdens het plaatsingsproces, (zal deels in fase 3 plaatsvinden).

3.3.3 Fase 3: Afhechting reorganisatie

Deze fase staat in het teken van het afhechten van de reorganisatie. Het betreft dan ondermeer het:

- afhandelen van bezwaar en beroepsprocedure in het kader van de (niet)plaatsing;
- actief begeleiden van bovenformatieve medewerkers en leidinggevenden naar ander werk;
- actief bemiddelen van en ondersteunen bij het begeleiden van boven formatieve medewerkers naar functies buiten de gemeente Leidschendam-Voorburg;
- op orde brengen van bedrijfsvoeringssystemen;
- verhuizen van de medewerkers naar de locatie van de nieuwe afdeling (voor zover mogelijk gezien de voortgang van de huisvestingsinnovatie)

Planning

Week	Actie	Actie
2	Reorganisatieplan voorleggen aan het college voor voorlopig besluit.	CD
<u>3</u>	Voorlopig besluit reorganisatieplan voorleggen aan OR en GO.	College
6-9	Reorganisatieplan definitief vaststellen na advies OR/GO.	College
6-9	Benoeming van en opdrachtverlening aan kwartiermakers.	CD
10	Voorlichting naar medewerkers over: <ul style="list-style-type: none"> definitief vaststellen reorganisatieplan; bekendmaking kwartiermakers; vervolg proces komende periode. 	CD
2 – 20	Inrichten personeelsinstrumentarium voor begeleiding reorganisatie: <ul style="list-style-type: none"> mobiliteitsbureau inrichten; SPP korte termijn samen met de kwartiermakers uitvoeren; uitwerken belangstelling- en plaatsingsprocedure; mandaatregeling e.a. organisatieregelingen aanpassen; afronden nieuw functiegebouw HR21; opstellen managementprofielen voor plaatsingsprocedure; opstellen plaatsingsprocedure nieuwe afdelingshoofden; leerlijnen MD traject herijken gericht op nieuwe managementfuncties; start klankbordgroep 	P&O
10 – 21	Start Kwartiermakers met de inrichting van de nieuwe afdelingen daarbij op de volgende punten ondersteund door projectorganisatie: <ul style="list-style-type: none"> opstellen afdelingsplan voor de nieuwe afdeling; beschikbaar stellen van up to date HR kengetallen (SPP korte termijn); toetsing nieuw functiegebouw in wording aan eisen die de nieuwe afdeling stelt; opstellen managementprofielen voor toekomstige afdelingshoofden en teamleiders; input verzamelen voor uitwerken MD traject leerlijnen. 	KM
14	Voorlichting naar medewerkers over: <ul style="list-style-type: none"> hoe ondersteunt/adviseert het mobiliteitsbureau medewerkers tijdens de reorganisatie; toelichting op hoofdlijnen van het sociaal statuut; insteek zoveel mogelijk medewerkers begeleiden van werk naar werk, bij voorkeur binnen de/een gemeentelijk organisatie; zorgvuldige werkwijze door het volgen van objectieve procedures als uitwerking van het sociaal statuut. 	CD/KM
19	Voorlichting naar medewerkers over: <ul style="list-style-type: none"> nieuw functiegebouw en de wijze waarop dit past binnen het nieuwe 	CD/KM

	<p>HR beleidskader en hoe het wordt gebruikt in het reorganisatieproces;</p> <ul style="list-style-type: none"> • de wijze waarop de plaatsing van nieuwe afdelingshoofden zal plaatsvinden; • de wijze waarop je belangstelling kan kenbaar maken voor een nieuwe functie en hoe de plaatsing zal verlopen na de zomervakantie. 	
20-26	<p>Vaststellen van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inrichtingsplannen met daarin in elk geval de gewenste formatieruimte; • belangstelling- en plaatsingsprocedure; • managementprofielen afdelingshoofd en teamleider; • plaatsingsprocedure afdelingshoofden en teamleiders; • mandaatregeling e.a. regelingen; • nieuw functiegebouw; • leerlijnen vervolg van het MD traject. 	CD
22-30	Start plaatsing nieuwe afdelingshoofden plus inschatting potentieel mede als input voor MD traject voor de nieuwe afdelingshoofden.	CD/KM
31	<p>Voorlichting naar medewerkers over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bekendmaking nieuwe afdelingshoofden; 	CD/KM
35	Start MD traject met herijkte leerlijnen in het kader van de veranderopgave voor de sturing van de afdeling als onderdeel van de regieorganisatie.	CD/P&O
35	<p>Voorlichting naar medewerkers over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • belangstellingsregistratie en plaatsing medewerkers; • vervolg stappen in de rest van het jaar. 	CD/KM
36 – 40	Bekendmaking (voorlopig) 1 op 1 geplaatste en boventallige medewerkers 1 ^e tranche.	AH/KM
41 - 45	Start belangstellingsregistratie: boventallige medewerker krijgen voorrang.	AH/P&O
46 – 48	Start plaatsingsprocedure boven formatieve medewerkers e.a. geïnteresseerden.	AH/P&O
49 - 50	Vaststelling/bekendmaking voorlopig geplaatste en boven formatieve medewerkers 2 ^e trans en mogelijkheid tot het indienen bedenking tegen voorlopige plaatsing.	MDW
51	Definitieve plaatsing en mogelijkheid openen voor bezwaar en beroep.	CD
52 – 4	Interne verhuizing naar tijdelijke voorziening/inregelen systemen	PL
9	<p>Startschot Regieorganisatie.</p> <p>Ontvangst medewerkers op de nieuwe werkplek in de nieuwe afdeling.</p>	<p>CD</p> <p>AH/TL</p>
2 – 14	Afhandelen bezwaarprocedures	CD/P&O
2013	Actief begeleiden en ondersteunen van boven formatieve medewerkers bij het zoeken naar ander werk buiten de gemeente Leidschendam-Voorburg.	AH/P&O