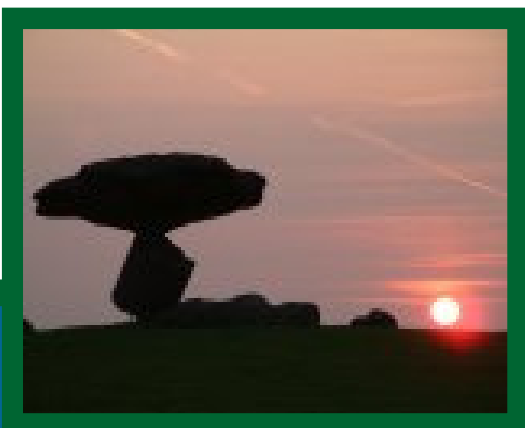




Strategisch bedrijfsplan O&B 2015



Strategisch bedrijfsplan O&B 2015

Gemeente Dalfsen

Versie: Definitief

Datum: 24 februari 2014-02-24

Opgesteld door:

Cyber adviseurs, Rob Ellenbroek en Sjaak van der Vlies

Gemeente Dalfsen, Wendy Busscher

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Inleiding	8
Centrale vraag en doelstellingen.....	8
Aanpak	8
Leeswijzer	9
2. Koers afdeling O&B	10
2.1 Missie	10
2.2 Visie.....	10
2.3 Kaders	10
2.4 Kerntaken	10
2.5 Positie en rol.....	11
2.6 Kritische succesfactoren	11
3. Bedrijfsvoering	13
3.1 Heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen	13
3.2 Goede leiding en begeleiding.....	13
3.3 Goede werkcultuur	19
3.4 Jaarrond voldoende werkvoorraad.....	21
3.5 Flexibel en slagvaardig inspelen op ontwikkelingen	22
3.6 Balans in de buitendienst (cultuur, productiviteit en homogeniteit).....	22
3.7 Voldoende (financiële) middelen	23
3.8 Voldoende draagvlak en betrokkenheid bij ambtelijke organisatie, bestuur, klanten en partners	26
4. Implementatieplan	29
Bijlagen.....	30
Bijlage 1 Overzicht werkzaamheden.....	31
Bijlage 2 Drie organisatiescenario's.....	33
Bijlage 3 Communicatiekalender van de 3 decentralisaties	36

Samenvatting

In mei 2012 heeft de gemeenteraad van Dalfsen onder voorbehoud ingestemd met het voorstel om zelfstandig de Wet Sociale Werkvoorziening uit te voeren. Daarnaast wordt per 1 januari 2015 de Participatiewet ingevoerd. De gemeente streeft naar een lokale uitvoering van die wet. De ambtelijke organisatie van Dalfsen heeft de opdracht om uit te werken hoe ze daaraan uitvoering kan geven.

Alvorens een definitief besluit te nemen wil de raad weten of een zelfstandige uitvoering van de Wsw door de gemeente Dalfsen binnen de huidige financiële kaders mogelijk is (uitvoering van de Wsw niet duurder dan nu).

In de lokale uitvoering is hierbij een belangrijke taak weggelegd voor de afdeling Onderhoud en Beheer, waar naar schatting ongeveer 30% van de huidige WSW-populatie wordt ondergebracht.

Missie

De missie voor de buitendienst van de afdeling O&B vanaf 2015 luidt:

Het ontwikkelen en handhaven van de vastgestelde kwaliteit en belevingswaarde in de fysieke leefomgeving en het bieden van werk- en ontwikkelplekken voor mensen met afstand tot arbeidsmarkt, tegen vastgestelde kosten.

De centrale vraag die hierbij door de organisatie beantwoord moet worden is:

Wat moet er allemaal zijn geregeld om op 1 januari 2015 operationeel te zijn?

Kritische succesfactoren

Om uitvoering te kunnen geven aan de missie en visie van de afdeling O&B en om de centrale vraag door de organisatie te laten beantwoorden, zijn een aantal factoren van essentieel belang. Deze zogenoemde kritische succesfactoren (KSF) bepalen in belangrijke mate of de nieuwe afdeling succesvol kan zijn, hierbij moet minimaal aan onderstaande voorwaarden worden voldaan:

- Heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen

Voor het succesvol uitvoeren van de arbeidsontwikkeling is het belangrijk dat er een goede samenwerking en taakverdeling is tussen O&B en SoZa.

De nieuwe extra taak die de afdeling O&B krijgt, naast haar kerntaak beheer openbare ruimte, in de vorm van arbeidsontwikkeling is van grote invloed op de organisatie en werkprocessen. De werkprocessen worden na vaststelling van het bedrijfsplan onder de loep genomen en waarnodig aangevuld en aangepast. Hierbij wordt uitgegaan van een grote eigen verantwoordelijkheid van medewerkers.

- Goede leiding en begeleiding

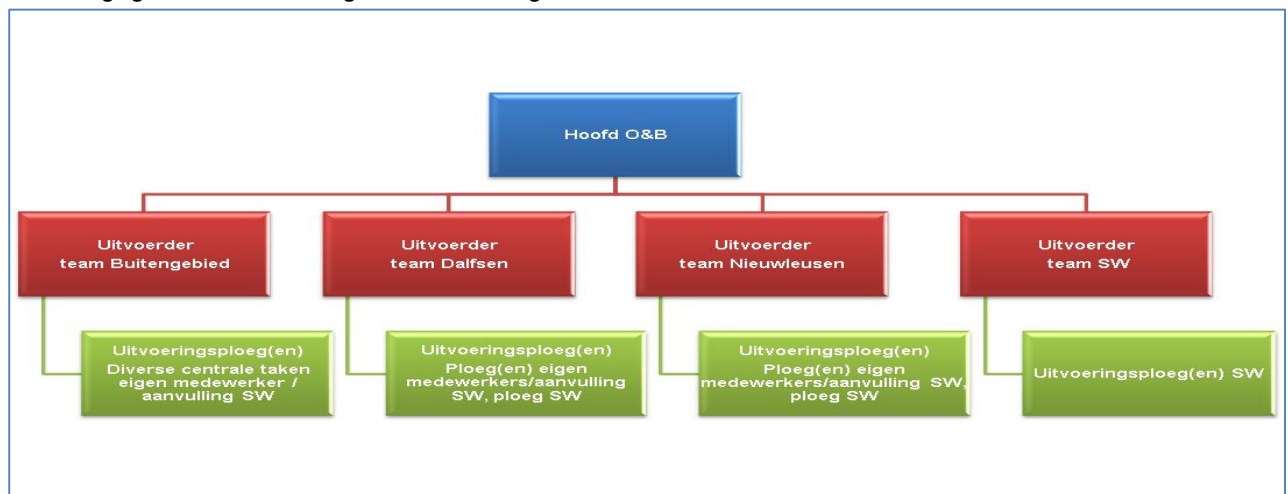
De taakverdeling tussen O&B en SoZa is mede bepalend voor de organisatie-inrichting van O&B, hierbij hanteren we de volgende uitgangspunten:

- De dagelijkse aansturing en EHBO opvang vindt plaats door O&B
- SoZa borgt de specifieke opvang in de persoonlijke (sociale) begeleiding en ontwikkeling
- Leiding en begeleiding op de werkvloer wordt geborgd in de nieuwe organisatiestructuur O&B

Bij aanvang van de nieuwe organisatie zal vooral de ordening op taken en geografie leidend zijn voor de integratie.

De integratie van de WSW in de afdeling O&B en specifiek binnen de buitendienst vormt een grote doch haalbare uitdaging met de nodige kansen. Voor het bepalen van de toekomstige organisatiestructuur zijn een drietal modellen uitgewerkt (zie bijlage 2). Er wordt voorgesteld om op termijn (2-3 jaar) te streven naar een semi-geïntegreerd model.

Door aan te sluiten bij de bestaande structuur, sluiten we ook aan bij de bestaande werkwijze. Dit betekent dat er in aanvang zo weinig mogelijk verandering plaatsvindt en de zachte overgang van de sw- medewerkers wordt geborgd. Dit jaar vindt nader onderzoek plaats en wordt dit in de praktijk getest via pilots, zodat meer zicht wordt verkregen hoe en op welke termijn optimaal invulling kan worden gegeven aan de integratiedoelstellingen.



Figuur: Semi-geïntegreerd model

De nieuwe structuur biedt de basis voor een lerende organisatie, waarbinnen voldoende scholing wordt aangeboden en medewerkers de kans krijgen werkervaring op te doen. In aanvang wordt maatwerk geboden, door aan te sluiten bij competenties, bereidwilligheid en inzetbaarheid.

Er vindt ten opzichte van de huidige buitendienst een (kleine) verschuiving van functies en/of taken plaats namelijk: hoofd O&B, uitvoerders kernen en buitengebied, uitvoerder WSW en voormannen WSW. Naast leiding en sturing is ook de begeleiding op de werkvloer erg belangrijk. De wijkteammedewerker krijgt naast zijn reguliere taak beheer openbare ruimte ook een coachende taak richting wsw collega.

In de voorbereidingsfase zullen de functies en daarbij horende competenties verder uitgewerkt worden. Hierbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij het Verbouwingstraject dat Dalfsen doorloopt en wordt de IGLO input, waar mogelijk, toegepast.

- Goede werkcultuur

De kernwaarden van de huidige buitendienst en de leefregels van Larcom (WSW) vormen het vertrekpunt voor een goede werkcultuur. Bij de kernwaarden voor de toekomstige afdeling O&B worden de vier B's onderscheiden namelijk: betrouwbaarheid, betrokkenheid, bereikbaarheid en brede blik. Om de cultuur concreet te maken voor de toekomstige buitendienst zijn de leefregels met betrekking tot verzorging, omgangsvormen, gedrag, veiligheid en werktijd uitgewerkt.

- Jaarrond voldoende werkvoorraad

Om efficiënt te kunnen werken en jaarrond voldoende werk te kunnen bieden is het essentieel dat het arbeidsaanbod en de werkvoorraad van de gehele toekomstige buitendienst organisatie (ambtelijk en wsw) in balans is.

Het arbeidsaanbod is momenteel ruim 64.000 uur en daarmee nagenoeg gelijk aan de werkvoorraad, dus in balans. In de voorbereiding op de integratie zal de werkvoorraad nauwkeurig berekend worden en ook worden omgezet naar een jaarplanning.

- Flexibel en slagvaardig inspelen op ontwikkelingen

Door het relatief hoge opleidingsniveau van onze buitendienstmedewerkers en beschikbare kennis en kunde (ruime eigen verantwoordelijkheid en beslissingsvrijheid) zijn de werkeenheden in grote mate zelfsturend. Door bij de nieuwe organisatievorm te kiezen voor uitbreiding van de bestaande structuur, wordt de slagvaardigheid geborgd en de flexibiliteit vergroot.

- Balans in de buitendienst (cultuur, productiviteit en homogeniteit)

Het voorgestelde organisatiemodel is een groeimodel waarbij de volgende uitgangspunten worden gehanteerd:

- De Sw doelgroep is in zijn huidige samenstelling gevoelig voor te grote en te snelle veranderingen op gebied van werkgebied, ploegsamenstelling of takenpakket.
- Integratie vindt plaats wanneer personen dit aangeven en blijkt geven dit te kunnen. Dit wordt nader uitgewerkt in de voorbereidingsfase.

- Voldoende (financiële) middelen

O&B wil het beheer en het onderhoud van de openbare ruimte blijven uitvoeren op het vastgestelde kwaliteitsniveau. Hierbij vindt inzet en ontwikkeling plaats van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Uitgangspunt hierbij is dat de totale uitvoering van de WSW door de gemeente plaats vindt binnen de daarvoor beschikbare middelen. Het financiële resultaat van de totale uitvoering wordt geplaatst boven het financiële resultaat van de afzonderlijke afdelingen (zie pagina 26).

Voor het inlenen van medewerkers van SOZA wordt door O&B een detachingsvergoeding betaald. De te betalen detachingsvergoeding wordt jaarlijks vastgesteld en hangt af van de productie die door de ingeleende medewerkers wordt geleverd en de uitvoeringskosten van O&B die samenhangen met de inzet en ontwikkeling van de ingeleende medewerkers.

Om goed zicht te houden op de kosten van de arbeidsontwikkeling moet jaarlijks een interne werkbegroting worden opgesteld. De kosten van de nieuwe organisatie die samenhangen met de arbeidsontwikkeling worden opgenomen in de integrale begroting van SoZa. Het is goed om deze relatie transparant in beeld te brengen zodat zicht komt op de totale kosten van invoering van de participatiewet in relatie tot de (financiële) doelstellingen en de kosten en baten daarvan.

Met de komst van de Sw medewerkers zullen de bijkomende kosten voor personeel stijgen, deze worden verder inzichtelijk gemaakt door werkgroep 2, die het financiële plaatje voor de totale Participatiewet in beeld brengt.

De uitvoeringskosten die door de WSW (Larcom en Wezo) momenteel gemaakt worden voor uitvoering van de huidige beeldbestekken en ander uitbesteed werk, bestaan uit leiding (uitvoerder sociaal en uitvoerder WSW), begeleiding (meewerkende voormannen), onderkomens, stallingruimte materieel, tractie, maaimachine, kleding en arbo, opleidingskosten, handgereedschappen etc. Hiervan komen de opleidingskosten en uitvoerder sociaal in de toekomstige organisatie onder de werkgeverskosten van Soza te vallen (zie tabel op pagina 25).

Uit deze tabel is de conclusie te trekken dat de integratie van SW medewerkers in de voorgestelde vorm en bedrijfsvoering een structureel klein batig saldo kan opleveren op de component leiding/inhoudelijke begeleiding op de werkvloer.

Het is wel belangrijk om op te merken dat de huidige gemeentewerven zijn gebouwd voor het huidige aantal medewerkers en de ruimtes momenteel niet voldoende groot zijn om 40 wsw collega's onderdak te bieden. We gaan er in eerste instantie vanuit dat de Sw medewerkers vertrekken vanaf de schaftwagens, in de uitwerking zal echter goed gekeken moeten worden naar de toekomstige huisvesting en stalling.

- Voldoende draagvlak en betrokkenheid bij ambtelijke organisatie, bestuur, burgers en partners

Vanaf 1 januari 2015 krijgt Dalfsen er naast de WSW nog een groot aantal taken bij op het gebied van de AWBZ en Jeugdzorg. De drie decentralisaties hebben een grote impact op enerzijds de gemeentelijke organisatie, anderzijds op de inwoners, ondernemers, zorgaanbieders, maatschappelijke organisaties en dergelijke. Het is daarbij van groot belang dat er zorgvuldig gecommuniceerd wordt met al deze doelgroepen.

Voor de drie decentralisaties als geheel is een communicatieplan ontwikkeld waarbij zoveel mogelijk wordt aangehaakt. Daarnaast is er een aanvullend activiteitenoverzicht gemaakt voor integratie WSW

in de buitendienst . Door middel van nieuwsbrieven voor de medewerkers, koffiemomenten bij de wijkteams, nieuwsbrieven voor WSW' ers, informatiebijeenkomsten bij de WSW en het bedrijfsleven en het via de krant informeren van burgers denken we de communicatie zo goed mogelijk vorm te geven.

Implementatieplan

De vervolgacties en werkzaamheden zijn In het implementatieplan weergegeven. Het implementatieplan is een dynamisch document dat verder vorm krijgt in de tijd.

1. Inleiding

In mei 2012 heeft de gemeenteraad van Dalfsen onder voorbehoud ingestemd met het voorstel om zelfstandig de Wet sociale werkvoorziening uit te voeren. Alvorens een definitief besluit te nemen wil de raad weten of een zelfstandige uitvoering van de Wsw door de gemeente Dalfsen binnen de huidige financiële kaders mogelijk is (uitvoering van de Wsw niet duurder dan nu).

Daarnaast wordt per 1 januari 2015 de Participatiewet ingevoerd. De gemeente streeft naar een lokale uitvoering van die wet. De ambtelijke organisatie van Dalfsen heeft de opdracht om uit te werken hoe ze daaraan uitvoering kan geven.

In de lokale uitvoering is een belangrijke taak weggelegd voor de afdeling Onderhoud en Beheer. Naar schatting zal ongeveer 30% van de huidige WSW-populatie hierin worden onder gebracht. Daarnaast heeft de afdeling een taak voor de toekomstige instroom en doorontwikkeling in het kader van re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Onderhoud & Beheer staat dan ook aan de vooravond van een grote uitdaging. Naast onderhoud en beheer van de openbare ruimte krijgt de afdeling een belangrijke extrataak in het bieden van werk- leer- en ontwikkelplekken voor Sw-medewerkers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Centrale vraag en doelstellingen

Wat moet er allemaal zijn geregeld om op 1 januari 2015 operationeel te zijn? Dit is de centrale vraag waar de organisatie nu voor staat en waar zij zich het komende jaar op zal richten (tot januari 2015). Er wordt gewerkt met een projectgroep en vier werkgroepen (zie notitie "zelfstandig uitvoeren WSW/Participatiewet").

In dit bedrijfsplan worden de opdrachten van werkgroep 1, zoals die in de notitie "zelfstandig uitvoeren WSW/Participatiewet", zijn geformuleerd uitgewerkt. Werkgroep 1 houdt zich bezig met de samenstelling van het werkpakket en de organisatiestructuur van de toekomstige afdeling Onderhoud & Beheer (O&B).

Deze werkgroep heeft de volgende doelstellingen:

- Een nieuwe uitvoeringsorganisatie waar het hele jaar voldoende werk is voor de medewerkers waarbij de huidige kwaliteitsdoelen voor onderhoud en dienstverlening van de openbare buitenruimte gerealiseerd worden.
- Budgettair dient de totale uitvoering van de WSW binnen de huidige financiële kaders gerealiseerd te worden.

Deze organisatie O&B dient op 1 januari 2015 operationeel te zijn.

Aanpak

De aanpak kent vier fasen met een toenemende mate van inzicht en detaillering. Dit betekent dat telkens aan het eind van een fase duidelijk wordt hoe de volgende fase er uit komt te zien.

1. Verkenningsfase
2. Uitwerkingsfase (strategisch bedrijfsplan)
3. Voorbereidingsfase
4. Implementatiefase (bij opstart van de nieuwe afdeling)

Dit strategische bedrijfsplan is het eindproduct van fase 2. Het plan geeft op hoofdlijnen antwoord op:

- Wat de afdeling O&B wil bereiken (koers)
- Hoe ze dit gaat doen? (strategie)

Het bedrijfsplan gaat in op de hoofdlijn en zoekt alleen verdieping op essentiële onderdelen die bepalend zijn voor het succes van de afdeling, de zogenoemde kritische succesfactoren.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op de in te zetten koers, vertaalt naar missie,visie, kaders, kerntaken en positie en rol van de diverse mensen en afdelingen binnen de gemeentelijke organisatie. Het hoofdstuk eindigt met het benoemen van de kritische succesfactoren.

Hoofdstuk 3 bedrijfsvoering, beschrijft hoe O&B invulling denkt te geven aan die kritische succesfactoren.

Hoofdstuk 4 het implementatieplan, vormt de opstap naar de volgende fase en beschrijft de aanpak van de voorbereidingsfase.

2. Koers afdeling O&B

2.1 Missie

Het ontwikkelen en handhaven van de vastgestelde kwaliteit en belevingswaarde in de fysieke leefomgeving en het bieden van werk- en ontwikkelplekken voor mensen met afstand tot arbeidsmarkt, tegen vastgestelde kosten.

2.2 Visie

Onderhoud en beheer heeft een tweeledige opdracht in het beheer van de openbare ruimte en de ontwikkeling van medewerkers. Die tweeledige opdracht zit verweven in de visie waarmee O&B uitvoering wil geven aan haar missie:

- O&B beheert de openbare ruimte op het vastgestelde kwaliteitsniveau;
- O&B is een goede dienstverlener: de klant staat centraal;
- O&B helpt haar medewerkers zich te ontwikkelen tot het maximaal haalbaar niveau en biedt inwoners van Dalfsen met een afstand tot de arbeidsmarkt een passende werkplek op weg naar een reguliere werkgever, uitgaande van hun mogelijkheden;
- O&B onderneemt milieu- en mensgericht en is een voorbeeld voor de markt, als werkgever en opdrachtgever;
- O&B is flexibel en werkt systematisch, planmatig, doelgericht en efficiënt aan vooraf vastgestelde resultaten en rendementen;
- O&B werkt actief samen met inwoners, verenigingen en bedrijven aan beheer en onderhoud van de fysieke leefomgeving.

Met het oog op de integratie van sw-medewerkers is een specifieke visie ontwikkeld:

Doorontwikkelen tot een nieuwe uitvoeringsorganisatie waar het hele jaar voldoende werk is voor het huidige personeel van O&B en de sw-medewerkers uit Dalfsen, binnen de financiële kaders van de gemeentelijke organisatie. Deze nieuwe organisatie dient op 1 januari 2015 operationeel te zijn. De integratie is een geleidelijke ontwikkeling, die stapsgewijs wordt ingezet met actieve inbreng van de toekomstige medewerkers van de nieuwe uitvoeringsorganisatie en gericht is op een vloeiende overgang.

2.3 Kaders

Gemeente Dalfsen geeft lokale uitvoering aan de Wet sociale werkvoorziening en de Participatiewet. Uitgangspunt is dat de totale uitvoering van de Wsw door de gemeente Dalfsen plaatsvindt binnen de daarvoor beschikbare middelen. Het financiële resultaat van de totale uitvoering wordt geplaatst boven het financiële resultaat van afzonderlijke afdelingen.

Gemeente Dalfsen houdt zelf de regie en werkt actief samen met bewoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties

Werk verkrijgen uit de particuliere markt en/of van een not for profit organisatie is geen doel, maar vormt een middel dat ingezet kan worden om in voldoende passende arbeidsplekken te voorzien. Dit biedt O&B de kans de werkvoorraad optimaal aan te laten sluiten op de capaciteit, kunde en ontwikkelmogelijkheden van medewerkers.

2.4 Kerntaken

Onderhoud & Beheer is één van de zes afdelingen binnen Sector Ruimte. O&B is verantwoordelijk voor aanleg, onderhoud, beheer en vernieuwing van de openbare ruimte en het ontwikkelen en uitvoeren van (nieuw) beleid op dit terrein. Dit vormt de kerntaak van de afdeling.

Met de integratie van sw-medewerkers en de in de toekomst verwachte instroom uit de participatiewet, krijgt O&B een belangrijke extra taak, namelijk arbeidsontwikkeling. Onder arbeidsontwikkeling verstaan we het continue proces waarin de Sw-medewerkers en andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ondersteund wordt om vaardigheden te ontwikkelen om op het voor hem/haar maximaal haalbare niveau werkzaam te zijn. Het betreft hier zowel vakinhoudelijke vaardigheden als werknemersvaardigheden.

2.5 Positie en rol

College van B&W is de opdrachtgever (en in het verlengde daarvan de gemeenteraad), die de te leveren diensten en kwaliteit bepaalt.

Voor wat betreft de kerntaak “openbare ruimte”, vormen de gebruikers (burgers) de belangrijkste klant van afdeling O&B. De dienstverlening vormt een belangrijk aandachtsveld, maar wel vanuit de wetenschap dat alleen binnen het vastgesteld beleid en rekening houdend met kosten en kwaliteit tegemoet gekomen kan worden aan individuele wensen. Hierbij gaat het algemeen belang voor het individueel belang.

De binnendienst van afdeling O&B is verantwoordelijk voor het opstellen van beleid, beheer- en uitvoeringsplannen en plannen voor aanleg en vernieuwing van de openbare ruimte.

De buitendienst is verantwoordelijk voor het onderhoud, de aanleg en vernieuwing van de openbare ruimte.

De buitendienstmedewerkers zijn de ogen en oren en de ambassadeurs van de gemeente.

Inwoners, verenigingen, bedrijven, provincie en waterschap vormen belangrijke partners bij het onderhoud en beheer van de openbare ruimte.

Voor wat betreft de extra taak “arbeidsontwikkeling”, vormen de medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt de belangrijkste klanten.

Afdeling O&B en afdeling Sociale Zaken (SOZA) hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij zijn hierin gelijkwaardig en maken afspraken over instroom, uitstroom, doorstroom en de daaraan gekoppelde financiële middelen.

Een nog op te richten stichting is de formele werkgever van de sw-medewerkers en voor de toekomstige doelgroep uit de Participatiewet.

Afdeling SOZA is de klantmanager. Deze afdeling heeft de regie op de arbeidsontwikkeling en is verantwoordelijk voor het opstellen van individuele ontwikkelingsplannen en de begeleiding op het sociale domein. Met dit laatste wordt bedoeld op de ondersteuning voor het beheersbaar maken van problemen die het functioneren op de werkplek belemmeren. Bijvoorbeeld schuldenproblematiek of motivatieproblemen als gevolg van gebeurtenissen in de leefomgeving en/of een verslaving.

O&B is de materiële werkgever en is verantwoordelijk voor de feitelijke (dagelijkse) aansturing van de sw-medewerkers.

Verenigingen en bedrijven vormen belangrijke partners bij de arbeidsontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

2.6 Kritische succesfactoren

Om uitvoering te kunnen geven aan de visie, zijn een aantal factoren van essentieel belang. Deze zogenoemde kritische succesfactoren (KSF) bepalen in belangrijke mate of de nieuwe afdeling succesvol kan zijn. Door de KSF's te benoemen is O&B in staat te focussen op de belangrijkste zaken en is de afdeling in staat hoofdzaak en bijzaak te scheiden. Om O&B in staat te stellen succesvol te zijn, moet minimaal aan onderstaande voorwaarden worden voldaan:

Heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen

O&B wil systematisch, planmatig, doelgericht en efficiënt werken aan vooraf vastgestelde resultaten en rendementen. Om dit te bereiken is het belangrijk dat alle betrokkenen weten wat op welk moment van hen verwacht wordt. Goed georganiseerde processen borgen de effectiviteit en efficiëntie van een organisatie, maken vervanging eenvoudiger (continuïteit) en zorgen voor overzicht en grip.

Goede leiding en begeleiding

De Sw-medewerkers die werkzaam worden bij O&B zijn bovenal gewoon medewerkers. Wel heeft de doelgroep extra begeleiding nodig om optimaal te kunnen functioneren. De achtergrond en de problemen waarmee de doelgroep te maken heeft zijn divers. Goede begeleiding op de werkplek is dan ook een vereiste om succesvol te kunnen zijn. Zeker ook vanuit de arbeidsontwikkelingsdoelstelling, waarbij het doel is om waar mogelijk Sw-medewerkers door te laten stromen naar reguliere werkgevers.

Met het oog op de (toekomstige) instroom vanuit de participatiewet (later in het traject) is goede (bege)leiding mogelijk nog belangrijker, omdat deze groep in eerste instantie ook nog arbeidsritme op moet doen.

Goede werkcultuur

Een goede cultuur leidt ertoe dat mensen zich beter voelen over wat zij doen en als gevolg daarvan verbeteren hun prestaties en dragen ze bij aan de doelstellingen van de gemeente.

Jaarrond voldoende werkvoorraad

Om voldoende werkplekken te kunnen bieden en een gezonde financiële basis en bedrijfsvoering te realiseren is het essentieel dat er jaarrond voldoende werkvoorraad is voor alle medewerkers.

Flexibel en slagvaardig inspelen op ontwikkelingen

Maatschappij en wetgeving zijn sterk in beweging en aan verandering onderhevig. Zowel de verwachtingen als de rol van overheid, inwoners en bedrijven veranderen sterk. Afdeling O&B moet snel en daadkrachtig kunnen inspelen op die ontwikkelingen.

Balans in de buitendienst (cultuur, productiviteit en homogeniteit)

Met de integratie van de Sw-medewerkers ontstaat een buitendienst met een grote diversiteit aan medewerkers. Gezamenlijk werken zij aan een vitale en leefbare openbare ruimte. Elke medewerker heeft zijn specifieke kracht en kunde. Continu wordt gekeken naar de optimale ploegsamenstellingen voor de te verrichten taak.

Voldoende (financiële) middelen

Om uitvoering te kunnen geven aan haar kerntaken moet O&B goed zijn toegerust. Het gaat hierbij zowel om financiële als fysieke middelen (tractie, huisvesting, etc.), deze moeten optimaal zijn afgestemd op het werkpakket dat uitgevoerd wordt.

Voldoende draagvlak en betrokkenheid bij ambtelijke organisatie, bestuur, burgers en partners

De ambtelijke organisatie staat voor een grote uitdaging; draagvlak en betrokkenheid van hen is een eerste voorwaarde om succesvol te kunnen zijn. Daarnaast moet er bij bestuur, burgers en partners draagvlak en betrokkenheid zijn voor de na te streven doelen en de in te zetten verandering. Communicatie en participatie vormen een sleutelrol in het realiseren van draagvlak en betrokkenheid. Dalfsen hanteert hierbij de principes: "zeg wat je doet en doe wat je zegt" en "bottom-up" (betrokkenen denken en werken actief mee).

3. Bedrijfsvoering

3.1 Heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen

Goed georganiseerde processen borgen de effectiviteit en efficiëntie van een organisatie, maken vervanging eenvoudiger (continuïteit) en zorgen voor overzicht en grip. Dit geldt voor de gemeentelijke organisatie in zijn totaliteit, maar zeker ook tussen en binnen afdelingen.

Voor het succesvol uitvoeren van de arbeidsontwikkeling is het belangrijk dat er een goede samenwerking is tussen O&B en SoZa. Een goede taakverdeling is hierbij essentieel. Deze verdeling is inmiddels op hoofdlijn gemaakt (paragraaf 2.4 en 2.5) en zal in 2014 verder worden uitgewerkt.

O&B is zeer ervaren in het uitvoeren van haar kerntaak beheer openbare ruimte. De nieuwe, extra taak die de afdeling krijgt in de vorm van arbeidsontwikkeling, is echter van grote invloed op de organisatie en de werkprocessen. De werkprocessen worden in 2014 onder de loep genomen en waarnodig aangevuld en aangepast. De werkprocessen vormen voor O&B een instrument om de organisatie aan te sturen. De processen moeten eenvoudig en flexibel zijn en gaan uit van een grote eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Het proces is volgend aan de wens en realiteit van de organisatie, sluit aan bij de gemeentelijke jaarcyclus en wordt ingericht op continue verbetering.

3.2 Goede leiding en begeleiding

Goede leiding en begeleiding zijn een essentiële randvoorwaarde voor O&B om succesvol te kunnen zijn. Uitwerking van leiding en begeleiding vindt plaats van grof naar fijn. Allereerst beschrijven we de organisatie-inrichting. Hierbij wordt op basis van gezamenlijk vastgestelde uitgangspunten de toekomstige hiërarchie en structuur beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de uitvoering van de leiding en begeleiding, met een beschrijving van de managementstijl.

Voor het bepalen van de organisatie-inrichting en managementstijl, stellen we een aantal vragen:

- Hoe borg je de "Span of control" in de afdeling als deze groeit van ca. 40 naar ca. 80 fte, hetgeen zich vertaalt in hiërarchische structuur, aantal teams en sturing op de werkvloer?
- Hoe houd je de bestaande waarden in de buitendienst overeind?
- Hoe voeg je nieuwe waarden toe, integreer je die en hoe hou je die beheersbaar?
- Welke mate van integratie van sw-medewerkers streven we na, bij de start per 1-1-2015 en in de toekomst?
- Hoe bereik je kansen (O) en beheers je bedreigingen (T)?

Organisatie-inrichting

De taakverdeling tussen O&B en SoZa is mede bepalend voor de organisatie-inrichting van O&B. We hanteren de volgende uitgangspunten:

- De dagelijkse aansturing en EHBO opvang vindt plaats door O&B;
- SoZa borgt de specifieke opvang in de persoonlijke (sociale) begeleiding en ontwikkeling;
- Leiding en begeleiding op de werkvloer wordt geborgd in de nieuwe organisatiestructuur van O&B.

Om de organisatie inrichting te bepalen zijn er meerdere invalshoeken. Het belangrijkste is dat de organisatiestructuur een logisch gevolg is van visie, uitgangspunten en de omstandigheden. Hiertoe is een "kubistische" ordeningsprincipe gebruikt welke schematisch is weergegeven in onderstaand figuur.

In de uitwerking van de toekomstige organisatie wordt in eerste instantie geredeneerd vanuit de primaire taak, beheer en onderhoud openbare buitenruimte. Hierbij zijn de taken verdeeld vanuit vakdiscipline in:

Reguliere taken - eenduidig en eenvoudig uit te voeren en goed te koppelen aan SW-medewerkers.

Specialismen - hiervoor is een gerichte vakopleiding noodzakelijk en zijn specifieke vaardigheden nodig.

Ook is gekeken of taken het best wijkgebonden of gemeenteggebonden (centraal) uitgevoerd kunnen worden. De tabel in bijlage 1, is het resultaat van deze ordening vanuit de verwachte inzetbaarheid van de huidige buitendienst en de SW-doelgroep.



Figuur: Schematische voorstelling ordeningsprincipe organisatie (kubistisch model)

Vervolgens is ingezoomd op de menselijke component, de toekomstig medewerkers. Hierbij is vooral de mate van integratie die nagestreefd wordt dan wel op korte termijn mogelijk is, van groot belang. Er zijn uitgangspunten geformuleerd, die richtinggevend zijn voor de verdeling in het aantal ploegen binnen de teams en de hiërarchie die wenselijk en noodzakelijk is:

Het streven is een maximale integratie van SW-medewerkers in de "normale" ploegen te bereiken.

De SW-doelgroep is in zijn huidige samenstelling gevoelig voor (te grote en te snelle) veranderingen, dit kan zijn werkgebied of ploegsamenstelling. Maar ook de taken die iemand nu uitvoert. Dit zal betekenen dat ploegen in eerste instantie in hun huidige samenstelling en zoveel mogelijk per werkgebied weer ingezet gaan worden.

Integratie zal plaatsvinden als personen van wsw en wijkteam dit aangeven en blijk geven dit te kunnen. Door integratie van ploegen in de wijken kan de wijkuitvoerder beoordelen of, op welke taken en hoe integratie plaats gaat vinden.

De mate van inzetbaarheid is zeer variabel en hiervoor zal in de verdere uitwerking op persoonsniveau maar ook op huidige ploegniveau bij Larcom een nadere analyse noodzakelijk zijn.

Binnen de toekomstige populatie SW-ers die per 1-1-2015 overkomt is, naar verwachting, maar een beperkte specialisatie en/of doorgroei mogelijk.

Er zijn momenteel goede ervaringen met het inzetten van "voormannen/1e medewerkers" op de werkvloer bij Larcom, het blijkt dat de inzetbaarheid, motivatie en productie toeneemt. Dit principe zal, indien noodzakelijk in een ploeg, overgenomen worden. Hier liggen kansen voor doorgroei maar ook voor inzet huidige medewerkers die hiervoor geschikt zijn.

Vanuit de huidige eigen dienst wordt er nog gereserveerd gereageerd op de integratie, ook hier zal een geleidelijke weg gekozen moeten worden.

Bij de meer specialistische taken ook buiten de groenvoorzieningen zijn werkzaamheden van eenvoudige en reguliere aard die geschikt zijn voor inzet SW-medewerkers. Dit zal nader beoordeeld moeten worden en als een doorgroeimogelijkheid gehanteerd worden.



Figuur: Groei naar gezamenlijk doel

Bij aanvang van de nieuwe organisatie zal vooral de ordening op taken en geografie leidend zijn voor de integratie. Daarna wordt beoordeeld of, hoe en in welke mate integratie nagestreefd wordt. De verwachting is dat in aanvang alleen de mensen die blijf geven integratie direct in te willen zetten hiervoor open staan. Gekeken wordt hoe we dit vorm gaan geven in de uitwerking en voorbereiding.

Hiërarchie en leiding

Binnen het gemeentelijk model wordt gewerkt met een hiërarchische structuur van maximaal 3 lagen (sectordirecteur, afdelingshoofd en wijkuitvoerder). Mede door de enorme toename van de buitendienst van 40 naar 80 medewerkers en de samenstelling van het nieuw te vormen team, wijkt dit af ten opzichte van een gemiddeld ander team binnen de gemeentelijke organisatie.

De uitvoeringsorganisatie, die de buitendienst feitelijk is, is te typeren als een productiebedrijf in onderhoud buitenruimte met bijzondere eigenschappen. Dit type team vraagt een aangepaste hiërarchische structuur. In deze structuur worden twee leidinggevende lagen onderscheiden en daarnaast een coördinatielaag betreffende de vakinhoudelijke aansturing.

Bij de globale uitwerking van de structuur is uitgegaan van de hieronder aangegeven span of control, als de marge in omvang waar vanuit een bepaalde functie functioneel sturing aan gegeven kan worden:

- Afdelingshoofd, teamleiders buitendienst en team binnendienst (15-20 fte)
- Wijkuitvoerders (10-30 fte)
- Voormannen/1^e medewerkers omvang ploeg 2-10 fte)



Figuur: Hiërarchische structuur buitendienst

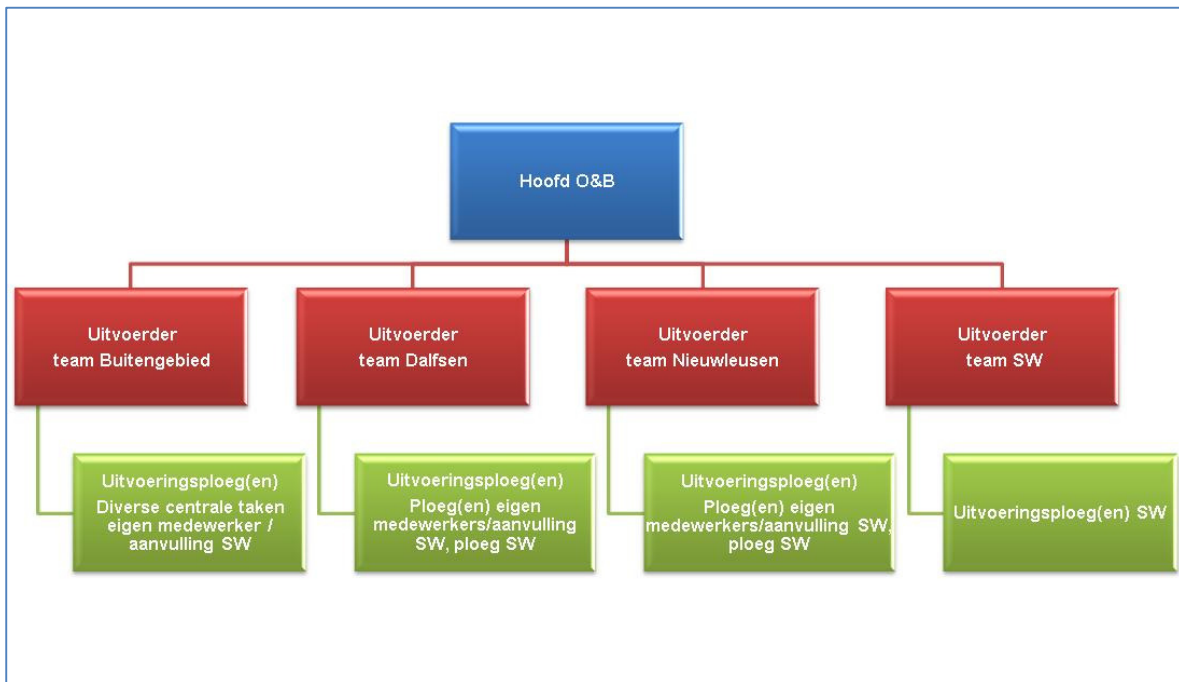
In de huidige situatie zijn er drie teams met verschillende samenstelling. De buitendienst zal groeien tot 80 fte, waardoor er in de toekomst 4 uitvoerderfuncties noodzakelijk zijn. De omvang per team hangt af van de mate van specialisatie en diversiteit, van de ploegsamenstelling en de mate van begeleiding en sturing die noodzakelijk is.

Organisatiestructuur

Voor het bepalen van de toekomstige organisatiestructuur zijn een drietal scenario's uitgewerkt (zie bijlage 2). De integratie van de WSW in de afdeling O&B en specifiek binnen de buitendienst vormt een grote doch haalbare uitdaging met de nodige kansen. Juist om recht te doen aan de omschreven visie en geformuleerde succesfactoren is een zo optimaal mogelijke integratie essentieel. Belangrijk is ook dat er een "zachte" overgang gerealiseerd wordt en dat er rekening gehouden wordt met de reserveringen die bij de huidige buitendienst bestaan over de toekomstige samenwerking. Dit betekent dat gekozen wordt voor een gestuurde en evenwichtige ontwikkelstrategie.

Er wordt op termijn gestreefd naar een semigeïntegreerd model. Dit is een groeimodel, dat flexibiliteit en ruimte voor maatwerk biedt. In beginsel zal, als daar geen bereidheid toe is, nog geen vermenging van teams plaatsvinden met de huidige (eigen medewerkers) en de nieuwe sw-medewerkers. Het doel is wel om van beide organisaties ploegen in de verschillende uitvoeringseenheden onder te brengen, van waaruit samenwerking en uitwisseling ingezet zal worden. Dit betekent dat er vooralsnog een 4^e team ontstaat met daarin de SW-medewerkers onder aansturing van een uitvoerder die goed is opgeleid en de juiste competenties heeft.

Door aan te sluiten bij de bestaande structuur, sluiten we ook aan bij de bestaande werkwijze. Dit betekent dat er in aanvang zo weinig mogelijk verandering plaatsvindt en de zachte overgang van de sw- medewerkers wordt geborgd. In 2014 zal nader onderzoek plaatsvinden en zal er ook in de praktijk worden getest (pilots), zodat meer zicht wordt verkregen hoe en op welke termijn optimaal invulling kan worden gegeven aan de integratiedoelstellingen.



Figuur: Semi-geïntegreerd model

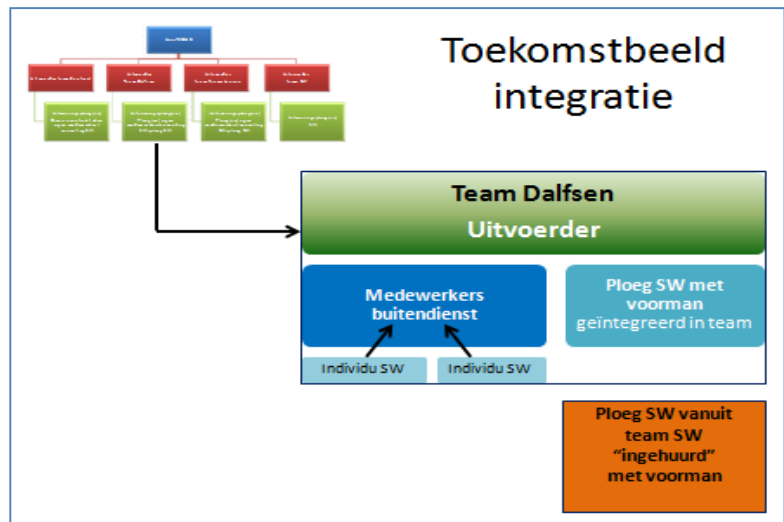
De taken en verantwoordelijkheden worden binnen de teams gewaarborgd. De duidelijke lijnstructuur binnen de teams staat hiervoor garant. Het is een groeimodel dat de organisatie de ruimte biedt om te ontdekken in welke mate integratie haalbaar en wenselijk is. De verwachting is dat dit na circa 2 jaar bepaald kan worden, op grond van de ervaringen en evaluatie.

Voor de uitvoerders biedt de voorgestelde structuur voldoende houvast om vakinhoudelijk sturing te geven aan de productie eenheden/teams. De medewerkers kennen hierdoor korte lijnen en hebben binnen de buitendienst, binnen de dagelijkse werkkring, te maken met één aanstuurder (= uitvoerder). De organisatie is in staat om continue de balans te behouden binnen teams, ten aanzien van cultuur, homogeniteit en productiviteit. Wel bestaat het risico dat er een cultuurverschil blijft tussen het team sw en de overige teams. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor de toekomstige afdeling.

De arbeidsontwikkeling van het individu vindt in de basis plaats in team SW, al vindt de begeleiding van de ontwikkeling en het ter beschikking stellen van hiervoor benodigde faciliteiten (o.a. opleidingen, coaching ,e,d) plaats vanuit SoZa. In samenwerking met de SW-coördinator van SoZa zal er een programma opgesteld worden dat past in het jaarprogramma van O&B. Medewerkers kunnen zich geleidelijk ontwikkelen tot het voor hen maximaal haalbare niveau. Sw-medewerkers kunnen doorstromen op het moment dat zij blijf geven dit te kunnen.

Vanuit het nieuwe team kunnen sw-medewerkers op individuele basis meewerken in de ploegen van de overige teams. Ook kunnen volledige ploegen vanuit het SW-team "ingehuurd" worden door de overige teams. Op termijn kan er wellicht een SW ploeg integraal onderdeel van het team uitmaken. Alle SW ploegen hebben in principe een voorman/1^e medewerker, zodat er voldoende sturing en begeleiding op de werkvloer geboden wordt.

Bij voldoende doorstroom van sw-medewerkers, kan in dit team in de toekomst ook instroom plaatsvinden van andere medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (participatiewet).



De nieuwe structuur biedt de basis voor een lerende organisatie, waarbinnen voldoende scholing wordt aangeboden en medewerkers de kans krijgen werkervaring op te doen. In aanvang wordt maatwerk geboden, door aan te sluiten bij competenties, bereidwilligheid en inzetbaarheid.

Managementstijl

De Verbouwing

De gemeente Dalfsen is momenteel in ontwikkeling. Verschillende interne en externe ontwikkelingen zorgen ervoor dat de overtuiging groter wordt dat we als ambtelijke organisatie mee moeten en willen bewegen. De gemeente Dalfsen wordt de komende jaren geconfronteerd met veel veranderingen o.a. een uitbreiding van takenpakket met de decentralisaties en teruglopende financiën.

De Verbouwing is dus noodzakelijk om vroegtijdig te anticiperen op de veranderingen en ontwikkelingen en daardoor succesvol te kunnen zijn. Daarvoor hebben we een wendbare organisatie nodig met flexibele mensen die initiatief tonen (persoonlijk leiderschap). Hier hoort ook een andere manier van leiderschap (managementstijl) bij. Hiervoor loopt al het zogenaamde Iglo traject.

Iglo

Met het IGLO-traject is een traject gestart waarin de verschillende generaties vanuit hun unieke eigenschappen en kwaliteiten gezamenlijk een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van een organisatie. In dit generatie-lerentraject hebben de volgende thema's centraal gestaan:

- Flexibiliteit van de medewerkers te vergroten
- Persoonlijk leiderschap
- Een moderne managementstijl

Op 16 december heeft de presentatie van IGLO plaats gevonden. Hierbij zijn voor het thema *moderne manager* de volgende vragen gesteld en antwoorden gegeven, namelijk:

De moderne manager....wie is dat? Wat doet ie? Wat moet ie niet doen?

- **Structuur:** de manager richt zich op de hoofddoelen en communiceert dit helder naar de medewerkers.
- **Resultaatgericht:** samen met de medewerker wordt het eindresultaat bepaald. Hoe, wanneer en met wie is aan de medewerker.
- Een manager moet wel binding hebben met de inhoud maar hoeft geen specialist te zijn.
- **Coach:** de manager focust op het optimaal functioneren van de medewerker. Geeft tips, moedigt aan, vooral gericht op de mens en minder op de inhoud.
- **Open:** de manager is transparant en gemakkelijk te benaderen. Geen drempels en heldere communicatie.
- **Vertrouwen:** de manager geeft de medewerker vertrouwen. Minimale controle, loslaten. Een gelijkwaardige houding is belangrijk.
- **Ondersteuning:** de manager is hulpvaardig en gericht op samenwerking. Niet alleen oog voor de toppers maar ook de zwakkeren stimuleren om te verbeteren.

In bovenstaande staan competenties genoemd voor de moderne manager.

Eén van de belangrijkste punten die tijdens de presentatie vanuit het thema *persoonlijk leiderschap* naar voren is gekomen is dat het belangrijk is om gebruik te maken van de kennis, kunde, kwaliteiten en energie van je medewerkers en dat zij zich verantwoordelijk voelen voor een gezamenlijk doel (samen ergens voor gaan). Het is daarom belangrijk om de medewerkers van de toekomstige O&B in de gelegenheid te stellen zo optimaal mogelijk te functioneren, zowel individueel als in ploeg- en teamverband. De toekomstige O&B krijgt als extra taak om een organisatie te worden waar geleerd kan worden. Belangrijk is ook dat de organisatie transparant opereert.

Functies

Binnen de afdeling O&B is een grote diversiteit aan medewerkers werkzaam. Er is variatie in het type werk, van beleidsmedewerkers tot uitvoerend medewerkers, en in motivatie en competenties. Het onderkennen van die verschillen, zien we als het meest essentiële onderdeel van de managementstijlen binnen O&B. In de hiërarchische structuur van O&B is geanticipeerd op die verschillen, zodat de diversiteit en complexiteit behapbaar zijn. Er vindt ten opzichte van de huidige buitendienst een (kleine) verschuiving van functies en/of taken plaats.

We onderscheiden vier functies die in meer of mindere mate leiding en of aansturing geven:

- **Hoofd afdeling O&B:** Geeft leiding aan medewerkers binnendienst en uitvoerders wijkteams en WSW. De medewerkers hebben relatief veel vrijheid en verantwoordelijkheid. Het afdelingshoofd coacht en ondersteunt zijn medewerkers bij het behalen van vooraf vastgestelde resultaten.
- **Wijkuitvoerder wijkteams Buitengebied, Dalfsen en Nieuwleusen:** geven leiding aan uitvoerende medewerkers die werken met een grote mate van zelfstandigheid. Het accent ligt op begeleiding, waarbij in overleg, afspraken worden gemaakt over aanpak en planning.
- **Wijkuitvoerder WSW:** geven leiding aan een groep medewerkers met een grote behoefte aan leiding, begeleiding en directe sturing. Geeft begeleiding aan de voormannen die de rechterhand zijn in de dagelijkse sturing op de uitvoering. De wijkuitvoerder WSW geeft waarnodig inhoudelijke sturing aan de uitvoerend medewerkers en heeft in belangrijke mate oog voor de mens achter de medewerker.
- **Voorman WSW:** geven inhoudelijke sturing aan een groep medewerkers met een grote behoefte aan leiding, begeleiding en directe sturing. De voorman maakt afspraken met de uitvoerder over de uit te voeren werkzaamheden en te bereiken resultaten. De voorman werkt mee en geeft in zijn ploeg inhoudelijke sturing met oog voor de mens achter de medewerker.

Naast leiding en sturing, is ook de begeleiding door de wijkteammedewerkers op de werkvloer erg belangrijk. De wijkteammedewerker krijgt naast zijn reguliere taak met betrekking tot de openbare ruimte, ook een coachende taak richting de sw collega.



Bijeenkomst werkgroep 1 over de functies binnen de nieuwe organisatiestructuur

In de voorbereidingsfase zullen de functies en daarbij horende competenties uitgewerkt worden. Hierbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij het Verbouwingstraject dat Dalfsen doorloopt en wordt de IGLO input, waar mogelijk, toegepast.

3.3 Goede werkcultuur

De cultuur binnen een organisatie beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten. Het is een essentieel aandachtsveld om de toekomstige organisatie tot een succes te maken. Er zijn veel overeenkomsten tussen de huidige buitendienst en het werkvoorzieningschap, maar er is ook een duidelijk verschil, dat in belangrijke mate invloed heeft op de huidige werkcultuur. Voor de buitendienst is de openbare ruimte het hoofddoel en de medewerker het (productie)middel. Voor het werkvoorzieningschap is de medewerker het doel en de openbare ruimte het middel (werk- en leerplek) . Daarnaast wordt de gemeente geconfronteerd met verschillende interne en externe ontwikkelingen die vereisen dat de organisatie in staat is om mee te bewegen (flexibiliteit). In de toekomstige organisatie komen al deze doelstellingen samen en moet een nieuwe werkcultuur worden gesmeed, waarin voldoende aandacht is voor deze aspecten. In de voorbereidingsfase wordt de gewenste cultuur aangescherpt en samen met de medewerkers verder vorm gegeven. De kernwaarden van de huidige buitendienst en de leefregels van Larcom vormen hierbij een vertrekpunt.

Vanuit de goed ingerichte en onderhouden openbare ruimte, de ervaringen van onze burgers, onderscheiden wij voor de wijkteams vier kernwaarden , de vier B's. Deze vier kernwaarden vormen de basis voor de gewenste cultuur binnen O&B 2015.

Kernwaarden O&B 2015

- **Betrouwbaarheid**

Het wijkteam is een betrouwbaar en deskundig team dat 'zegt wat- ie doet en doet wat- ie zegt'.

Leidraad is dat burgers kunnen vertrouwen op de dienstverlening.

 - Er wordt gewerkt vanuit vertrouwen. Betrouwbaarheid hangt samen met vertrouwen.
 - Inrichting van werkmethoden en –processen.
Beperken bureaucratie, oog hebben voor de 'lasten' voor de burger (administratieve lasten beperken en tijdig beslissingen nemen, met in acht nemen van noodzakelijke regels en procedures)
 - Benadering van onze burgers en partners.
Klantgerichte houding en benadering van burgers, bedrijven en instellingen.
 - We zijn open en duidelijk naar de klant en naar elkaar .
 - Heldere communicatie
 - We luisteren goed luisteren naar onze burgers, we vertellen goed wat we doen en zijn eenduidig in ons handelen en geven het juiste antwoord
 - Afspraak is afspraak (duidelijke afspraken maken = smart)

- **Betrokkenheid**

Dalven is een geïnteresseerde en betrokken gemeente , die midden in de samenleving staat en in termen van oplossingen meedenkt met de burgers.

Hierbij hoort ook verantwoordelijkheid nemen. Onze afdeling is actief en ambitieus (voorbeelden hiervan zijn deelname bij veel nieuwe projecten, VCA certificering, EVC scholingstraject en een gouden certificering duurzaam beheer openbare ruimte, groenste dorp van Nederland).

 - Er is ruimte voor initiatief
 - We kennen de openbare ruimte waar we werken
 - We zijn ook op de hoogte van belangrijke gebeurtenissen en ontwikkelingen in ons gebied
 - Proactieve houding/initiatief nemen --> "We gaan voor ons gebied/onze kern"
 - We zijn flexibel, meedenkend, service en oplossingsgericht
 - We zijn praktisch, werken zelfstandig en denken realistisch
 - We reageren pro-actief op maatschappelijke ontwikkelingen en het inslaan van nieuwe wegen.

- **Bereikbaarheid**
 - Een loket. Burger weet waar hij voor openbare ruimte terecht kan;
Aanwezigheid bij Plaatselijk Belangavonden
 - Verschillende kanalen (balie, telefoon, post, mail, internet)
 - Bij calamiteiten altijd bereikbaar (7 dagen in de week, 24 uur per dag beschikbaar)

- **Brede blik**

Burgers moeten ervaren dat zij met één gemeente te maken hebben. Speerpunt hierbij is samenwerken binnen onze organisatie, binnen onze afdelingen en tussen onze afdelingen.

 - Afdelingsoverstijgend werken: integraal (samen)werken ten behoeve van het gezamenlijk doel/resultaat.
 - integraal denken en werken aan gezamenlijke dienstverlening;
 - een gezicht naar buiten;
 - een goede sfeer is belangrijk;
 - het respecteren van collega's en hun inbreng;
 - er zijn korte lijnen naar het bestuur
 - efficiënt en resultaat gericht werken: we leveren snel het gevraagde product

De wijkteams willen op een professionele en ondernemende wijze invulling geven aan de dienstverlening. Een professioneel en ondernemend wijkteam communiceert efficiënt, handelt proactief en denkt mee, is innovatief en efficiënt voor burgers en ondernemers. De bereikbaarheid via verschillende kanalen moet mogelijk blijven waarbij registratie van klacht en meldingen verbeterd wordt. Om de cultuur concreet en tastbaar te maken zijn de volgende leefregels uitgewerkt.

Leefregels O&B 2015

- 1) Zorg voor een verzorgd uiterlijk;
- 2) Wees vriendelijk en collegiaal;
- 3) Hou je aan veiligheidsvoorschriften, draag beschermende kleding;
- 4) Alcohol en drugs tijdens het werk is verboden;
- 5) Respect voor de anderen;
- 6) Wees zorgvuldig met werktijd;
- 7) Wees actief en positief in de omgang met burgers;
- 8) Zorg voor correct taalgebruik;
- 9) Kwaliteit lever je met z'n allen;
- 10) Buig negatieve klachten om in een positief oordeel.

3.4 Jaarrond voldoende werkvoorraad

Om efficiënt te kunnen werken en jaarrond voldoende werk te kunnen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is het essentieel dat er jaarrond voldoende werkvoorraad is voor de gehele buitendienstorganisatie. Arbeidsaanbod en werkvoorraad dienen in balans te zijn.

Arbeidsaanbod

Momenteel heeft de gemeente 33 fte uitvoerend medewerkers in dienst. Dalfsen rekent op jaarbasis met 1490 productieve uren, dit is relatief hoog in vergelijking tot vergelijkbare gemeenten.

Voor sw-medewerkers wordt in aanvang gerekend met 1000 productieve uren per jaar (exclusief ziekte en verlet). De productiviteit van sw-medewerkers ligt op circa 44%¹ van een reguliere medewerker. Verwacht wordt dat in 2015 circa 38 sw-medewerkers integreren bij O&B (34 fte) en dat er potentie is om zowel het aantal productieve uren als de productiviteit te verhogen.

De beschikbare arbeid ziet er als volgt uit:

Medewerkers	uren
Ambtelijk	49.139
Sw-ers	14.885

64.024

Werkvoorraad

Voldoende passende werkzaamheden zijn essentieel om in voldoende arbeidsplekken voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt te voorzien. De werkvoorraad die voortkomt uit onderhoud van de openbare ruimte, wordt sterkt beïnvloed door het groeiseizoen. Voorjaar en zomer vormen een piek en in de winterperiode ligt de werkvoorraad lager. Om jaarrond voldoende werkvoorraad te garanderen, voert O&B vanaf 2015 meer werkzaamheden zelf uit en tracht ze de werkvoorraad beter te spreiden over het jaar. Ook kan O&B indien nodig werkzaamheden uitvoeren voor derden en zal in overleg met SoZa worden getracht het (binnen)winterwerk dat nu beschikbaar is bij derden te continueren.

Op dit ogenblik wordt er binnen de huidige buitendienst in de zomertijdperiode meer werkuren per dag gemaakt dan in periode van de wintertijd. Hierdoor wordt al beter aan gesloten op pieken (iets meer werken) en dalen (iets minder werken). Dit kan gecontinueerd worden in de nieuwe buitendienst organisatie.

De beschikbare werkvoorraad in de openbare ruimte hangt samen met het na te streven kwaliteitsniveau. Momenteel streeft Dalfsen naar een openbare ruimte op beeldkwaliteitsniveau B

¹ De hoeveelheid werk die iemand per tijdseenheid kan uitvoeren drukken we uit in productiviteit. De productiviteit van sw-medewerkers is lager dan die van reguliere medewerkers. Landelijk wordt gerekend met een productiviteitsfactor van 40%. Dit wil zeggen dat de productie die een sw-medewerker in één uur kan leveren, 40% is van de productie die een reguliere medewerker kan leveren. Uit nacalculatie van Larcom blijkt dat de sw-medewerkers die in Dalfsen onderhoud uitvoeren in de openbare ruimte een productiviteitsfactor hebben van 44%.

(CROW). Als het kwaliteitsniveau wordt bijgesteld naar boven of beneden zal de werkvoorraad respectievelijk stijgen of dalen.

De eigen dienst heeft momenteel jaarrond voldoende werkvoorraad. Deze werkvoorraad blijft bestaan en is gelijk gesteld aan de beschikbare uren van de eigen dienst. De werkvoorraad die wordt uitbesteed aan de Wsw, is door Wsw berekend aan de hand van normen en kengetallen en wordt in dit bedrijfsplan als uitgangspunt genomen.

De werkvoorraad ziet er globaal als volgt uit:

Herkomst	uren
Eigen dienst	49.139
Uitbesteed Larcom	9.467
Uitbesteed Wezo	3.930
Uitbesteed derden	880
Winterwerk Larcom	393
	63.809

Arbeidsaanbod versus werkvoorraad

Het arbeidsaanbod is momenteel ruim 64.000 uur en daarmee nagenoeg gelijk aan de werkvoorraad. Dit betekent dat er naar verwachting voldoende werkvoorraad beschikbaar is om de alle toekomstig medewerkers (ambtelijk en sw) van werk te voorzien. In de voorbereiding op de integratie zal de werkvoorraad nauwkeurig berekend worden en ook worden omgezet naar een jaarplanning. De sw-populatie zal de komende jaren in omvang afnemen. Vanaf 2015 vindt er geen nieuwe instroom plaats en wordt een redelijk grote natuurlijke uitstroom verwacht (bereiken pensioengerechtigde leeftijd). Wel zal vanaf dat moment instroom plaats gaan vinden vanuit de participatiewet.

3.5 Flexibel en slagvaardig inspelen op ontwikkelingen

De buitendienst is in zijn huidige inrichting flexibel en slagvaardig. Dit komt doordat de medewerkers een ruime eigen verantwoordelijkheid en beslissingsvrijheid hebben en er actief wordt gestuurd op die eigen verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap. Het werk wordt uitgevoerd in drie teams, waarbinnen de medewerkers afhankelijk van de uit te voeren werkzaamheden en het beschikbare personeel werkeenheden formeren. Door het relatief hoge opleidingsniveau en de beschikbare kennis en kunde zijn de werkeenheden in grote mate zelfsturend.

De nieuwe organisatievorm, is een uitbreiding op de bestaande structuur, waarin de slagvaardigheid geborgd wordt en de flexibiliteit vergroot. Het vergroten van de flexibiliteit is mogelijk doordat een extra team wordt samengesteld, van waaruit extra inzet mogelijk is in de wijken. De extra inzet kan zowel het tijdelijk "inlenen" van een extra medewerker betreffen als het "inlenen" van een totale werkeenheden. Op termijn (binnen nu en 2-3 jaar) kan een sw ploeg of sw medewerker op individuele basis integraal onderdeel uitmaken van een wijkteam.

Ook zal er actief worden samengewerkt met sociale zaken, zodat goed en tijdig geanticipeerd kan worden op ontwikkelingen in wetgeving en/of markt.

3.6 Balans in de buitendienst (cultuur, productiviteit en homogeniteit)

De toekomstige organisatie-inrichting is een groeimodel. Het vertrekpunt van de organisatie sluit aan bij de huidige organisatiewijze met 3 wijkteams en externe sw-inzet. De externe sw-inzet wordt toegevoegd aan de huidige buitendienst als extra team. Vanuit dit vertrekpunt zal continue worden bekeken wat de optimale organisatie-inrichting en daarbij horende personele invulling is. Hierbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

De SW-doelgroep is in zijn huidige samenstelling gevoelig voor (te grote en te snelle) veranderingen, dit kan zijn werkgebied of ploegsamenstelling. Maar ook de taken die iemand nu uitvoert. Dit zal betekenen dat ploegen in eerste instantie in hun huidige samenstelling en zoveel mogelijk per werkgebied weer ingezet gaan worden.

Integratie zal plaatsvinden als personen dit aangeven en blijk geven dit te kunnen. Door integratie van ploegen in de wijken kan de wijkuitvoerder beoordelen of, op welke taken en hoe integratie plaats gaat vinden.

Dit betekent dat bij aanvang van de nieuwe organisatie vooral de ordening op taken en geografie leidend zijn voor de integratie. In de loop van de voorbereidingsfase zal beoordeeld moeten worden of, hoe en in welke mate integratie nagestreefd kan worden. Dit zal in de uitwerking en voorbereiding voor 1 januari 2015 opgepakt worden. Door in 2014 pilots uit te voeren, krijgen we meer inzicht in hoeverre en op welke wijze de (semi) integratie op 1 januari 2015 al vorm kan krijgen.

3.7 Voldoende (financiële) middelen

Een belangrijke succesfactor is dat O&B in 2015 voldoende middelen moet hebben voor uitvoering van haar taken. Het gaat hierbij zowel om financiële als fysieke middelen (tractie, huisvesting, etc.), deze moeten optimaal zijn afgestemd op het werkpakket dat uitgevoerd wordt. O&B wil het beheer en onderhoud van de openbare ruimte uitvoeren op het vastgestelde kwaliteitsniveau. Hierbij vindt inzet en ontwikkeling plaats van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Uitgangspunt hierbij is dat de totale uitvoering van de Wsw door de gemeente Dalfsen plaats vindt binnen de daarvoor beschikbare middelen. Het financiële resultaat van de totale uitvoering wordt geplaatst boven het financiële resultaat van de afzonderlijke afdelingen. Voor een goed financieel resultaat is het essentieel dat er voldoende werkvoorraad is.

O&B leent medewerkers in van SOZA. Hiervoor wordt een detachingsvergoeding betaald. De te betalen detachingsvergoeding wordt jaarlijks vastgesteld en hangt af van de productie die door de ingeleende medewerkers wordt geleverd en de uitvoeringskosten van O&B die samenhangen met de inzet en ontwikkeling van de ingeleende medewerkers.

Om goed zicht te houden op de kosten van de arbeidsontwikkeling moet jaarlijks een interne werkbegroting worden opgesteld voor het bepalen en monitoren van de kosten van arbeidsontwikkeling binnen de nieuwe buitendienst O&B. De kosten van de nieuwe organisatie die samenhangen met de arbeidsontwikkeling worden opgenomen in de integrale begroting van SoZa (zie overzicht uitvoeringskosten). Het is goed om deze relatie transparant in beeld te brengen zodat zicht komt op de totale kosten van invoering van de participatiewet in relatie tot de (financiële) doelstellingen en de kosten en baten daarvan.

Inlenen medewerkers en te betalen vergoeding

Momenteel is nog niet bekend hoeveel Sw medewerkers er exact overkomen naar de toekomstige organisatie Buitenruimte. De aantallen variëren omdat er (door bv fysieke of psychische klachten) regelmatig geschoven wordt tussen de groepen Beschut binnen, Beschut buiten en gedetacheerden. Momenteel zijn er 38-40 Wsw-ers werkzaam binnen de openbare ruimte in de gemeente Dalfsen. Niet-Dalfsenaren, die nu wel werkzaam zijn binnen de gemeente Dalfsen, kunnen voorlopig in Dalfsen blijven werken. Daarnaast zijn er ook Dalfsenaren die nu niet binnen de openbare ruimte van Dalfsen werkzaam zijn. We gaan er vanuit dat zij op de huidige werkplek blijven.

O&B betaalt vanaf 2015 voor de Sw-medewerkers een vaste detachingsvergoeding per fte. Ook wordt een bijdrage in de opleidingskosten verlangd. De detachingsvergoeding per fte moet nog vastgesteld worden. Het is essentieel dat de hoogte van de vergoeding gekoppeld wordt aan de kwaliteit en de productiviteit van de individuele Sw medewerker, zodat de kosten zich verhouden tot de baten.

Personeelskosten ambtelijk personeel en Sw-medewerkers

Met de komst van de Sw-medewerkers zullen de (bijkomende) kosten voor personeel stijgen. De Sw medewerkers worden in een Stichting (op papier) ondergebracht. Er wordt echter gebruik gemaakt van de bestaande infrastructuur van de gemeentelijke organisatie waardoor de kosten voor ambtelijk personeel (overhead) (relatief) beperkt kunnen blijven. In de overheadkosten zitten onder andere de ondersteuning van de afdeling Automatisering en de afdeling Financiën (zeer beperkt). Naast de Sw-

medewerkers van Beschut Buiten krijgt de afdeling Personeel en Organisatie ook te maken met Sw-medewerkers van Beschut Binnen en Detacheringen (totaal zo'n 150 medewerkers). Deze kosten worden verder inzichtelijk gemaakt door werkgroep 2, die het financiële plaatje voor de totale Participatiewet in beeld brengt.

Uitvoeringskosten

Op dit ogenblik wordt met name het bulkwerk (onkruidbeheer in het groen beperkte snoeiwerkzaamheden) via beeldbestekken (kwaliteitsniveau B) uitgevoerd door de Larcom en de Wezo. De werkzaamheden (beeldkwaliteit B) worden in 2014 uitgevoerd voor gezamenlijke aanneemsom van € 317.000,-, dit bedrag is exclusief het meerwerk (nieuwe aanleg) dat wordt uitgevoerd binnen de bestemmingsplannen (± € 2.000,-). Daarnaast wordt ook het maaiwerk op de begraafplaatsen door Larcom uitgevoerd. Momenteel worden al pilots met winterwerk en een veegauto gestart. Daarnaast gaan we waarschijnlijk ook de kolkzuigwerkzaamheden zelf uitvoeren waardoor er andere extra werkzaamheden als pilot met Larcom/Wezokunnen worden gedraaid.

In de nieuwe organisatie krijgen we te maken met de uitvoeringskosten die door Larcom/Wezo al doorgerekend zijn in de aanneemsom voor de beeldbestekken. Het betreft kosten voor leiding (uitvoerder op het werk, de huidige assistent rayonleider), Begeleiding sociaal (de huidige rayonleider), begeleiding voormannen, schaftwagens, kosten voor overlegruimte, stallingruimte, tractiekosten, kleding en arbo, handgereedschappen, opleidingskosten, koffievergoeding.

Huisvesting

De buitendienst in nu gehuisvest in de gemeentewerven van Nieuwleusen, Dalfsen en Lemelerveld (kleine werf).

In Nieuwleusen en Dalfsen staan de grote werven (met geïntegreerde brandweerkazernes) die uit verschillende ruimtes bestaan:

- Kantoorruimtes voor de wijkuitvoerders;
- Magazijn;
- Opslagruimte voor materialen en materieel (vooral in Dalfsen);
- Garage in Dalfsen;
- Wasplaats;
- Vergaderruimte
- Kantine en toiletvoorzieningen.

De gemeentewerven zijn gebouwd voor het huidige aantal werknemers en de ruimtes zijn niet voldoende groot om 40 wsw collega's onderdak te bieden. In de werf in Nieuwleusen is aanbouw van de werf wellicht een mogelijkheid. Bij de gemeentewerf in Dalfsen is deze ruimte er niet.

We gaan er in eerste instantie vanuit dat de Sw-medewerkers vertrekken vanaf de schaftwagens, wat momenteel ook het geval is. Er wordt naar gestreefd om koffiepauze en toiletvoorzieningen in de wijken te organiseren, zodat het aantal vervoersmiddelen beperkt blijft. Waar mogelijk worden in de toekomst binnen het gemeentelijk vastgoed een aanvullende ruimte gehuurd.

Dit moet nog verder onderzocht worden.

Ook de opslagruimte voor materieel is niet voldoende groot, wanneer er bussen en maaimachines van Wezo/Larcom overkomen. Ook dit zal de nodige aandacht krijgen bij de uitwerking.

Materieel

De buitendienst is goed uitgerust voor de uitvoering van zijn werkzaamheden. Door toepassing van het juiste materieel zijn de wijkteams in staat om het werk efficiënt en veilig uit te voeren. De buitendienst beschikt over:

Voertuigen: auto's, bestelauto's en een vrachtauto;

Werkmaterieel, waaronder tractoren, aanhangers, zoutstrooiers en maaimachines;

Gereedschappen: klein machinaal gereedschap zoals bladblazers en motorzagen, maar natuurlijk ook handgereedschap.

De afstanden in de kernen zijn klein. Waar mogelijk wordt er in de toekomst voor personenvervoer gebruik gemaakt van de fiets. Het materieel en materiaal wordt, zoveel mogelijk in eigen beheer, door de monteurs in de werkplaats en de garage in goede staat gehouden om effectief en efficiënt gebruik te garanderen. Zoals hierboven al aangegeven nemen we zeer waarschijnlijk een aantal bussen en een maaimachine van de WSW over.

In onderstaande tabel zijn deze uitvoeringskosten in beeld gebracht:

Werkgeverskosten (Soza)	
Begeleiding (uitvoerder sociaal, blijvend 0,5 fte)	€ 31.500
Begeleiding (uitvoerder sociaal, opstartfase 0,5 fte)	€ 31.500
Opleidingskosten	€ 14.000
Totaal werkgeverskosten	€ 77.000
Uitvoeringskosten (O&B)	
Leiding (uitvoerder werk)	€ 63.000
Begeleiding (meewerkend voormannen)	€ 16.000
Schaftwagens	€ 16.200
Toename kosten huur overlegruimte	€ 3.000
Stallingsruimte	€ 40.000
Tractie	€ 59.670
Maaimachine	€ 19.553
Kleding & Arbo	€ 18.000
Handgereedschappen	€ 8.000
Koffievergoeding	€ 5.280
Totaal uitvoeringskosten	€ 248.703
Ontwikkeling uitbesteding derden	
Vervallen uitbesteding Wezo en Larcom	€ -317.000
Vervallen uitbesteed meerwerk Wezo en Larcom	€ -48.400
Vervallen maaiwerk begraafplaatsen	€ -13.500
Extra uitbesteding ter opvang piekperiode	€ 30.000
Totaal uitbesteding derden	€ -348.900
Totale uitvoeringskosten (zie hierboven)	€ 248.703
Verwacht saldo:	€ -100.197

Er is de conclusie te trekken dat de integratie van de Sw-medewerkers in de voorgestelde vorm en bedrijfsvoering een structureel batig saldo kan opleveren op de component leiding/ inhoudelijke begeleiding op de werkvloer.

In het volgende overzicht is aangegeven hoe de totale exploitatie van de wsw financieel wordt opgebouwd. De plaats van de uitvoeringskosten in relatie tot de totale exploitatie wsw is in rood weergegeven.

Beschut binnen	Werken op locatie	Detachering	Begeleid werken
Loonkosten	Loonkosten	Loonkosten	Loonkosten
Werkgeverskosten	Werkgeverskosten	Werkgeverskosten	Werkgeverskosten
Uitvoeringskosten	Uitvoeringskosten	Uitvoeringskosten	Uitvoeringskosten
Rijksbijdrage	Rijksbijdrage	Rijksbijdrage	Rijksbijdrage
Saldo	Saldo	Saldo	Saldo

Figuur: Financiële opbouw totale wsw

3.8 Voldoende draagvlak en betrokkenheid bij ambtelijke organisatie, bestuur, klanten en partners

Samen doen in Dalfsen

Zoals al aangegeven staan de gemeenten in Nederland voor een grote opgave. Vanaf 1 januari 2015 krijgt Dalfsen er naast de WSW nog een groot aantal taken bij op het gebied van de AWBZ en Jeugdzorg. De drie decentralisaties hebben een grote impact op enerzijds de gemeentelijke organisatie, anderzijds op de inwoners, ondernemers, zorgaanbieders, maatschappelijke organisaties en dergelijke. Het is daarbij van groot belang dat er zorgvuldig gecommuniceerd wordt met al deze doelgroepen.

Er is een totaal communicatieplan waarin als eerste een plan wordt geschetst om de drie decentralisaties als geheel te communiceren. Daarnaast krijgen de drie afzonderlijke decentralisaties (ABWZ/Wmo, Jeugdzorg en Participatiewet) elk hun eigen communicatiekalender. De plannen zijn praktisch van aard. In deze paragraaf gaan we in op het totaal communicatieplan en het communicatieplan voor de Participatiewet (bijlage 3).

Het communicatieplan moet als dynamisch document worden gezien omdat er nog veel open onduidelijkheden (o.a. wanneer worden de wetten door de Rijksoverheid behandeld) zijn. Hierdoor moet het mogelijk zijn, om indien de situatie daar om vraagt, aanpassingen te doen.

Participatiewet

Voor de communicatie rond de participatiewet is een aantal uitgangspunten geformuleerd. Voorop staat dat de communicatie zorgvuldig moet zijn en goed op elkaar afgestemd. Met name voor dit project is dat erg van belang omdat je te maken hebt met een kwetsbare groep mensen. Dit plan richt zich in eerste instantie op de WSW die wordt ondergebracht bij de buitendienst van de gemeente Dalfsen, maar kan uitgebreid worden naar de totale participatiewet.

Vader Joost van Nieuwleusen staat centraal tijdens de communicatie rond de participatiewet. Hij is door een auto-ongeluk gedeeltelijk arbeidsongeschikt geworden en heeft een werkvoorzieningsplaats bij Wezo. Nu gaat hij binnenkort aan de slag (hij wordt gedetacheerd) bij de afdeling Onderhoud en Beheer van de gemeente Dalfsen. Hoe ziet dat traject eruit? Door het verhaal rond vader Joost te communiceren moet het voor de interne en externe doelgroepen duidelijk worden wat die participatiewet nu precies inhoudt.

Daarnaast wordt puber Bas ingezet om het traject 'te vertellen' rond de Wajong en de nieuwe regels die daarvoor gaan gelden.

Doelgroepen

Intern	
Collega's buitendienst	Medewerkers van de buitendienst krijgen er collega's bij. Dat gebeurt niet van de een op andere dag, maar is wel een grote verandering. Zij zullen goed geïnformeerd en betrokken moeten worden om ook acceptatie te krijgen voor het feit dat er medewerkers met een beperking bij zullen komen.
Collega's binnendienst	Voor collega's in de binnendienst is het belangrijk om te weten wat er precies gaat veranderen en ook wat dat betekent voor de buitendienst en wie waar voor verantwoordelijk is.
WSW-Cliënten	Voor WSW-cliënten die bij de buitendienst van de gemeente Dalfsen worden gedetacheerd verandert er in veel gevallen niet veel, omdat zij voor een groot deel (via Larcom) al aan het werk zijn in Dalfsen. Wel is het belangrijk dat er zorgvuldig wordt gecommuniceerd over wat er dan wel verandert voor hen. Daarnaast is er een groep WSW Cliënten die niet bij de buitendienst ondergebracht worden, maar waar wel wat verandert als Dalfsen de SW zelf gaat uitvoeren.
WAJONGERS	Zij moeten goed geïnformeerd worden over de op handen zijnde veranderingen. Voor sommige cliënten is het lastig omgaan met veranderingen.
Ouders/verzorgers Cliënten	Ouders en verzorgers moeten goed geïnformeerd worden over de op handen zijnde veranderingen. Voor sommige cliënten is het lastig om te gaan met veranderingen en dan is het belangrijk dat de omgeving de cliënt goed kan opvangen.
Extern	
Bedrijfsleven	Toeleiding naar de arbeidsmarkt staat bij de participatiewet buiten kijf. Daarom is het belangrijk dat het bedrijfsleven nauw bij deze decentralisatie betrokken wordt. De gemeente heeft immers arbeidsplaatsen en werkervaringsplaatsen nodig? Het bedrijfsleven moet goed geïnformeerd worden en het is belangrijk dat ze mee kunnen denken en mee kunnen werken aan oplossingen.
WEZO en Larcom en UWV	Sociale werkvoorzieningschappen raken hun corebusiness kwijt. WSW-cliënten worden niet meer automatisch geplaatst bij WEZO of Larcom of via het UWV en dat is voor deze bedrijven wellicht een aderlating. Gemeente Dalfsen blijft voor verschillende cliënten wel arbeidsplaatsen inkopen, daar waar cliënten niet of nauwelijks te plaatsen zijn in het bedrijfsleven, vanwege hun beperking.
Burgers	Burgers informeren middels krant over veranderende organisatie buitenruimte.

Uitgangspunten

De participatiewet is nog niet door de Tweede en Eerste Kamer goedgekeurd. Dat betekent dat er onvoldoende informatie is om over de uitvoering van de participatiewet ook duidelijk te kunnen communiceren. Wat wel duidelijk is, is dat er een aantal pilots draaien bij de buitendienst. Communicatie rond de participatiewet haakt zoveel mogelijk aan bij de campagne 'Samen doen in Dalfsen. Daar waar specifieke zaken gecommuniceerd moeten worden, wordt per onderwerp bekeken hoe dat aangepakt moet worden. In onderstaand activiteitenoverzicht wordt het één en ander verduidelijkt. In feite wordt er een knip gemaakt tussen het traject dat nu loopt met de buitendienst en de behandeling van de Participatiewet. Nogmaals: dit is geen statisch document, maar een werkdocument waarin voortdurend aangevuld kan worden al naar gelang de situatie. Uitgangspunt is dat we cliënten, buitendienst en andere doelgroepen nauw betrekken bij de veranderingen.

Wat?	Doelgroepen	Inhoud	Wanneer
Nieuwsbrief	Medewerkers buitendienst	Feitelijke informatie communiceren, stand van zaken	Eerste nieuwsbrief in maart
Koffiemomenten wijkteams	Medewerkers buitendienst	Mondeling informatie brengen en ook informatie halen	Gebeurt al regelmatig
Nieuwsbrieven	Cliënten WSW/Wajong ouders en verzorgers	Feitelijke informatie, laagdrempelig gebracht	Vanaf 2 ^e helft 2014, als daadwerkelijk in beeld is wie het zijn en wat er bekend is
Informatiebijeenkomst	Cliënten wsw die meedraaien in de pilot buitendienst	Wat gaat er veranderen en wat betekent het voor jullie?	Zodra go/no go is gegeven op bedrijfsplan
Informatiebijeenkomst	Bedrijfsleven	Kansen en bedreigingen inventariseren met bedrijfsleven. Samen optrekken met bedrijfscontactfunctionaris	Tweede helft 2014
Krant	Burgers	Aankondiging pilots en organisatieverandering begin 2015	April 2014, Eind 2014/begin 2015

4. Implementatieplan

Voordat O&B begin 2015 kan draaien moet de organisatie worden voorbereid. In onderstaande tabel zijn de activiteiten/werkzaamheden per categorie chronologisch benoemd. Het implementatieplan is een dynamisch document dat verder vorm krijgt in de tijd.

Activiteit	Opmerking	Afdeling	Planning data												
			2014	2015											
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J
Fase 2: Uitwerkingsfase															
Uitwerken bedrijfsplan															
Bijeenkomst organisatiestructuur wijkteams en afd. O&B	Toelichting geven op organisatiestructuur	Henk en Wendy	wk1												
Bijeenkomst werkgroep 1	bespreken concept bedrijfsplan	Afdeling O&B + Cyber adv.	28-1												
Bespreken strategisch bedrijfsplan in projectgroep	Vaststellen uitgangspunten bedrijfsplan	leden projectgroep	30-1												
Vaststellen strategisch bedrijfsplan door B&W		Afdeling O&B													
Beeldvorm sessie met werkgroep 1	Organisatievorm verder uitwerken	Wergroep 1 en Cyber	13-2												
Uitwerken communicatieplan	met o.a. met tijdstippen + inhoud nieuwsbrieven eigen organisatie, WSW, raad en persberichten	BZ en Communicatie i.o.m. O&B en SoZa													
Uitwerken werkprocessen	Uitwerken belangrijkste werkprocessen, zodat betrokkenen weten wat op welk moment van hen verwacht wordt	wijkuitvoerders + 1 uit elk wijkteam. Voorbereiding Edward, Wendy, Cyber													
Informatie & communicatie															
Nieuwsbrief over besluiten uit het strategisch bedrijfsplan		BZ en Communicatie													
Fase 3: Voorbereidingsfase															
Personeel en organisatie															
Bijeenkomst projectgroep	Stand van zaken bespreken	SoZa en O&B													
Uitwerken taakverdeling Soza - O&B	voorbereiding door SZ en O&B, werkgroep 4 met ondersteuning P&O	Soza, O&B en P&O													
Inzichtelijk maken capaciteiten collega's WSW	Persoonlijk dossier sw medewerker inzichtelijk maken	P&O													
Uitwerken functiebeschrijvingen en competenties		P&O													
Uitwerken training- en opleidingsplan	O&B samen met P&O														
Werving personeel		P&O i.o.m. O&B en SoZa													
Middelen															
Uitwerken huisvesting, logistiekplan	kantoorruimte, opslag, magazijn, pauzelocaties, etc.	Afdeling O&B (Gerben), O&G (David)													
Uitwerken tractie en gereedschappen	bij zelf uit te voeren werkzaamheden benodigde tractie bepalen	O&B en leden werkgroep 1													
Uitwerken ICT en telefonie	uitwerken benodigde hardware, software en telefonie	afdeling FZ en O&B													
Uitwerken kleding		leden werkgroep 1													
Uitwerken begroting O&B 2015		O&B													
Nieuwe situatie verwerken in begroting/najaarsnota		Soza en O&B													
Catering en schoonmaak		P&O i.o.m. O&B													
Bedrijfsvoering															
Uitwerken arbeidscapaciteit	Nadere verkenning beschikbare arbeidscapaciteit, aantallen, fle's, (incl. instroom en uitstroomprognoses), capaciteiten en beperkingen	P&O, SoZa en O&B													
Opstellen werkplanning	Uitwerken werkplanning ten bate van professionele, planmatige sturing op capaciteit en werkvoorraad	O&B, leden werkgroep 1 m.b.v. systeem /model													
Uitwerken werkplan	Uitwerken beschikbare werkvoorraad, afzetten tegen beschikbare capaciteit, keuzes maken ten aanzien van zelf doen en uitbesteden	O&B i.o.m leden werkgroep 1													
Externe werkvoorraad	op basis van werkplan, eventueel aanvullend benodigde werkvoorraad vaststellen en onderzoeken hoe hierin door externe opdrachten in kan worden voorzien	O&B i.o.m. SoZa (voor externe opdrachten)													
Wijk- en ploegindeling	Zelf uit te voeren werkzaamheden uitwerken tot wijk- en ploegindeling	O&B, leden werkgroep 1													
Besluit/informeren B&W over uitgewerkt bedrijfsplan, onder voorbehoud advies OR over uitgewerkt bedrijfsplan		O&B													
Bestekken, beeldbestek eigen werkzaamheden en beeldbestek uitbestede werkzaamheden	Aansluitend bij uit te besteden werkzaamheden opstellen van uitbestedingsoverzicht, aanbestedingsplan, uitwerken bestekken en uitvoeren aanbestedingen	O&B													
Opstellen toezicht- en monitoringsplan	Uitwerken hoe gemeente zicht en grip houdt op kwaliteit en kosten	O&B samen met Cyber													
Informatie & communicatie															
Diverse nieuwsbrieven en persberichten, data nader bespreken	zie communicatieplan	BZ en Communicatie													
Bijeenkomsten projectgroep, eens in de 5 à 6 weken	Stand van zaken bespreken	SoZa en O&B													
Bijeenkomsten werkgroep 1, nader inplannen	Stand van zaken bespreken	O&B													
Presentatie plannen aan OR		O&B													
Nieuwsbrief	over ploegindeling	BZ en Communicatie													
Bijeenkomst projectgroep	Stand van zaken bespreken	SoZa en O&B													
Smoeleboek	Smoeleboek nieuwe organisatie, inclusief wsw	P&O													
Open dag		Allen													
Eindejaarsactiviteit nieuwe organisatie?															
Introductieprogramma															
Nieuwsbrief, persbericht	Start nieuwe organisatie	BZ en Communicatie													
Implementatie	Bericht op internet, twitter														
Bijeenkomst nieuwe organisatie															

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht werkzaamheden

		Normale werkzaamheden						
		Specialistische werkzaamheden						
			geschikt	ongeschikt	Centraal	Wijkgericht	Uitbesteed	
Openbaar groen	Schoffelen en uitharken		xxxxx			x		
	Kantensnijden		xxxxx			x		
	Snoeien lage beplanting met rugmaaier		xxxxx			x		
	Snoeien singels (hoge beplanting) met rzaag en rugmaaier		xxx	xx		x		
	Snoeien Hagen (groot gedeelte machinaal met trekker)		xx	xxx		x		
	Snoeien hagen (heggeschaar)		xxxxx			x		
	Omvormen herinrichten groen		xxx	xx		x		
	Gasmaaien met Toro Maaimachine		xxxxx		x	x		
	Graskanten 'bij' maaien.		xxxxx			x		
	Overhangend groen knippen		xxxxx			x		
	Onderhoud bomen		x	xxxx	x			
	Snoeien waterlot		xxxxx			x		
	Planten bomen		x	xxxx		x		
	Planten overige		xxxxx			x		
	Onderhoud haven		xxxxx			x		
	Onderhoud rondom gemeentehuis		xxxxx			x		
	Onderhoud natuurterreinen		xx	xxx	x			
	Wegen	Herstraten tegels en klinkers.		xx	xxx		x	
		Maken van op en afritten		xx	xxx		x	
		Bestraten nieuwe projecten		x	xxxx			x
Bestraten rubberen tegels en overige in speeltuinen.			x	xxxxx		x		
reiniging goten			xxxxx				x	
onkruidbestrijding op verharding handmatig			xxxxx			x		
Onderhoud zandwegen				xxxxx	x			
Onderhoud bermen afvlakken				xxxxx	x			
maaien met klepel				xxxxx	x			
maaien met cyclomaaier				xxxxx	x			
Verkeersregelaar				xxxxx		x		
Grasstenen nieuwe aanleg en renovatie			x	xxx			x	
Onderhoud Abri's		xxxxx			x			
Riolen	Ontstoppen riool		xx	xxx		x		
	Aanleggen/ onderhouden riool aansluitingen			xxxxx		x		
	Onderhoud straatkloten		xxx	xx			x	
	Inspecteren met rook			xxxxx			x	
	inspecteren met camera			xxxxx			x	
	Onderhoud en reparatie drukriool			xxxxx	x			
Borden en andere do de elementen	Verkeersborden plaatsen			xxxxx	x			
	Verkeersborden onderhouden		xxxx	x		x		
	Verwijsborden plaatsen			xxxxx	x			
	verwijsborden onderhouden		xxxx	x		x		
	Banken plaatsen			xxxxx	x	x		
	banken onderhouden		xxxx	x		x		
	Onderhoud tunnels		xxxxx		x			
	onderhoud bruggen		xxxx	x	x			
	alle overige (palen e.d. onderhouden en plaatsen)		xxxx	x				
	Speelplaatsen	Onderhouden speelplaatsen		xxxxx			x	
		Renoveren speeltuinen		xx	xxx			x
		Inspecteren speelplaatsen			xxxxx	x		
Onderhouden speeltoestellen				xxxxx		x		

Sloten	Uitmaaieren sloten	xxxxx				
	Schoonhouden duikers	xxxxx				
Straatverlichting	Schoonhouden ov masten	xxxxx			x	
	Onderhoud ov masten		xxxxx			x
Festiviteiten	Halen en brengen dranghekken en verkeersvoorzieningen		xxxxx		x	
Afval	Ledigen afvalbakken	xxxxx			x	
	Opruimen zwerfvuil	xxxxx			x	
	Opruimen illegale stortingen	x	xxxx		x	
Ongedierte bestrijding	Ongedierte bestrijden op gemeente terrein		xxxxx	x		
	Burgers adviseren over bestrijding van ongedierte		xxxxx	x		
Sportvelden	Onderhoud velden	xxx	xx	x		
	maaieren sportvelden	xxx	xx	x		
	Onderhoud singels	xxxx	x		x	
	Onderhoud overige	xxxx	xx		x	
Gemeentelijke gebouwen	klein onderhoud aan de gebouwen.	x	xxxx	x		
	Overleg met aannemer voeren		xxxx	x	x	
Huisvesting	Schoonhouden Werven	xxxxx				x
	Schoonhouden eigen werkplekken	xxxxx				x
	Schoonhouden schaftwagens	xxxxx			x	
	Schoonhouden opslagplaatsen	xxxxx			x	
Materieel	Signaleren van gebreken	xxx	xx		x	
	Schoonhouden van eigen materieel	xxxx	x		x	
Tractie	Besturen en bedienen Auto's incl. evt. kraan	xx	xxx	x		
	Besturen en bedienen vrachtauto's incl. kraan		xxxxx	x		
	Besturen en bedienen tractoren incl. aanbo uwwerktuigen		xxxxx	x		
	Besturen shovel incl. aanbo uwwerktuigen	x	xxxx	x		
	Besturen grasmaaimachines	xxxx	x	x	x	
Begraafplaatsen	Onderhoud begraafplaats	xxxx	x		x	
	Graf delven	xxxx	x	x		
	Begravenis leiden		xxxxx	x		
	Overleg met leveranciers en nabestaanden		xxxxx	x		
Garage	Schoonmaken eigen machines	xxxxx			x	
	Onderhoud machines	x	xxxx		x	
	Vervangen machines		xxxxx	x		
Veiligheid/ vca en opleidingen	Voortgang VCA bewaken		xxxxx	x		
	Toelboxen organiseren		xxxxx	x		
	Beheren en uitzetten van opleidingen		xxxxx	x		
Beeldende kunst	Onderhoud beeldende kunst	xxxxx			x	
Gladheidbestrijding	Strooien volgens vastgestelde routes		xxxxx	x		
	Handmatig strooien en sneeuwruimen	xxxxx			x	

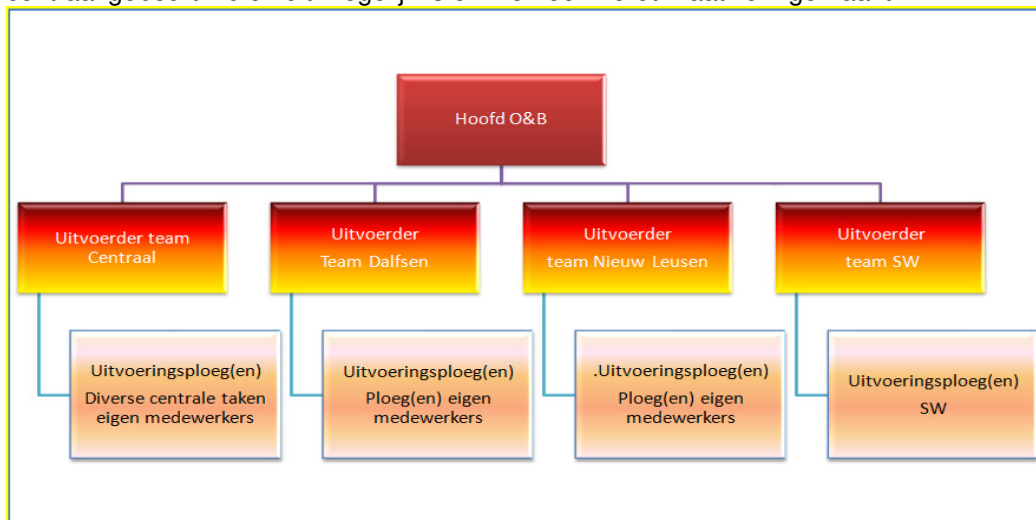
Bijlage 2 Drie organisatiescenario's

In de structuren van de voorgestelde scenario's wordt een onderscheid gemaakt tussen de taken en verantwoordelijkheden betreffende beheer en onderhoud enerzijds en het mensontwikkelbedrijf anderzijds. Deze zijn in de scenario's verschillend geborgd.

Scenario 1: Basis Buitendienst

Tijdens de beeldvormingsessie is onderstaand organogram gepresenteerd door de medewerkers van de buitendienst. Dit scenario is gebaseerd op de huidige situatie bij de buitendienst waarbij dan de SW-medewerkers in een eigen team met eigen uitvoerder en per ploeg een voorman/1^e medewerker, in de organisatie van Dalfsen worden toegevoegd. Van daaruit zal incidenteel en taakgerichte samenwerking gezocht worden!

Binnen dit scenario is alleen het huidig wijkteam buitengebied aangepast met de naam Team "Centraal". Dit is het basis-scenario en wordt feitelijk het startscenario per 1 januari 2015 waarbij de wijkteams SW wel geografisch ingezet worden zoals dat nu ook het geval is. Sturing van de SW-ploegen vindt plaats vanuit de uitvoerder team SW. Elke ploeg van de SW heeft in principe een voorman/1^e medewerker, die de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer in de wijk coördineert en stuurt. Inzet bij het Team centraal gebeurt indien dit mogelijk is en hiervoor wordt maatwerk gemaakt.

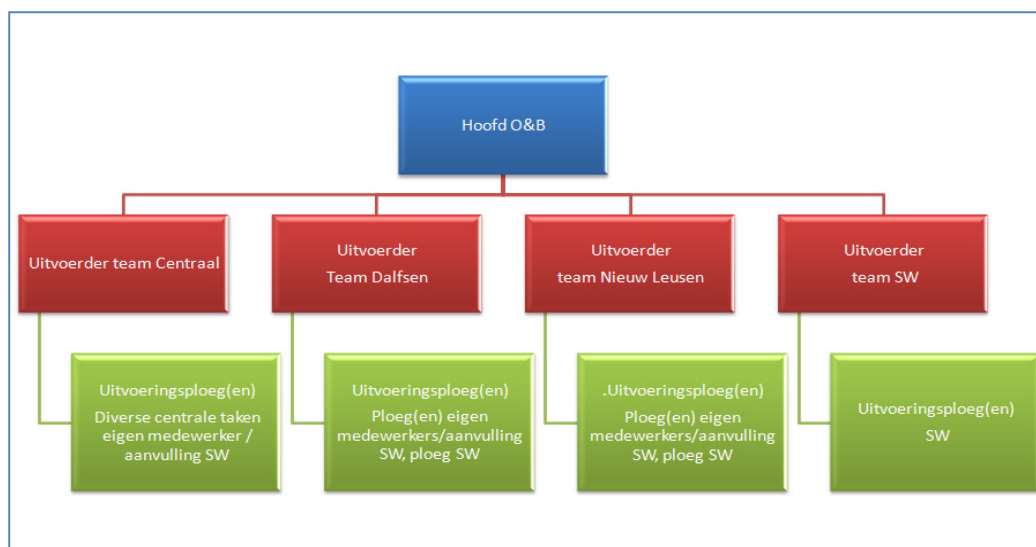


Scenario 1: Organogram Basis buitendienst

Basis buitendienst	
<p>Voordelen</p> <p>Er verandert niets voor medewerkers. Ieder blijft doen wat hij nu doet. Haalbaar per 1-1-2015. Je haalt mensen niet uit hun huidige ritme, weinig risico's hierin. Uitvoerders behoeven geen opleiding. Instroom is makkelijker vanuit de Participatiewet.</p>	<p>Nadelen</p> <p>Omdat niets verandert wordt weinig invulling gegeven aan de sociale doelstelling. Geen directe doorgroei-/doorstroommogelijkheden SW binnen een "normale" werkgroep. Span of control SW-ploeg (te) groot. Kans op tweespalt tussen leidinggevenden. Je haalt niet het maximale rendement van een geïntegreerde samenwerking Blijvende cultuurverschillen.</p>

Scenario 2: Semi geïntegreerd model

Het 2^e scenario gaat er vanuit dat er in de wijkteams waar mogelijk integratie plaatsvindt in de reguliere wijkwerkzaamheden met de huidige productieploegen bij de buitendienst. Dit is feitelijk het doorgroeimodel van scenario 1. In dit model zal vanuit het team met SW medewerkers op individuele basis mensen meewerken in de ploegen van de "Dalfsen" teams. Op termijn kan er wellicht een SW ploeg integraal onderdeel van het team uitmaken. Daarnaast blijven zogenaamde "inhuur" ploegen vanuit SW-team werkzaam. Alle SW ploegen hebben in principe een voorman/1^e medewerker.



Scenario 2: Organogram Semi - geïntegreerd model

Waar binnen scenario 1 gekozen wordt voor een gescheiden benadering van beide groepen wordt dit in scenario 2 juist meer geïntegreerd. De mate van integratie hangt af van de mogelijkheden. In dit scenario wordt het 4^e team, naast de bestaande teams gevormd door de SW-medewerkers die een sterk SW-gerelateerde sturing en coördinatie behoeven. De uitvoerder voor de groep moet hiertoe specifiek zijn opgeleid. Het mensontwikkelbedrijf wordt zoveel mogelijk vorm gegeven en begeleid van het team SW in samenwerking met de SW-coördinator van SoZa. In de andere teams vindt wel of niet volledig geïntegreerd een menging plaats van huidige buitendienst medewerkers en SW-ers. De sturing en coördinatie ligt volledig bij de betreffende uitvoerder.

Semi geïntegreerd model	
<p>Voordelen</p> <p>Je kunt in aanvang maatwerk leveren o.b.v. competenties, bereidwilligheid en inzetbaarheid. Balans aan te brengen in organisatie (cultuur, homogeniteit en productiviteit). Je voldoet aan de integratiedoelstelling en biedt mensen doorstroom en groei mogelijkheden, mensontwikkelbedrijf. Haalbaar per 1-1-2015. Je haalt mensen die dit niet aan kunnen niet uit hun ritme, weinig risico's hierin. Span of control in evenwicht. Bij voldoende doorstroom fungeert SW team in toekomst voor opvang mensen uit de "kaartenbak".</p>	<p>Nadelen</p> <p>Cultuurverschillen kunnen blijven bestaan. Je bereikt geen volledig geïntegreerde samenwerking, er blijft een groep SW met status apart. Er kan nog verschil blijven in inzet en inzicht in sturing tussen uitvoerders. Opleiding noodzakelijk in competenties.</p>

De taken en verantwoordelijkheden worden binnen de teams voldoende gewaarborgd. De duidelijke lijnstructuur binnen het team staat hiervoor garant. Dit scenario wordt haalbaar geacht meer vraagt een ontwikkeltijd. De verwachting is dat pas na 2 jaar bepaald kan worden, op grond van de ervaringen en evaluatie daarvan, of en in welke mate integratie op de werkvloer op grond van dit model mogelijk is. Voor de uitvoerders biedt de voorgestelde structuur voldoende houvast om vakinhoudelijk sturing te geven aan de productie eenheden/teams. De medewerkers kennen hierdoor korte lijnen en hebben binnen het team Buitendienst binnen de dagelijkse werkkring, te maken met één aanstuurder (= uitvoerder). Een zoveel mogelijk 'zachte overgang' wordt hiermee geborgd.

Scenario 3: Geïntegreerd model

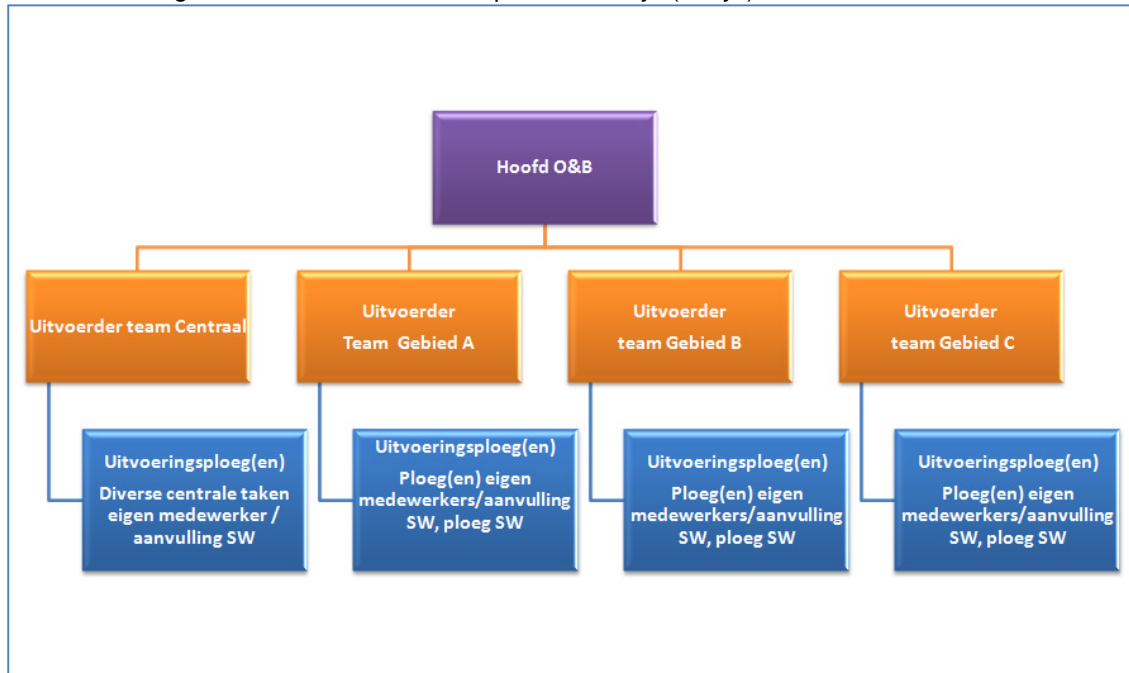
In scenario 3 zijn binnen de Buitendienst 4 gelijkwaardige deelteams. Hierbij is het eindbeeld dat in de deelteams volledige integratie gerealiseerd wordt. Binnen scenario 3 zijn de verschillende competenties betreffende enerzijds het beheer en onderhoud openbare ruimte en anderzijds het mensontwikkelbedrijf bij alle lagen voldoende aanwezig.

Het mag duidelijk zijn dat in dit scenario veel wordt gevraagd van de de direct leidinggevenden (uitvoerders) met betrekking tot de vakgerichte en de inhoudelijke leiding en aansturing van de medewerkers en de meer sociale begeleiding. In een nadere uitwerking worden deze competenties toegekend aan de diverse leidinggevende lagen.

De taken en verantwoordelijkheden worden binnen de deelteams voldoende gewaarborgd. De duidelijke lijnstructuur binnen het team staat hiervoor garant.

De te plaatsen medewerkers zullen de kans moeten krijgen om zich de gevraagde en noodzakelijke competenties eigen te kunnen maken en hun positie te verwerven. Belangrijk is wel dat in potentie de wenselijk geachte competenties aanwezig zijn of op korte termijn ontwikkelbaar.

De verwachting bestaat dat dit scenario op korte termijn (< 3 jr.) niet haalbaar is in de situatie in Dalfsen.



Scenario 3: Organogram Volledig - geïntegreerd model

Van de Uitvoerders mag worden verwacht dat zij afgebakend voor hun taakgebied personeelverantwoordelijk zijn en vak inhoudelijk leiding kunnen geven aan de medewerkers en voormannen/1^o medewerkers.

Voor de uitvoerders biedt de voorgestelde structuur voldoende houvast om vakinhoudelijk sturing te geven aan de productie eenheden/teams. De medewerkers kennen hierdoor korte lijnen en hebben binnen het team Buitendienst binnen de dagelijkse werkkring, te maken met één aanstuurder (= uitvoerder). Een 'zachte overgang' wordt hiermee minder geborgd.

Volledig geïntegreerd model	
<p>Voordelen</p> <p>Maximale integratie wordt per team nagestreefd. In principe geen verschillen tussen uitvoerders. Volledige mogelijkheid voor doorgroei-/doorstroom SW in mensontwikkelbedrijf. Span of control SW ploeg in evenwicht. Optimale afstemming van werkzaamheden.</p>	<p>Nadelen</p> <p>Veel veranderingen direct bij aanvang met risico's inzake mensen, cultuurverschillen. Risico dat leidinggevenden en directe collega's nog niet voldoende opgeleid/"klaar" zijn voor integratie, risico voor draagvlak. Mensen worden "gedwongen" samen te werken en te integreren met als gevolg veel onrust en geen draagvlak. Risico dat balans in de buitendienst verstoord raakt (cultuur, homogeniteit, productiviteit).</p>

Bijlage 3 Communicatiekalender van de 3 decentralisaties

Campagne

Paulien wil service zien! Met die slogan begonnen we twee jaar geleden de campagne voor het programma dienstverlening. Paulien heeft een ook een gezin. Vader Joost, Puber Bas, Basisschoolleerlinge Janneke, baby Puck en oma Tineke. Paulien en Joost zijn allebei eerder getrouwd geweest. Met de familie van Paulien willen we de 3 decentralisaties aan onze inwoners uitleggen. Wat houden de decentralisaties in en wat betekent het voor de inwoners van Dalfsen. Maar we willen ze ook voorbeeldgedrag laten tonen. Om inwoners erop te wijzen dat we een nieuwe tijd tegemoet gaan. Door het verhaal te vertellen krijgen de inwoners een beter beeld van de verschillende situaties.

Hieronder worden de karakters voorgesteld:

Paulien van Dalfsen: Hardwerkende moeder, betrokken bij haar omgeving, en kritisch op de gemeente.

Joost van Nieuwleusen: Joost werkt via de WSW, nadat hij door een auto-ongeluk gedeeltelijk arbeidsongeschikt is geraakt.

Oma Tineke: Moeder van Paulien. Oma Tineke heeft niet meer zo'n goede gezondheid. Maakt gebruik van de huishoudelijke hulp van de Wmo en volgt dagbesteding uit de AWBZ bij Rosengaarde.

Puber Bas: Bas is een lastige puber, die na de scheiding van zijn ouders de neiging heeft de verkeerde wegen te bewandelen.

Janneke: Janneke is een vrolijk meisje en gaat naar groep 7 van een basisschool in de gemeente Dalfsen.

Baby Puck: Puck is inmiddels 1 jaar en is een echte dreumes, met alle (on)gemakken van dien.

Het gezin Van Nieuwleusen-Van Dalfsen symboliseert datgene dat de inwoners van Dalfsen tegen kunnen komen op het gebied van wonen, welzijn en zorg met de nieuwe regelgeving.

Het gezin wordt gebruikt om de 3 decentralisaties (jeugdzorg, participatiewet, AWBZ/Wmo) een gezicht te geven voor de inwoners van Dalfsen.

Wat?	Doelgroepen	Inhoud	Wanneer	Wie
Posteractie langs de wegen in de gemeente	Inwoners	Posters op billboards met het gezin van Dalfsen, als eerste moment om de decentralisaties herkenbaar te maken.	Vanaf april 2014	
Media-aandacht	Via intermediairs	Interviews met de wethouder, mensen uit de verschillende organisaties en het versturen van persberichten om de start van de campagne te markeren	April 2014	
Huis aan huis krant	Inwoners	Huis-aan-Huis een krant verspreiden om de decentralisaties uit te leggen.	Vanaf april 2014	
Website	Alle doelgroepen	De website voorzien van alle beleidsstukken en actuele informatie	Per direct	
Filmpjes (op de website, Facebook ed)	Alle doelgroepen	Met verschillende filmpjes leggen we de belangrijkste veranderingen uit van de decentralisaties.	Vanaf april 2014	
Informatiekatern in KernPUNTEN	Inwoners	Een keer per maand komt een ander onderwerp uit de decentralisaties aan bod.	Maandelijks vanaf april 2014	
Gids Welzijn en zorg (bij wie kunt u wanneer terecht, regelingen van de gemeente op sociaal gebied, uitkeringen etc)	Inwoners	Een overzicht van alle regelingen en voorzieningen op het gebied van Zorg, Welzijn, werk en inkomen, aangevuld met andere acties.	December 2014/januari 2015	
Zorgmarkt	Inwoners	Eens in de twee jaar een zorgmarkt (of wellicht aansluiten bij Damito) voor potentiële klanten..	September 2014	
Dag van de zorg	Vrijwilligers en mantelzorgers	Een keer per jaar een centrale dag om vrijwilligers en mantelzorgers in het zonnetje te zetten	Oktober 2014	

Decentraliseren? Doen wij dat dan? Informereren organisatie door krant, stukjes op intranet	Interne organisatie	Onder de aandacht brengen van de werkzaamheden van de afdelingen Soza en Welzijn.	April, september, december	
Digitale nieuwsbrief	Gemeenteraad, maatschappelijke en welzijnsorganisaties, zorgaanbieders, Maatschappelijke partners	De digitale nieuwsbrief wordt ingezet om betrokkenen op de hoogte te houden van de actuele ontwikkelingen	Vanaf april, eens per 2 maanden	
Raadsbijeenkomsten	Gemeenteraad	Bijpraatsessies voor de gemeenteraad	Al gestart	
Persberichten	Pers	Tijdens persuurtje /persberichten aandacht besteden aan decentralisaties/	Mijlpalen communiceren	
Werkconferenties	maatschappelijke en welzijnsorganisaties, zorgaanbieders, Maatschappelijke partners	In de fase van beleidsontwikkeling is het belangrijk om doelgroepen mee te laten denken over de vraagstukken. Informeren en vragen om input.		
We Helpen/NL doet	(nieuwe) vrijwilligers	Inwoners van Dalfsen mbv NL Doet en We helpen wijzen op deze initiatieven om zo de medemens te ondersteunen.	Maart	