

# Leudal uit het dal

## Etappe 2: 'Samen klimmen we verder' Ontwikkelingsprogramma's voor alle geledingen

### Uitgangspunten voor het vervolg

Leudal uit het dal was voornamelijk een programma van, voor en door de ambtelijke organisatie. We zijn nu op een punt in onze beklimming gekomen dat het cruciaal wordt om de komende tijd **samen** verder te klimmen: Raad, College en ambtelijke organisatie. In het Organisatieontwikkelingsplan 'Etappe 1: De Beklimming' hebben we het belang van dat samenspel al heel duidelijk benadrukt. Resultaten die we in deze eerste Etappe bereikt hebben zijn onder meer:

- De succesvolle afronding van een aantal van de zeven prioritaire projecten van Basis op orde, zoals Dossiers op orde 1<sup>e</sup> fase, WMO-actief, Programmastructuur, P&C-cyclus en de goede voortgang van enkele andere projecten, zoals het voor de dienstverlening belangrijke project 'Goed en tijdig antwoorden'.
- De aanstelling van teamleiders en afdelingshoofden, waarmee het management per 1 oktober 2018 eindelijk volledig bezet is.
- Het reactiveren van de Gesprekscyclus tussen medewerkers en leidinggevenden, waardoor het contact tussen leidinggevende en medewerker en de sturing op werk en kwaliteit groeiende is.
- De verbeterde sturing, waardoor knelpunten in de uitvoering van het werk zichtbaar worden en er gestructureerd gewerkt kan gaan worden aan duidelijke beleidskaders en beleidsregels.
- De bewustwording binnen diverse teams dat de teamontwikkeling veel aandacht vraagt, omdat hier jarenlang niet in geïnvesteerd is, hetgeen geresulteerd heeft in een groot aantal teamontwikkelingsactiviteiten.
- De instelling van de Klankbordgroepen Samenspel, waarin voorzichtig onderzocht wordt hoe de ontwikkelingen goed kunnen worden afgestemd tussen Raad, College en Ambtelijk management.
- Een beleid voor Duurzame Inzetbaarheid, waarvan de eerste effecten zichtbaar zijn.
- Een groep medewerkers (Gangmakers) die met initiatieven gekomen is om de interne dienstverlening te verbeteren, waarmee ook de externe dienstverlening straks gebaat is.
- Het besef, organisatiebreed en op alle niveaus (ook bestuurlijk), dat er heldere keuzes gemaakt moeten worden en dat we dus niet álles nu kunnen oppakken. Dit helpt ook bij het beter kunnen sturen op proces en resultaat.

Langzamerhand breekt de volgende fase aan. Nu, na de zomer, bereiden we ons voor op ons programma voor de rest van dit jaar en begin volgend jaar. Een aantal trajecten zijn reeds benoemd, waarbij op sommige onderwerpen een overlap is te zien.

1. **Medewerkers.** Uit het medewerkersonderzoek hebben we tijdens de presentatie op 21 juni 2018 een viertal gemeentebrede prioriteiten benoemd. Medewerkers hebben zich opgegeven om hierbij betrokken te zijn.

- In- en externe communicatie. De vakgroep Communicatie bereidt een aantal acties voor.
  - Leudal uit het dal > Dienstverlening aan de burger
  - Leudal uit het dal > Interne veranderingsopgave
  - Werkdruk. Dit onderwerp wordt de komende maanden eerst door het MT en het College uitgewerkt tot een voorstel voor prioriteitsstelling en capaciteitsuitbreiding met flankerende maatregelen.
2. **Gemeenteraad.** Tijdens de Raadsbijeenkomst van 12 juni 2018 zijn vijf onderwerpen benoemd waar de Raad zelf betrokken wil zijn bij het gemeentelijke veranderingsproces.
- Een discussie over de prioriteitstelling
  - Het maken van een definitief en uitvoerbaar bestuursprogramma
  - Het samenspel serieuzer aanpakken
  - Het vormgeven van de verantwoording
  - Het stellen van raadskaders om tot een nieuwe visie te komen
3. **College.** Tijdens de Collegeconferentie van 5 juli 2018 zijn drie onderwerpen benoemd waarop we de bestuurlijke betrokkenheid willen vergroten. De achterliggende filosofie is dat een bevlogen en geïnspireerde bestuurder, samen met een goede professionele ambtenaar bergen kunnen verzetten. Dus zoek ik tenminste drie goede ambtenaren die samen met de bestuurders de drie onderwerpen oppakken, waarbij de bestuurder de lead heeft.
- Leudal uit het dal > Dienstverlening aan de burger. Het College heeft aangegeven dat een betere dienstverlening aan de burger de topprioriteit heeft binnen het programma Leudal uit het dal. Mart Janssen en de portefeuillehouder Stan Backus nemen dit onderwerp voor hun rekening.
  - Besturen op hoofdlijnen en relevante details, waarbij het College zich committeert om maximaal 1 nieuw incident per werkdag aan te melden. Hoe voorkomen we dat we ondergesneeuwd raken in bestuurlijke interventies, hoe bevorderen we de sturing op hoofdlijnen en hoe definiëren we het begrip 'relevant' op een praktische wijze? Robert Martens en Piet Verlinden zijn gemotiveerd om hier aan te werken.
  - Visie gestuurd werken. Hoe gaan we de omslag maken naar de bestuurlijke aansturing vanuit visie en beleid? Stan Backus wil hier graag verdere inhoud aan geven.

### Het werkprogramma najaar 2018 en begin 2019.

Uiteraard is het van belang tot een werkbaar en eenduidig vervolgprogramma te komen. We kunnen niet alles doen en het is zaak dat we ons beperken en slechts een overzienbaar aantal projecten in ons programma opnemen. In alle onderwerpen doen bestuurders actief mee en worden medewerkers of leidinggevendenden bij betrokken.

#### 1. **Leudal uit het dal: Basis op orde en kwaliteit dienstverlening**

- a. Dossiers op orde 2<sup>e</sup> fase
- b. Goed en tijdig antwoorden (Uitwerking visie op dienstverlening)
- c. Proces Vergunningverlening, Toezicht en handhaving
- d. Proces Participatie (nu nog pm)
- e. Duurzame inzetbaarheid
- f. Verantwoorde mandatering (na evaluatie)
- g. Borging van resultaten (in 2019)

Deze onderwerpen zijn belangrijke projecten uit 'De basis op orde'. Voor het komende jaar richten we ons op de realisering van deze projecten. Daarmee moet de basis eind 2019

voldoende op orde zijn om echt de volgende stap te kunnen maken. Aandacht voor deze basis, namelijk processen, systemen en kaders is echter een voortdurend aandachtspunt.

## 2. Bestuursprogramma

Het afgelopen jaar hebben we met behulp van IWP's en Teamplannen een goed inzicht gekregen in de voorwaarden waaronder we een goed en uitvoerbaar werkprogramma kunnen opstellen. Er is momenteel sprake van een grote werkdruk, die door veel medewerkers ook zo wordt beleefd en maatregelen vraagt. Binnenkort hebben we een vastgestelde begroting 2019, die we zullen uitwerken tot een uitvoerbaar werkprogramma, waarbij we er voor waken niet door te schieten in onnodige bureaucratie. In deze uitwerking nemen we een aantal aspecten mee:

1. **Prioriteiten.** In de nota *Koers houden door te kiezen* en dus in de teamplannen zijn voor 2018 alle werkzaamheden, projecten en producten voorzien van een kleurcodering, die de prioriteit aangeeft. Deze prioriteiten hebben we zo goed mogelijk bepaald, maar is feitelijk een ambtelijke prioriteitstelling. Deze is inmiddels bestuurlijk gefiatteerd, waarbij in de begroting op te nemen nieuwe zaken uit het Coalitieprogramma zijn meegenomen. De punten uit het Coalitieprogramma hebben we voorlopig vastgesteld. Sommige, belangrijke, projecten en activiteiten hebben een lage prioriteit, omdat aan essentiële randvoorwaarden geen invulling gegeven kan worden, bijvoorbeeld financiën, juridische of wettelijke procedures, burgers die iets moeten doen, enz
2. **Capaciteit.** Daar waar onvoldoende prioriteiten kunnen worden gesteld dienen eventuele knelpunten in de capaciteit dienen te worden opgelost. Knelpunten bij uitvoerende werkzaamheden hebben prioriteit, omdat bij beleidsmatige werkzaamheden altijd prioriteiten gesteld kunnen worden. Een capaciteitsclaim is zoveel mogelijk gerelateerd aan concrete resultaten waar de capaciteitsclaim betrekking op heeft. Bijvoorbeeld: de toegenomen omvang van het aantal bouwaanvragen maakt uitbreiding met x fte noodzakelijk of de verdere uitwerking van het MJOP vergt tijdelijk y fte.
3. **Kwaliteit.** We beloven dat met de beschikbare en eventueel aanvullende capaciteit in beginsel de 'groene' projecten en activiteiten tezamen met ons reguliere programma ook daadwerkelijk op het door ons gewenste kwaliteitsniveau kunnen worden uitgevoerd. Dat betekent dus ook tijdige beantwoording van brieven en mails, correcte telefonische beantwoording, het binnen de termijnen afhandelen van aanvragen, ed. Daarnaast zullen we met behulp van personele maatregelen en opleiding stap voor stap de competenties van medewerkers laten aansluiten bij de huidige behoefte. Eventuele financiële gevolgen zullen begin 2019 in kaart worden gebracht.
4. **Efficiency.** In het capaciteitsvoorstel zit impliciet een efficiencyprogramma opgenomen. Vele claims honoreren we alleen tijdelijk, zodat impliciet een taakstelling opgelegd is, die verantwoord zijn, omdat we immers ook maatregelen nemen die de doelmatigheid van ons handelen verbetert. Dit betekent dat vaste mensen of mensen met een tijdelijke aanstelling geplaatst kunnen worden op tijdelijke formatieplaatsen (en we niet over hoeven te gaan op duurdere externen), en dat er dus gelijktijdig een P-taakstelling voor een team ontstaat. Hierop zal door het MT via de inmiddels bekende P-monitor op gestuurd worden. Eind 2018 werken we een expliciet efficiency-programma uit.
5. **Resultaat.** De relatie tussen onze inspanningen en de daaruit voortvloeiende resultaten zullen we steeds nadrukkelijker vormgeven. Dat doen we door de formatie te koppelen aan concrete resultaten, door de formatie te dekken uit projectactiviteiten en door expliciete resultaten te benoemen.

Een aantal van deze aspecten hebben ook rechtstreeks betrekking op het personeelsbeleid.

### **3. In- en externe communicatie**

Er is bij medewerkers een grote behoefte om meer betrokken te zijn bij veranderingen in de organisatie en beter geïnformeerd te worden. Hierbij moeten we aantekenen dat hier niet alleen ook een haalplicht zit en dat het afgelopen jaar niet is gebleken dat er een grote actieve informatie en participatie behoefte zit. Desalniettemin gaan we hier uitwerking aan geven. De vakgroep Communicatie komt met een voorstel.

Ook de externe communicatie behoeft aandacht en ook daar zal de vakgroep Communicatie met een voorstel voor komen.

### **4. Besturen op hoofdlijnen en relevante details.**

Hoe voorkomen we dat we ondergesneeuwd raken in bestuurlijke interventies, hoe bevorderen we de sturing op hoofdlijnen en hoe definiëren we het begrip 'relevant' op een praktische wijze?

### **5. Visie gestuurd werken.**

Hoe gaan we de omslag maken naar de bestuurlijke aansturing vanuit visie en beleid?

Het opstellen van een strategische visie, een Omgevingsvisie en diverse beleidsnota's zijn hiervoor de aangewezen instrumenten. In de paragraaf collegeconferentie gaan we hier dieper op in.

### **6. Vormgeven van de verantwoording**

De wijze waarop verantwoording intern in de organisatie, hoe we ons verantwoorden aan het bestuur en aan de Raad en hoe we de inhoudelijke in- en vooral externe communicatie vormgeven is in opzet gereed.:

1. Tevredenheid van burgers met minimaal een 7 over de volle breedte van onze dienstverlening
2. Tevredenheid van het bestuur over de kwaliteit van ons werk
3. Tevredenheid van de medewerkers over werk en werkomstandigheden.

We kennen drie niveaus van verantwoording:

1. Leudal uit het dal ondersteunt de ontwikkeling van mensen, bestuur en organisatie vanaf een goede basis, gericht op drie doelstellingen:
  - Tevredenheid burgers over dienstverlening en bestuur. Doel: minimaal een '7' over de volle breedte van onze dienstverlening.
  - Tevredenheid medewerkers over werk en werkomstandigheden. Doel: gestage vooruitgang t.o.v. meting 2018.
  - Tevredenheid bestuur over de kwaliteit van ons werk. Doel: 0-meting moet nog plaatsvinden.
2. In de P&C-cyclus: Rarap en Jaarrekening.
3. Op projectniveau, Leudal uit het dal en bijzondere onderwerpen. Met de 2<sup>e</sup> Rarap 2018 wordt een eerste proeve uitgevoerd.

### **7. Samenspel verder handen en voeten geven**

De Klankbordgroep Samenspel gaan we, om tot een verdere bestuurlijke en ambtelijke afstemming te komen, verder ontwikkelen. Onderwerpen voor de komende tijd zijn:

- Het samenspel serieuzer aanpakken
- Een discussie over de prioriteitstelling en het komen tot een uitvoerbaar bestuursprogramma
- Het vormgeven van de verantwoording
- Het stellen van raadskaders om tot een nieuwe visie te komen

## Coalitieakkoord

Het Coalitieakkoord 'Samenspel' geeft richting aan de wijze waarop we uitvoering geven aan de ontwikkeling van de organisatie.

*We werken aan een kwalitatief hoogwaardige organisatie. We zetten in op het orde brengen van de basis; goed werkende processen, dossiers op orde en goede en tijdige reacties van medewerkers richting burgers. Centrale vraag hierbij is niet hoe we burgers bij de gemeente kunnen betrekken maar andersom; hoe betrekken we de gemeente bij de burgers. Daarbij leggen we juiste verbindingen tussen college, gemeenteraad, ambtenaren, inwoners, maatschappelijke partners, verenigingen en ondernemers. Ook de nieuwe vergaderstructuur moet hier aan bijdragen.*

*We constateren dat op sommige gebieden binnen onze organisatie de aanwezige capaciteit niet aansluit op onze ambities. Dit dwingt ons niet alleen tot duidelijk prioriteren, betere aansturing en keuzes maken maar ook tot het toevoegen van ambtelijke capaciteit. Niet alleen in termen van kwantiteit maar ook op het gebied van kwaliteit. Kennis en kunde dienen daarbij geborgd te worden in de organisatie en niet afhankelijk te zijn van individuele medewerkers.*

*Deze coalitie wil een strakkere regie op de uitvoering vanuit het college. Een strakkere regie kan bijdragen aan een meer efficiënte en effectievere inzet van de beschikbare capaciteit. Dat stelt eisen aan de interne communicatie zodat alerter kan worden gestuurd en de energie sterker op hoofdzaken wordt gericht.*

*Een open communicatiecultuur tussen het politieke, beleidsmatige en uitvoerende domein is een absolute voorwaarde voor het beter functioneren van onze gemeente. Dat houdt tevens in dat ieder, ongeacht in welk domein men werkzaam is, verantwoordelijk is en op verantwoordelijkheid aanspreekbaar dient te zijn. De gemeente dient open te staan voor ervaringen van burgers. Daartoe zullen faciliteiten (o.a. dienstverleningsmonitor) worden gebruikt. Ook het recent genomen besluit met betrekking tot een onafhankelijke klachtenafhandeling draagt daar aan bij.*

### Actiepunten 2019-2022

- *Portefeuillehouders zitten dicht op de uitvoering van gemandateerde besluiten en worden tijdig geïnformeerd bij politiek gevoelige situaties.*
- *Verbetering van dienstverlening en eerste contact met de gemeente is een voortdurende topprioriteit. Een dienstverleningsmonitor is daar onderdeel van.*
- *Aantrekken nieuwe medewerkers voor onderdelen van organisatie waar tekorten zijn ontstaan. Deze nieuw aan te trekken ambtelijke formatie dient ook weer eenvoudig terug te brengen zijn als behoefte terugloopt ("trap op, trap af").*
- *Leudal door middel van traineeships positioneren als doorstroomgemeente voor jonge talenten.*
- *Onnodige regels schrappen.*
- *Aanvraagformulieren moeten digitaal in te vullen zijn.*
- *Bij bouwvergunningen uitgaan van kennisname van bouwbesluit en enkel toetsen op essentiële zaken als kwaliteit binnenklimaat en constructieve en brandveiligheid.*

Om tot een betere sturing van het werk te komen hebben we teamleiders aangesteld en teamplannen opgesteld. De teamleiders brengen we in positie (doormiddel van heldere prioriteiten) om meer aandacht te kunnen geven aan basale teamontwikkeling. De instructiebehoefte van veel medewerkers is hoog. We willen ook het bestuur nadrukkelijker in positie brengen om te sturen. Ons uitgangspunt is dat een efficiënte en effectieve sturing op de uitvoering gebaat is bij goede

beleidskaders. Daar willen we de komende periode dan ook nadrukkelijk op inzetten, naast de aandacht voor het bestuurlijk en ambtelijk handelen volgens de beleidskaders. Dat betekent ook dat wij medewerkers stimuleren hun gedrag in overeenstemming te brengen met deze bestuurlijk gewenste doelen, teneinde een hogere kwaliteit van onze dienstverlening te bereiken.

## Collegeconferentie

De prioriteit van het College ligt op de kwaliteit van onze dienstverlening. Dat betekent: goed en tijdig antwoorden op brieven, mails en telefoon, goede informatieverstrekking en adequaat omgaan met burgerparticipatie en burgerinitiatieven.

Om onze doelstellingen te bereiken en goed samen te werken is het nodig dat iedereen vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid werkt:

- De Raad stelt kaders en controleert
- Het college bestuurt via beleidskaders en ziet toe op een goede uitvoering
- Het management stuurt op de uitvoering en inspireert
- Medewerkers voeren uit en leggen verantwoording af.

Raad en College hebben veel aandacht voor operationele taken doen. Operationele sturing is in de visie van de coalitie nu nog nodig. Echter het alleen operationeel sturen is inefficiënt, improductief en leidt tot een onbetrouwbare overheid. Het maken van de omslag naar sturing op beleid is naast de basis op orde brengen de grootste prioriteit.

Tijdens de collegeconferentie hebben we onder meer de volgende afspraken gemaakt:

College neemt in overweging om met elkaar maximaal 1 incident per dag te melden.		Han Bekkers Erik Lucassen
Commitment is uitgesproken om zich te binden aan de volgende onderwerpen:		Han Bekkers Erik Lucassen
Leudal uit het dal/ Dienstverlening aan de burger	Uitwerking samen met een (beleids)medewerker	Mart Janssen / Stan Backus (ph)
Visie gestuurd werken	Uitwerking samen met een (beleids)medewerker	Stan Backus
Besturen op hoofdlijnen en relevante details	Uitwerking samen met een (beleids)medewerker	Robert Martens Piet Verlinden
Netwerk gaan opbouwen met collega-wethouders met dezelfde portefeuille. Bijvoorbeeld Peel en Maas, Horst aan de Maas, Venray, Maasgouw.		Erik Lucassen

De bedoeling van deze afspraken is om de bestuurlijke betrokkenheid bij een aantal cruciale onderwerpen te vergroten en de bestuurlijke betrokkenheid bij de operationele aansturing te verminderen op basis van bestuurlijk vastgestelde beleidskaders. We hebben met het College besproken hoe we meer inhoud kunnen geven aan deze andere wijze van besturen: Meer ruimte voor beleid en minder nadruk op operationele aansturing door het bestuur. Daarvoor moeten twee voorwaarden zijn ingevuld:

1. We hebben bestuurlijk vastgestelde beleidskaders nodig
2. De operationele aansturing dient ambtelijk gewaarborgd te zijn.

Beide zijn nog in ontwikkeling, zodat we in dit transformatieproces nog in een hybride situatie zullen zitten. We moeten op (veel) verschillende terreinen nog beleid ontwikkelen wat kan dienen als adequaat beleidskader voor de operationele uitvoering en we moeten onze interne processen beter borgen, zodat we er van op aan kunnen dat ook inderdaad volgens de kaders gewerkt gaat worden.

## Omslag naar beleid

Om bestuurlijk minder nadruk te kunnen leggen op de operationele aansturing en meer op de tactische en strategische aansturing doen we de volgende activiteiten:

- Visie 2020 herzien en omgevingsvisie opstellen. De Concernstaf werkt dit samen met het team Ontwikkeling uit. Dit zal overigens iedereen gaan raken. De opgave is om de visie niet alleen realistisch te maken, maar ook de burgers intensief te betrekken.
- Inherent aan een nieuwe overkoepelende strategische visie is het logisch om ook de organisatiemissie- en visie te herijken en naar een realistisch niveau terug te brengen. Eind 2015 is 'ONS Leudal' als visie vastgesteld voor de ambtelijke organisatie. Die was gebaseerd op de 'Visie op Leudal 2016' en de strategische visie 'Leven in Leudal 2020'.
- Kaders opstellen voor de begroting. Een eerste aanzet is daarvoor gegeven door de Concernstaf en zij zullen dat in samenwerking met beleidsmedewerkers verder uitwerken. Het College heeft hierover een positieve reactie gegeven met de aantekening dat de kwaliteit van de dienstverlening de eerste prioriteit is.
- De nieuwe programmabegroting met de tien programma's. In de begroting 2019 zijn deze programma's voor de eerste keer geoperationaliseerd. De kwaliteit van de opgenomen doelstellingen en indicatoren (de KPI's) zullen komend jaar samen met de Raad kwalitatief op een hoger niveau worden gebracht.
- We willen, om te voorkomen dat we straks nog meer overspoeld raken door urgente belangrijke taken, meer capaciteit vrijmaken voor de 'niet-urgente belangrijke zaken' met als gevolg dat we meer nadruk willen leggen in ons werkprogramma op het maken van functionele beleidskaders.
- Het College gaat de dinsdagmiddag reserveren voor thema's die wij kunnen inbrengen, bedrijfsbezoeken en andere activiteiten buitenshuis. Voor de thema's is een Voortschrijdende agenda gemaakt.
- Het gehele college heeft in welwillende intentie ingestemd om maximaal 1 incident of relevant detail per werkdag op te dragen en zullen burgers of ondernemers die met klachten komen zoveel mogelijk doorverwijzen naar de betreffende leidinggevende of behandelend ambtenaar. Die dat vervolgens natuurlijk adequaat oppakt. 😊
- We evalueren de portefeuillehoudersoverleggen om de effectiviteit hiervan te verbeteren.

## Uitwerking

Dit voorstel heeft de instemming van het MT en de teamleiders. De komende periode zal de Ondernemingsraad gevraagd worden advies uit te brengen en zal het voorstel daarna ter besluitvorming worden voorgelegd aan het College.

Parallel zal begonnen worden met de uitwerking en de operationalisering. Daartoe zullen eerst, naast de hiervoor genoemde bestuurlijke trekkers, ook ambtelijke projectleiders worden benoemd. Ook medewerkers zijn en worden nog gevraagd deel te nemen in een aantal trajecten, zoals hierboven is beschreven. Vervolgens zal voor elk traject, voor zover van toepassing, een plan van aanpak worden opgesteld. De voortgang zal op de gebruikelijke wijze worden gemonitord.

1 september 2018