

Documentatie

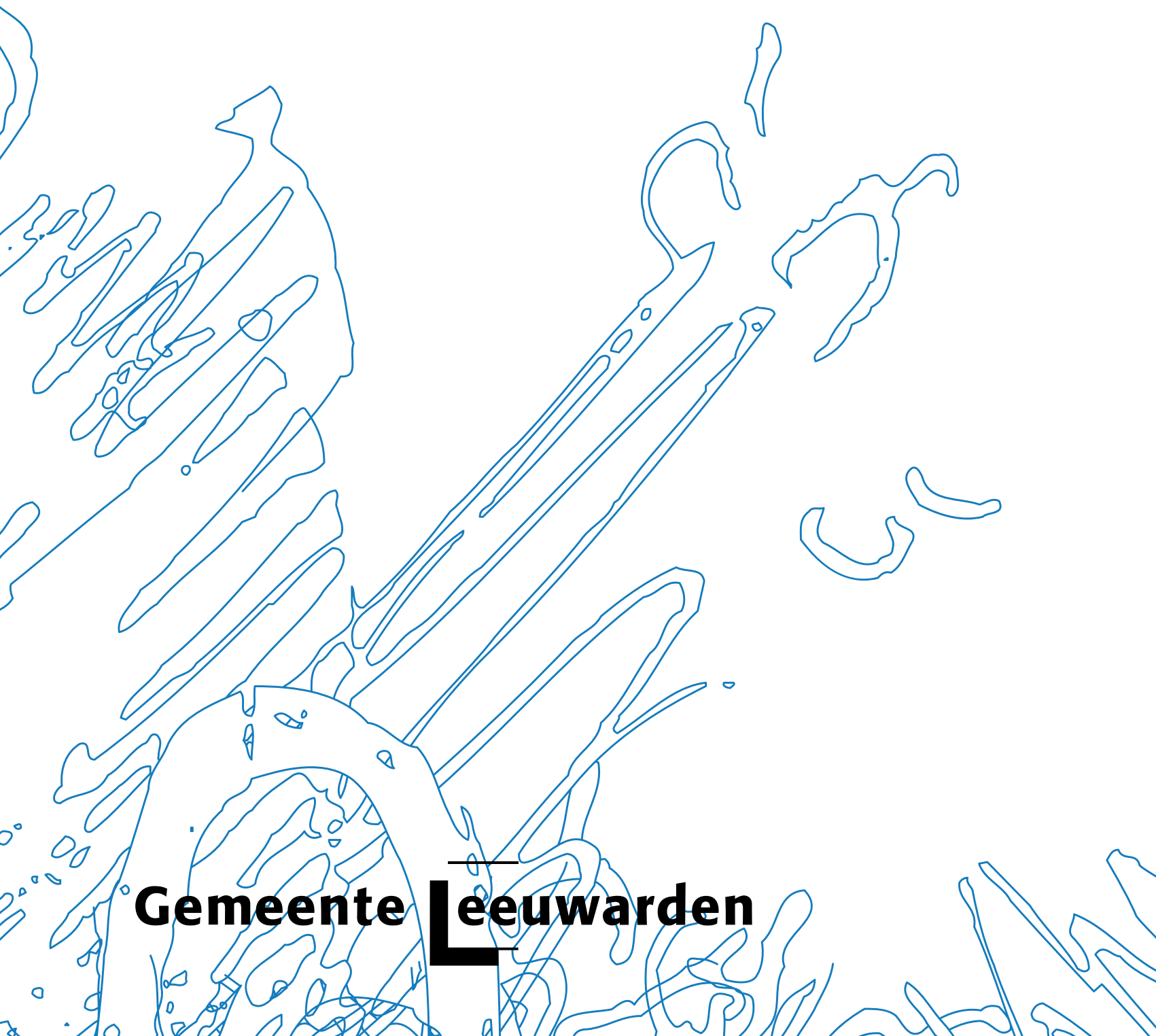
Friese kracht en frisse wind:
de overheidsorganisatie
van Leeuwarden



Gemeente Leeuwarden

Documentatie

Friese kracht en frisse wind:
de overheidsorganisatie
van Leeuwarden



Gemeente Leeuwarden

Inhoud

1. Missiegedrevenheid	5
2. Effectiviteit	9
3. Kostenbewustzijn	13
4. Betrouwbaarheid	17
5. Deskundigheid	21
6. Openheid	25
7. Leervermogen	29
8. Werkgeverschap	33
9. Veerkracht	37
10. Maatschappelijke betrokkenheid	41



1.

Missiegedrevenheid



Het is duidelijk waarvoor de organisatie staat. Zij heeft daarvoor steun van externe stakeholders. De organisatie heeft dit ook vertaald in de wijze waarop zij medewerkers werft en socialiseert.

1. Missiegedrevenheid

De missie van de Leeuwarder organisatie staat niet op zichzelf: we werken voor politiek en samenleving. In het collegeprogramma staat verwoord waar de gemeente en de gemeentelijke organisatie naar toe werkt. Via [link 1.1](#) en [link 1.2](#) vindt u twee pagina's uit het Collegeprogramma 2014-2018 *Leeuwarden is iedereen, eltsenien is Ljouwert* die compact weergeven waar de gemeentelijke organisatie zich voor inzet en hoe we in de samenleving willen staan. Het document is via beide links natuurlijk ook helemaal te lezen. Hoe Leeuwarders er tegenaan kijken:

[link 1.3](#)

Onze missie komt niet alleen tot uiting in het werken voor en in Leeuwarden, maar ook in onze intensieve samenwerking met de provincie Fryslân en in ons gezamenlijk optrekken met overheden en organisatie in de gemeenten in de regio. Voorbeelden daarvan zijn de Samenwerkingsagenda met de provincie Fryslân (bekijk via [link 1.4](#) de pagina's uit *Samenwerkingsagenda 2013-2025 Gemeente Leeuwarden - Provincie Fryslân* waaruit blijkt waarom we samenwerken met de provincie; de volledige tekst is hier ook te lezen) de Agenda Stad & Platteland, die opgezet is met alle betrokkenen in Noord-Fryslân en We the North ([link 1.5](#)), waarbij Leeuwarden samen met de andere grote gemeenten in Noord Nederland zich inzet voor en aandacht vraagt voor de zich sterk ontwikkelende noordelijke cultuursector.

De gemeentelijke organisatie werkt met stakeholders aan de missie van *Iedereen is Leeuwarden*. Dat doen we door die stakeholders actief te betrekken bij zaken die de gemeente graag voor elkaar wil krijgen (bijvoorbeeld in het Praathuis, halverwege de collegeperiode [link 1.6](#)), maar ook door volop ruimte en hulp te bieden aan initiatiefnemers onder die stakeholders die met hun plannen bijdragen aan de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van Leeuwarden (o.a. via het regelarme Mienskipsfonds [link 1.7](#), interview met een initiatiefnemer over het fonds: [link 1.8](#)).

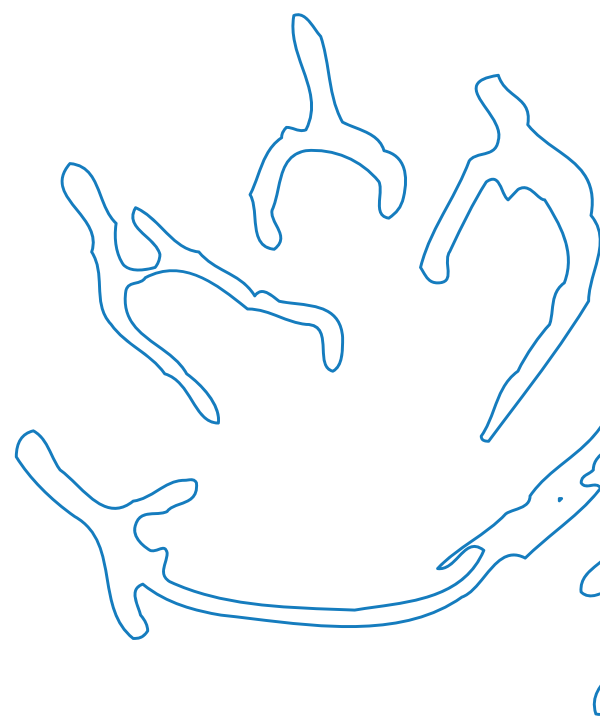
De ontwikkeling van een campus voor Watertechnologie en één voor Dairy is zowel een bewijs dat Leeuwarden durft te kiezen als van het feit dat we samen met partners vasthoudend bouwen aan succes. De Volkskrant haalde in een overzichtartikel van campus-ontwikkeling in Nederland Leeuwarden als geslaagd voorbeeld aan ([link 1.9](#)).

We stimuleren in onze organisatie dat medewerkers zich laten uitdagen door mensen en organisaties in hun netwerk. Dat gebeurt al geruime tijd op het terrein van duurzaamheid en energie, waar de gemeente samen met partners grote stappen maakt (zie *walkshow* Marjan Minnesma van Urgenda met o.a. Leeuwarder ambtenaar Bouwe de Boer over Circulaire economie: [link 1.10](#)).

Maar de organisatie jaagt dit proces ook op andere terreinen in eigen huis aan, bijvoorbeeld door de aanpak van Andere Overheid: niet praten over definities en beleid, maar concreet aan de slag op 10 concrete dossiers en collega's & bestuurders daarin uitdagen om nieuwe wegen te zoeken om met de samenleving tot resultaat te komen. Via [link 1.11](#) zijn die 10 dossiers te bekijken.

Ook in het Jonge Talentenprogramma, in het opleidingsprogramma en in het programma waarin we de gemeentelijke hulp en inzet voor Culturele Hoofdstad geven we aandacht voor nieuwe manieren van werken met samenleving en stakeholders. Binnen de recente kanteling van de dienst Welzijn is één van de drie nieuwe teams zelfs volledig gericht op het samen met de samenleving en stakeholders creëren van kansen en het vinden van (nieuwe) oplossingen.

Ook bij werving en selectie kijken we naar innovatie en netwerken. Via [link 1.12](#) is een vacature te bekijken die op dit moment (tot 21/8/2016) openstaat. Onze vacatures zetten we overigens uit in ons netwerk "Werken in Friesland", dat we opgezet hebben met een flink aantal werkgevers in Fryslân.



2.

Effectiviteit



Het is duidelijk welke concrete maatschappelijke effecten de organisatie binnen een bepaalde periode nastreeft, welke activiteiten de organisatie daartoe verricht, dat die effecten ook gerealiseerd worden en in hoeverre deze effecten 'toerekenbaar' zijn aan de organisatie. De organisatie beschikt aantoonbaar over het vermogen om op een professionele wijze de juiste rol te kiezen en te vervullen, afhankelijk van de maatschappelijke opgaven. Het schakelen van sturen naar regisseren, verbinden, samenwerken, co-creëren en ondersteunen gaat de organisatie moeiteloos af en oogst waardering bij de stakeholders.

2. Effectiviteit

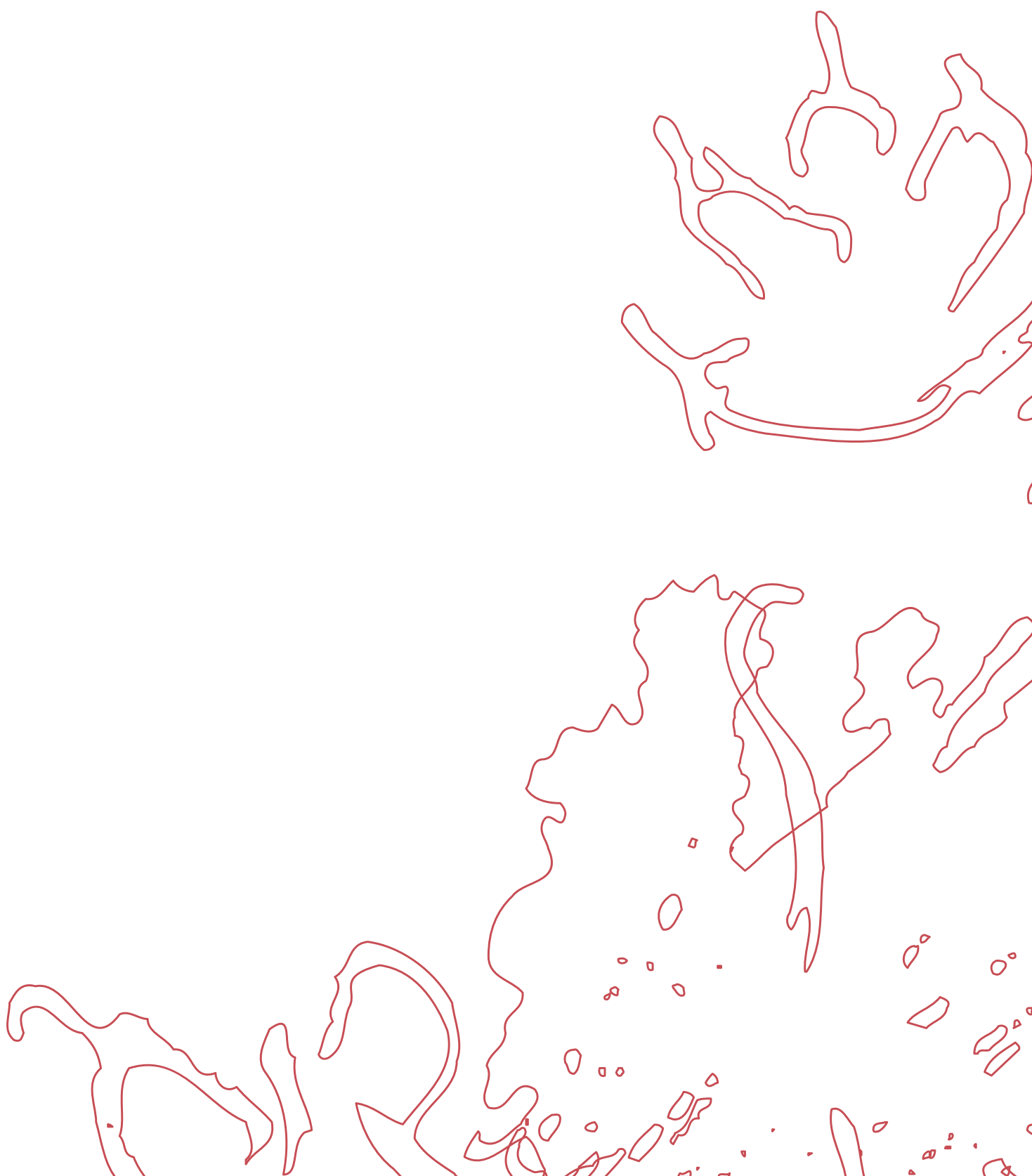
Beoogde resultaten en maatschappelijke effecten zijn op hoofdlijnen vastgelegd in het eerder genoemde collegeprogramma en vervolgens doorvertaald naar de programmabegroting en -verantwoording. We proberen dat materiaal toegankelijk te maken voor een breed publiek. Een voorbeeld van hoe dat er in de praktijk uit ziet (voor Beheer leefomgeving) vindt u op [link 2.1](#). Volledige info kunt u bekijken op [link 2.2](#).

Tussentijdse bijsturing (via een MidTermReview) gebeurt in samenspraak met de samenleving (in het Praathuis). Een voorbeeld van de manier waarop in de organisatie aan de programmabegroting systematisch handen en voeten gegeven wordt, is de sector Wijkzaken, die verantwoordelijk is voor het fysieke beheer van de leefomgeving. Via [link 2.3](#) is een nieuwsitem van intranet te bekijken dat schetst hoe dat gedaan wordt.

Eén van de goede voorbeelden van de manier hoe we met partners in steeds wisselende gemeentelijke rollen en met concrete maatschappelijke effecten voor ogen aan de slag zijn is onze inzet voor culturele hoofdstad. Samen met stichting Culturele Hoofdstad en de provincie Fryslân hebben we 32 KPI's (Key Performance Indicators) benoemd en verdeeld (zie [link 2.4](#)). Daarop hebben we een slim evaluatie- en monitoringsysteem gezet, dat moet garanderen dat alle maatschappelijke effecten van Culturele Hoofdstad gehaald worden (zie [link 2.5](#)). Voor de duidelijkheid: de maatschappelijke effecten staan voorop en niet per se wíé die behaalt (wat dat betreft is "toerekenbaarheid" aan de gemeente niet ons hoogste doel). Wél wordt de gemeentelijke organisatie zeer nadrukkelijk aangestuurd op het leveren van een bijdrage aan die effecten!

Een ander concreet voorbeeld dat al enige tijd loopt is de gemeentelijke inzet in onze "krachtwijk" Heechterp-Schieringen. Daar is in 2008 het eerste sociale wijkteam van Nederland ontstaan als onderdeel van een bredere wijkaanpak. Sinds 2008 is hard gewerkt aan de doelstellingen voor de wijk ("Heechterp-Schieringen een prachtwijk, alle bewoners een stap vooruit!"). De effectiviteit van die aanpak is beoordeeld door o.a. Jos van der Lans (publicatie Welzijn nieuwe stijl: de eerste vijf jaar) en door middel van een Maatschappelijke Kosten Baten Analyse. Via [link 2.6](#) zijn enkele cruciale bladzijden uit de publicatie van Van der Lans te bekijken. Het hele boek is hier ook te lezen. Verder volgen we de ontwikkelingen in Heechterp-Schieringen en alle andere Leeuwarder wijken en dorpen met de Sociale index (de sociale indexen 2011, 2013, 2015 voor Heechterp-Schieringen zijn te vinden op [link 2.7](#); alle andere Leeuwarder wijken en dorpen: [link 2.8](#)) en door eigen onderzoek.

Ook bij kleine(re) kwesties zoeken we de samenwerking met de samenleving en bepalen we per initiatief onze rol. We noemden eerder al het Mienskipsfonds, maar in de vakafdelingen wordt actief steun gegeven aan bewonersinitiatieven. Mooie voorbeelden op het terrein van groen en stadslandbouw staan op [link 2.9](#)



3.

Kostenbewustzijn



De organisatie beseft dat zij met publiek geld werkt. De bedrijfsvoering is strak en transparant.

De controlefunctie is op orde.

De overhead en interne bureaucratie zijn beperkt. De organisatie weet prestaties op hoog niveau te leveren en daarbij tegelijkertijd de kosten relatief laag te houden.

3. Kostenbewustzijn

Kostenbewustzijn krijgt veel aandacht:

Interne beheersing heeft gedurende reeks van jaren goede beoordeling gekregen van externe accountant. Via [link 3.1](#) is een bladzijde uit het accountantsrapport 2015 daarover te bekijken (jeugdzorg en pgb's scoren minder, maar deze thema's waren voor alle gemeenten in het jaar van de decentralisaties moeilijk beheersbaar).

In periode 2013-2018 wordt ruim €1,2 mln. bespaard op overhead. In de Vensters voor bedrijfsvoering benchmark voor 2016 (zie [link 3.2](#)) bedraagt het overhead percentage voor Leeuwarden 28,5% waarmee Leeuwarden aan de onderkant van het overheadpercentage van de groep vergelijkbare gemeenten zit (gemiddeld 30,2). De span of control voor Leeuwarden bedraagt 21,4 tegen 14,7 van de referentiegroep. De "cockpit" van Vensters voor bedrijfsvoering is bijgevoegd. De rode score is van Leeuwarden, de zwarte linksboven van de referentiegemeenten.

De projectcontrolling voor Majeure projecten is stevig geborgd in de organisatie en in de afgelopen jaren zijn grote projecten zoals "watercampus" en "elfstedenhal" succesvol en binnen de gestelde projectkaders tot stand gebracht.

Er wordt systematisch risicomanagement toegepast volgens de methodiek van het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement.

Leeuwarden kent flink lagere huisvestingskosten van de 17 referentiegemeenten en dat geldt ook voor de energielasten. De apparaatskosten per inwoner zijn lager dan het gemiddelde. Deze scores zijn eveneens te vinden in Vensters voor bedrijfsvoering (zie [link 3.2](#)).



4.

Betrouwbaarheid



De organisatie werkt volgens de regels en volgens de beginselen van publieke integriteit. Zij werkt actief en aantoonbaar effectief aan het verminderen van het aantal en de ernst van klachten. Organisaties waarmee zij samenwerkt kunnen van haar op aan.

4. Betrouwbaarheid

Bewijs van betrouwbaarheid laat zich moeilijk in stukken uitdrukken. Toch een poging: steeds meer omliggende gemeenten brengen een deel van hun dienstverlening (bijvoorbeeld op het terrein van ICT) of van hun inkoop (in het sociale domein) bij de gemeente Leeuwarden onder (zie ook het volgende criterium). Men vindt Leeuwarden op dat punt blijkbaar een betrouwbare partner.

En bij opeenvolgende herindelingen merken we dat gemeenten en hun bewoners (anders dan vroeger) positief zijn over Leeuwarden en dat herindelingen soepel verlopen. Dat geldt zowel in de aanloop van de herindeling (2014: Boarnsterhim, 2018: Leeuwarderadeel en Littenseradiel) als na de feitelijke herindeling (Boarnsterhim). De rekenkamer van de gemeente Leeuwarden deed onderzoek hiernaar. Op [link 4.1](#) vindt u een pagina over het geconstateerde draagvlak, het volledige stuk is hier ook te lezen.

De gemeente Leeuwarden hanteert een duidelijke gedragscode voor ambtenaren en hecht waarde aan het afleggen van de ambtseed. Er wordt serieus werk gemaakt van meldingen en klachten (zie [link 4.2](#)). Voor klachten is een klachtenbemiddelaar aangesteld, die voor veel klachten een oplossing weet te vinden.

“Waar staat je gemeente?” [link 4.3](#) en [link 4.4](#) laten een aantal scores zien over vertrouwen in de gemeente, deels over het gemeentebestuur en deels over de gemeentelijke organisatie.

Tenslotte draagt de relatie tussen bestuur en organisatie in belangrijke mate bij aan de betrouwbaarheid van de gemeentelijke organisatie naar “buiten”. De gemeente Leeuwarden kent een krachtig en duidelijk bestuur, zoals o.a. blijkt uit de uitverkiezing tot best bestuurde gemeente van Nederland in 2015.



5.

Deskundigheid



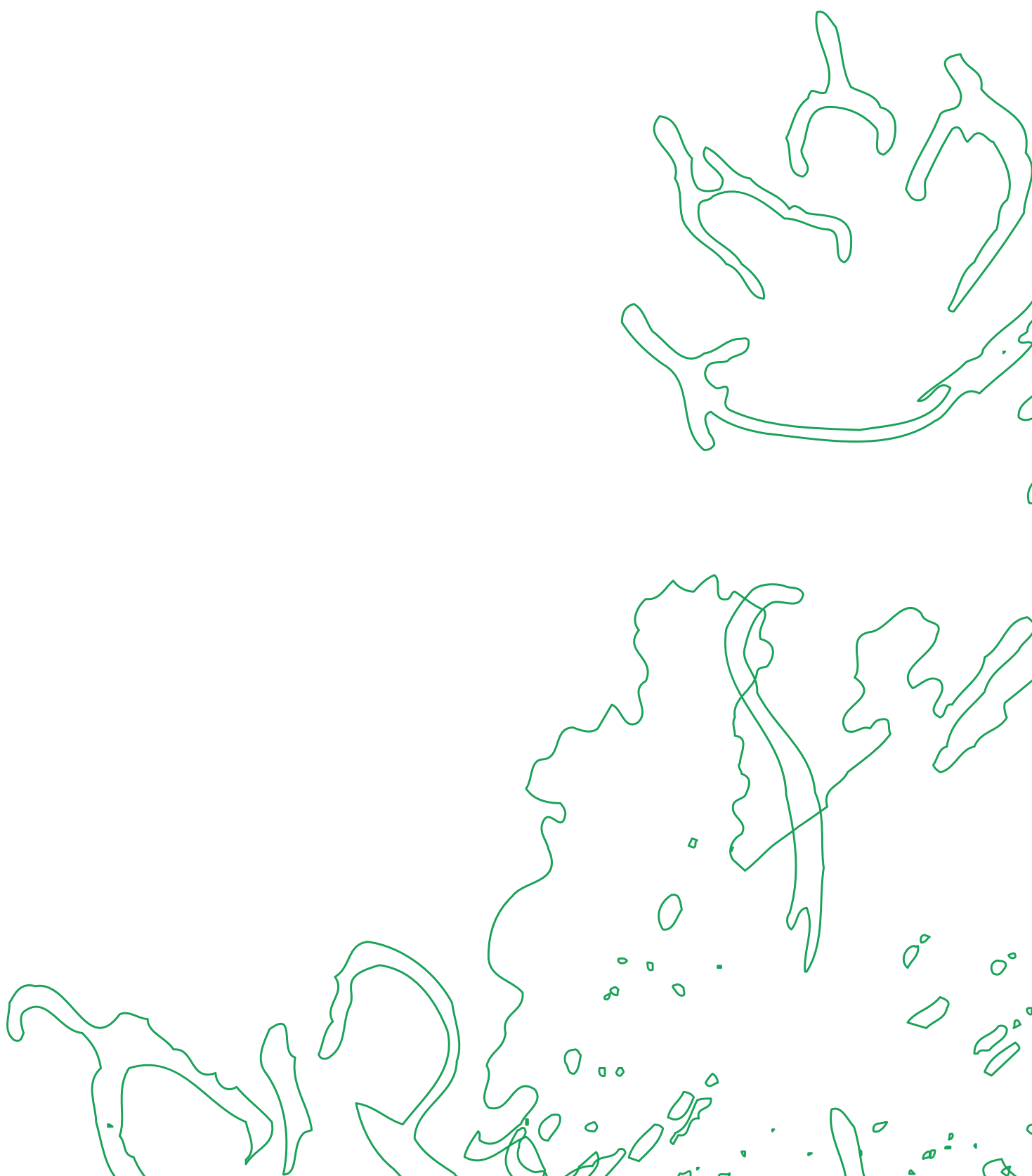
De organisatie wordt als competent gezien. Zij heeft haar kennismanagement op orde en werkt effectief aan deskundigheidsbevordering.

5. Deskundigheid

Via  [link 5.1](#) vindt u een overzicht van de Leeuwarder dienstverlening aan anderen (zowel gemeenten als andere organisaties; zowel dienstverlening als inkoop sociaal domein). Via  [link 5.2](#) zijn enkele belangrijke bladzijden te bekijken, de volledige centrumgemeenteregeling sociaal domein kunt u hier ook lezen. Over de samenwerking is door KPMG onderzoek verricht, met de conclusie dat het vooral zaak is om de huidige samenwerking door te zetten en te verbeteren. De desbetreffende bladzijde is via  [link 5.3](#) te bekijken, het volledige document natuurlijk ook. Het feit dat organisaties diensten van ons afnemen lijkt te wijzen op vertrouwen, maar ook op waardering over competenties en deskundigheid. Verder zijn er in onze stad en dorpen veel mensen te vinden die elk op hun eigen manier goed geholpen zijn door de gemeente Leeuwarden.

De gemeente Leeuwarden vindt kennis en kennismanagement belangrijk. We werken daar bijvoorbeeld mee in het evaluatie- en monitoringssysteem rondom culturele hoofdstad, maar zetten ook stappen op weg naar een Frysk datalab. En we zoeken actief de samenwerking met de Leeuwarder hogescholen en de Campus Fryslân van de RijksUniversiteit Groningen.

Ook werkt de gemeente aan de kennis en deskundigheid van het eigen personeel. Op maat, over individuele opleidings- en ontwikkelingswensen tijdens de gesprekscyclus (met een plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek). Maar ook groepsgewijs, in het interne opleidingenprogramma (zie  [link 5.4](#); met veel aandacht voor nieuwe vaardigheden). Een ander middel dat we inzetten is de “Staat van Leeuwarden” waarbij medewerkers (en geïnteresseerde gasten) door de gemeentelijke onderzoeksafdeling meegenomen worden in de grote ontwikkelingen in en rondom Leeuwarden. Via  [link 5.5](#) is een dia uit de presentatie van de Staat van Leeuwarden te vinden, de hele presentatie is hier natuurlijk ook te bekijken.



6.

Openheid



De organisatie is transparant over haar inrichting, werkwijze en resultaten. Zij is gemakkelijk toegankelijk voor cliënten, stakeholders en het grote publiek. Zij communiceert interactief en in 'real time' met haar omgeving.

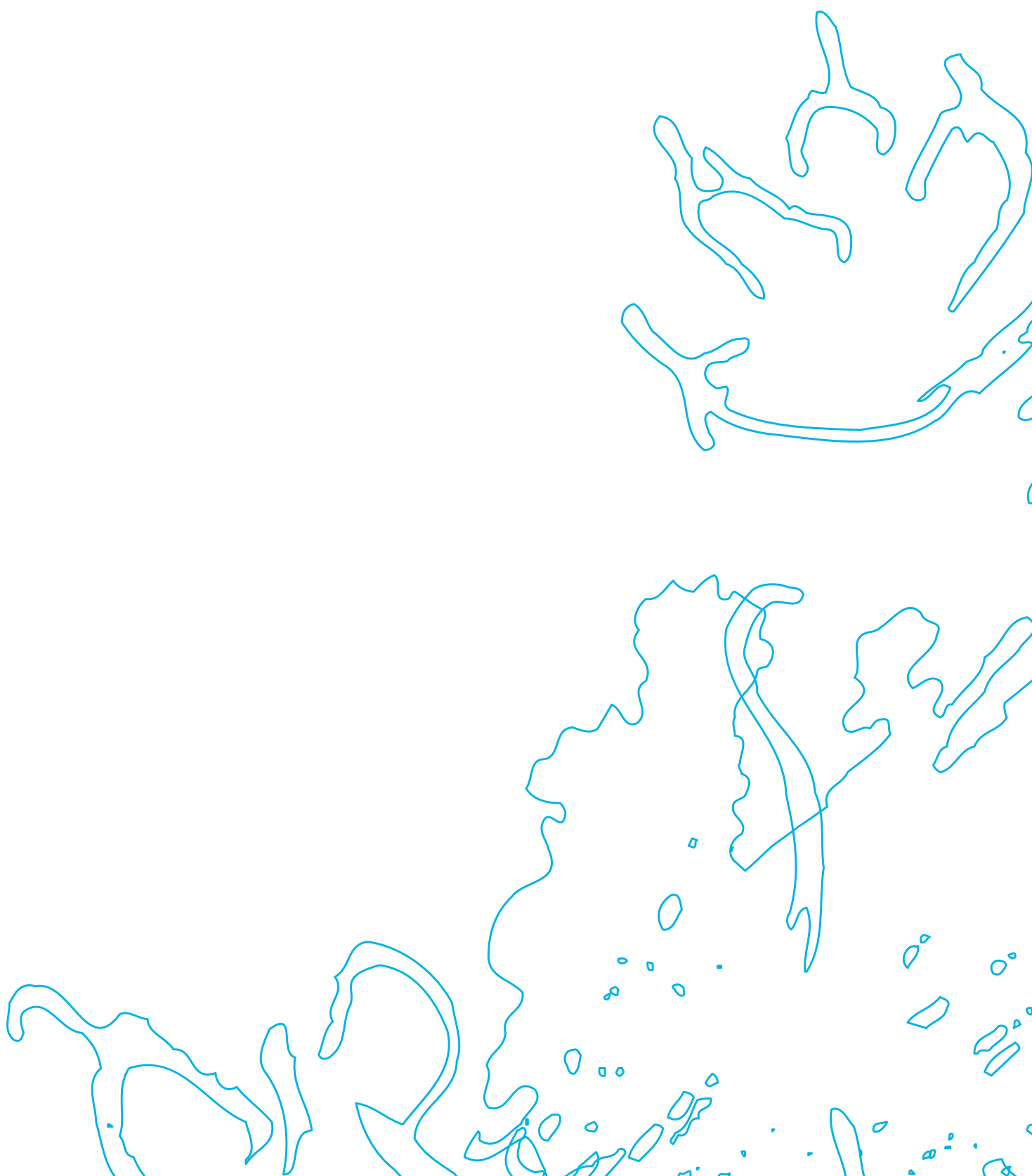
6. Openheid

De gemeente werkt graag en veel met anderen samen, met bewoners, organisaties en bedrijven. Daarbij bieden we toegang tot de kennis en de gegevens die we in huis hebben, bijvoorbeeld via ons eigen opendata-portaal (zie [link 6.1](#)). We zijn aanspreekbaar op wat we doen (zie bijvoorbeeld ook bij de criteria “effectiviteit” en “betrouwbaarheid”), maar willen ook gemakkelijk benaderbaar zijn. Dat komt terug in onze visie op dienstverlening en in de manier waarop ons KlantContactCentrum, ons team met wijk- en dorpsmanagers en de collega’s van de verschillende sectoren met bewoners, organisaties en ondernemers omgaan.

Bij grote projecten zoals die van Vrijbaan wordt minder aan klassieke informatie-avonden (met grote plenaire presentaties) gedaan en wordt gekoerst op avonden met kleinschalige gesprekken van belanghebbenden met medewerkers die gericht zijn op informeren en ophalen input. Ook wordt er binnen de Vrijbaan en andere projecten veel aandacht gegeven aan nieuwe manieren van betrekken van zoveel mogelijk mensen. Zo is er een intensieve samenwerking met het basisonderwijs met lesprogramma’s, maar ook met een “girl’s day” (zie [link 6.2](#)). Onderdeel van ons winnende bid voor European Capital of Culture 2018 was een grote bewonersbetrokkenheid. Intussen zijn 800 initiatieven ingediend die – mede dankzij de inzet van de gemeentelijke organisatie – een stap verder geholpen worden. Leeuwarders vragen en krijgen steeds meer ruimte om stukken openbare ruimte naar hun eigen plan in te delen (we verwijzen nogmaals naar [link 6.3](#))

De gemeente Leeuwarden wil op alle mogelijke manieren benaderbaar zijn en is dan ook actief op Facebook, Twitter (zie [link 6.4](#)) en Whatsapp (zie [link 6.5](#)). Via al deze kanalen kunnen ideeën, klachten en meldingen ingediend en vragen gesteld worden, zoals dat ook per telefoon, via de website, op papier en in een gesprek met een medewerker kan. Normaliter krijgt men bij contact met de gemeente via sociale media binnen 24 uur een reactie.

De gemeente Leeuwarden maakt volop gebruik van sociale media en investeert in goede webcare. Op Twitter heeft de gemeente Leeuwarden 15.764 volgers. Daarmee halen we de hoogste score van de grote gemeenten afgezet tegen ons aantal inwoners (zie [link 6.6](#): het aantal volgers is sinds het onderzoek met 2.000 gestegen). Op Facebook hebben wij 1.732 volgers, terwijl deze pagina nog in de opstartfase zit. De Facebook-pagina heeft een IPM-score (instrument van Facebook om de populariteit van je pagina te bepalen) van 21.5 terwijl het gemiddelde volgens Facebook 4 is. Daarnaast is de gemeente ook actief op Whatsapp en hebben wij meer dan 300 mensen die ons als vast contact in hun telefoon hebben opgeslagen. De sociale media-cijfers voor Marketing Leeuwarden (onderdeel van de gemeente dat de gemeente promoot onder potentiële bezoekers): Twitter 9.299 volgers; Facebook 11.187 volgers (IPM score van 10.3); Instagram 4.707 volgers.



7.

Leervermogen



*De organisatie is gericht op
permanente verbetering. Fouten
maken en bespreken is 'veilig'.
Het management bevordert en
beschermt die cultuur.*

7. Leervermogen

De gemeente Leeuwarden wil graag innoveren. We proberen nieuwe dingen uit, dagen onze partners uit en laten ons uitdagen door partners. Medewerkers krijgen de ruimte om kansen die ze zien om te zetten in concrete plannen. En worden door het management voorzien van steun en rugdekking. Een mooi, sprekend voorbeeld daarvan is het plan van drie medewerkers om het Glazen Huis van Serious Request in 2013 naar Leeuwarden te halen. Dat is gelukt en een groot succes geworden. Eén van de betreffende medewerkers (indertijd auditor kwaliteitszorg) werd projectleider.

Zie [link 7.1](#)

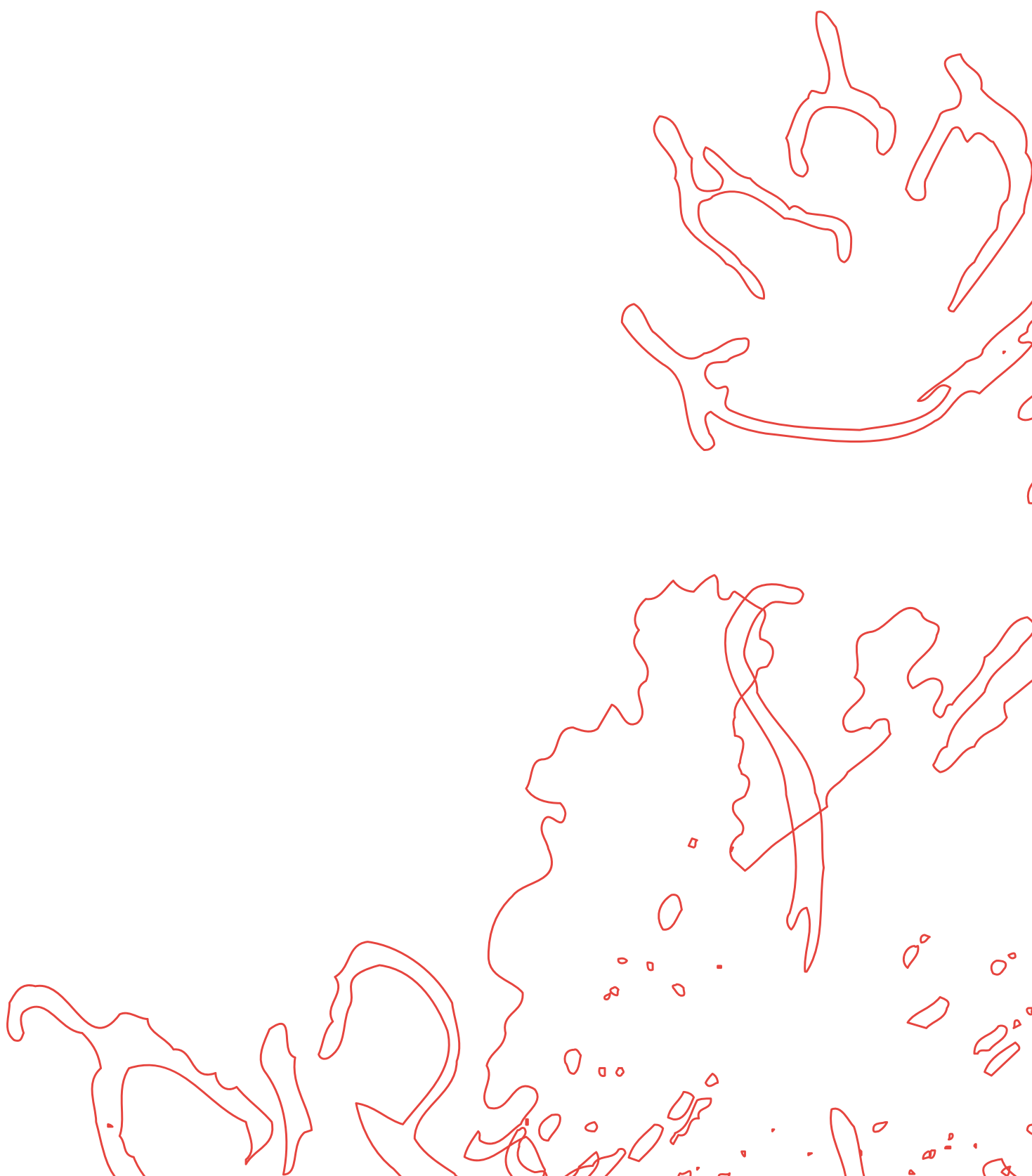
Eerder in dit document hebt u meer voorbeelden gevonden waaruit onze zoektocht naar vernieuwing en leren spreekt. Hert gaat daarbij om vernieuwing en leren op maatschappelijke thema's. Maar ook op onze eigen rol, taak en houding als overheid willen we vernieuwen en leren (en doen we de investeringen in deskundigheid en vaardigheden van ons personeel die daarbij horen). Hier belichten we twee concrete voorbeelden hoe we omgaan met ons leervermogen.

Allereerst het Programma Sociaal-Medische Eerste Lijn. Dit programma betreft een samenwerkingsverband tussen de gemeente Leeuwarden, andere Friese gemeenten en het Zorgkantoor Friesland en de Friesland Zorgverzekeraar. Het heeft als doel om de verantwoordelijkheden van de verschillende sturende partijen in de zorg met elkaar te verbinden om er voor te zorgen dat klanten in de eerste plaats niet tussen wal en schip dreigen te vallen en om gezamenlijk op onderwerpen die aan elkaar verbonden zijn een gezamenlijke agenda te voeren. Met dit samenwerkingsverband weten we de gaten tussen wetgeving te dichten en de ondersteuning en zorg voor alle mensen in Friesland zo effectief vorm te geven. Op [link 7.2](#) treft u een overzicht aan van thema's, het volledige document vindt u hier ook.

Van een heel andere orde (maar opnieuw een mooie illustratie van zowel de wens om te leren als het laag in de organisatie leggen van mandaat) zijn de Transformaties.

Op [link 7.3](#) vindt u hierover een citaat uit vakblad Sociale vraagstukken.

Een detail: de Jonge Ambtenaar van het Jaar 2010, Omer Kaya, werkte op dat moment bij de gemeente Leeuwarden. De Jonge Ambtenaar 2009, Siebren van den Berg, is op dit moment manager binnen de dienst Welzijn. En de Jonge Ambtenaar 2014, Wybren Jorritsma, komt erg veel bij de gemeente Leeuwarden over de vloer in verband met de gezamenlijke projecten en klussen van provincie Fryslân, de stichting Culturele Hoofdstad 2018 en gemeente Leeuwarden waar hij bij betrokken is.



8.

Werkgeverschap



Werknemers voelen zich prettig bij de organisatie. Zij zijn tevreden over het werkklimaat, hun direct leidinggevenden en de besturing van de organisatie.

8. Werkgeverschap

Een mooie illustratie van hoe we omgaan met het gemeentelijk werkgeverschap is de organisatieverandering binnen de dienst Welzijn. Vanaf het begin van het traject is er een organisatiespoor én een medewerkersspoor geweest. De start is gelegd bij de medewerkers, met een verkenning van hun talenten en kwaliteiten, pas daarna is gekeken naar een organisatiemodel. Meer informatie vindt u in deze Prezi: [🔗 link 8.1](#). Via [🔗 link 8.2](#) is een screenprint van een intranet-pagina over Proeftuinen te bekijken die in het kader van de organisatieverandering zijn opgezet.

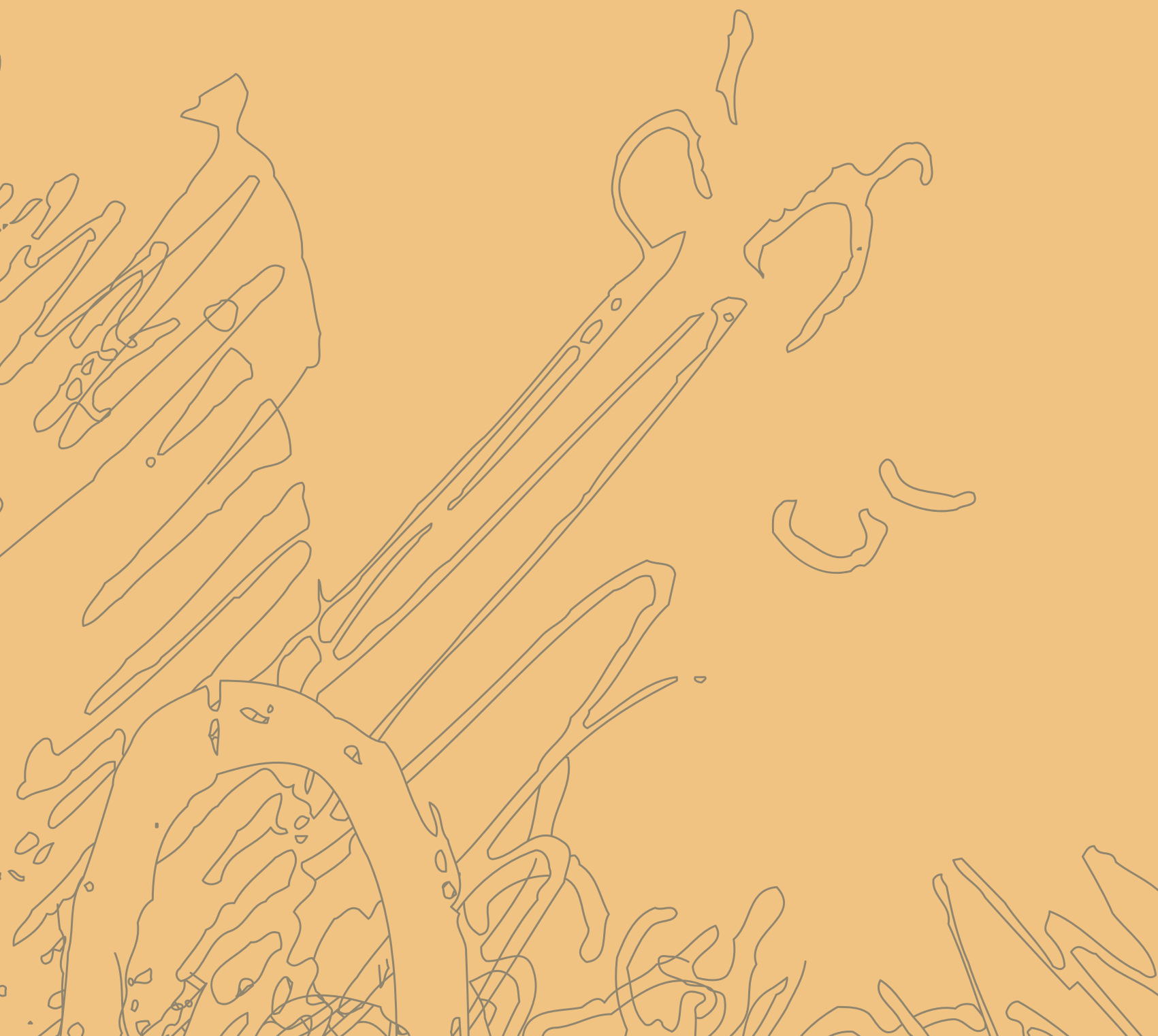
Het ziekteverzuim in Leeuwarden ligt flink lager dan dat in een groep van 17 referentiegemeenten in Vensters op bedrijfsvoering (in Leeuwarden: 4,2%, bij de referentiegroep: 5,4%). U vindt dit cijfer via [🔗 link 8.3](#) bij het criterium “kostenbewustzijn”.

Het statement van de Ondernemingsraad is ‘Medezeggenschap is voor iedereen’. De OR is samen met de directie een zoektocht gestart naar nieuwe vormen van medezeggenschap. Bij de succesvolle afronding van de grote reorganisatie in het Sociaal Domein heeft dit zijn beslag gekregen en zijn zowel de successen als dilemma’s benoemd. ([🔗 link 8.4](#))



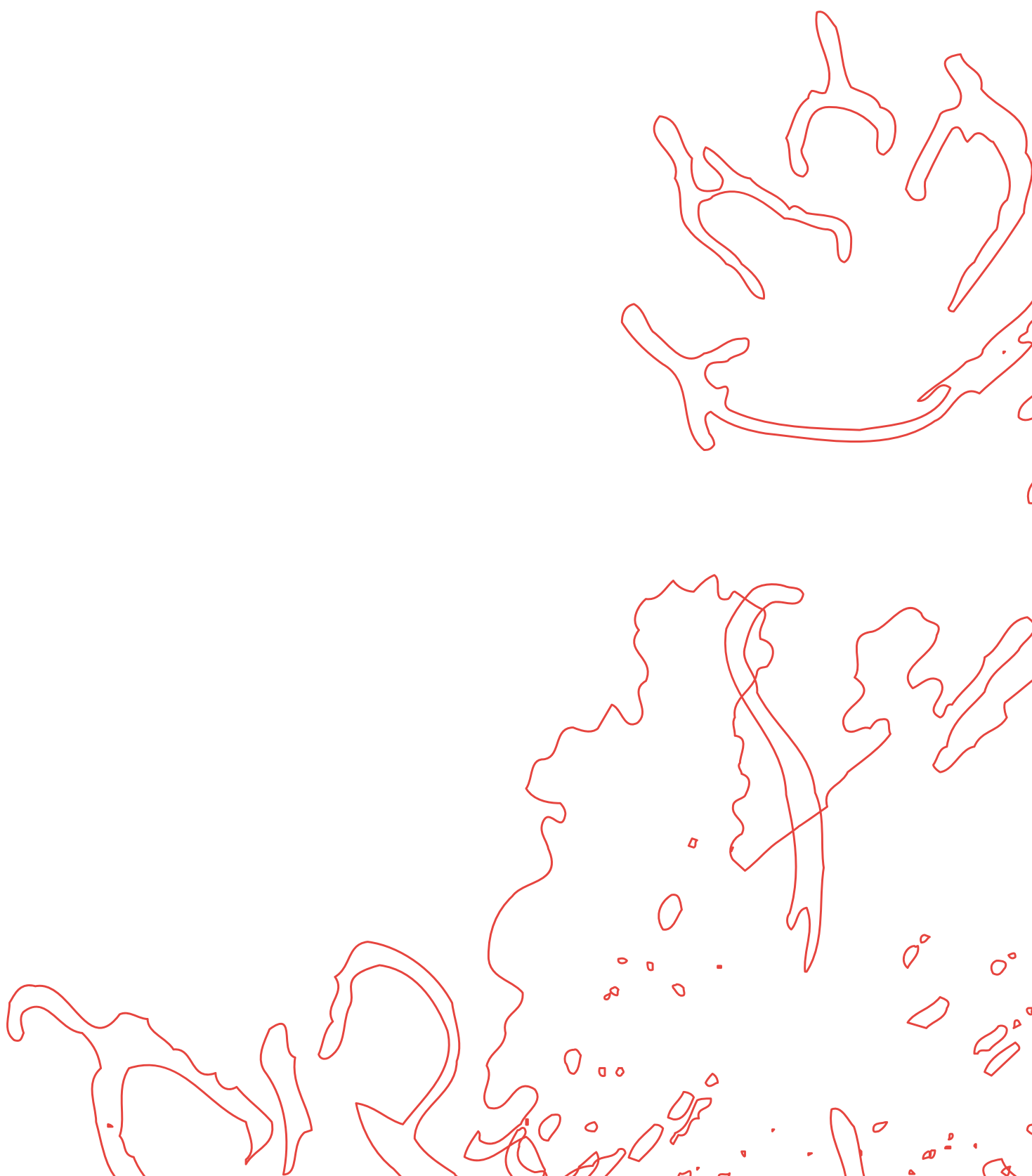
9.

Veerkracht



Een goed voorbeeld van de schokbestendigheid van onze organisatie is de brand in 2013 op de Voorstreek, middenin het historisch stadshart. De ingewikkelde logistiek in de smalle straten en de opvang van getroffenen zijn goed opgepakt, de hartverwarmende acties van Leeuwarders voor de slachtoffers (zie  [link 9.1](#)) heeft alle steun gekregen en de kritiek op de gemeentelijke aanpak van de vergunning van het pand waarin een slachtoffer viel is serieus opgepakt en afgehandeld.

Een ander voorbeeld is de manier waarop de gemeente is omgegaan met een recente klokkenluidersmelding over de gemeentelijke buitendienst en de gemeentelijke begraafplaatsen. Een onafhankelijk onderzoek, maar ook het aanstellen van vertrouwenspersonen voor de medewerkers van de beide organisatie-onderdelen, heeft eraan bijgedragen dat de kwestie adequaat en zonder langdurige onrust (in organisatie, pers en samenleving) is afgehandeld.



10.

Maatschappelijke betrokkenheid

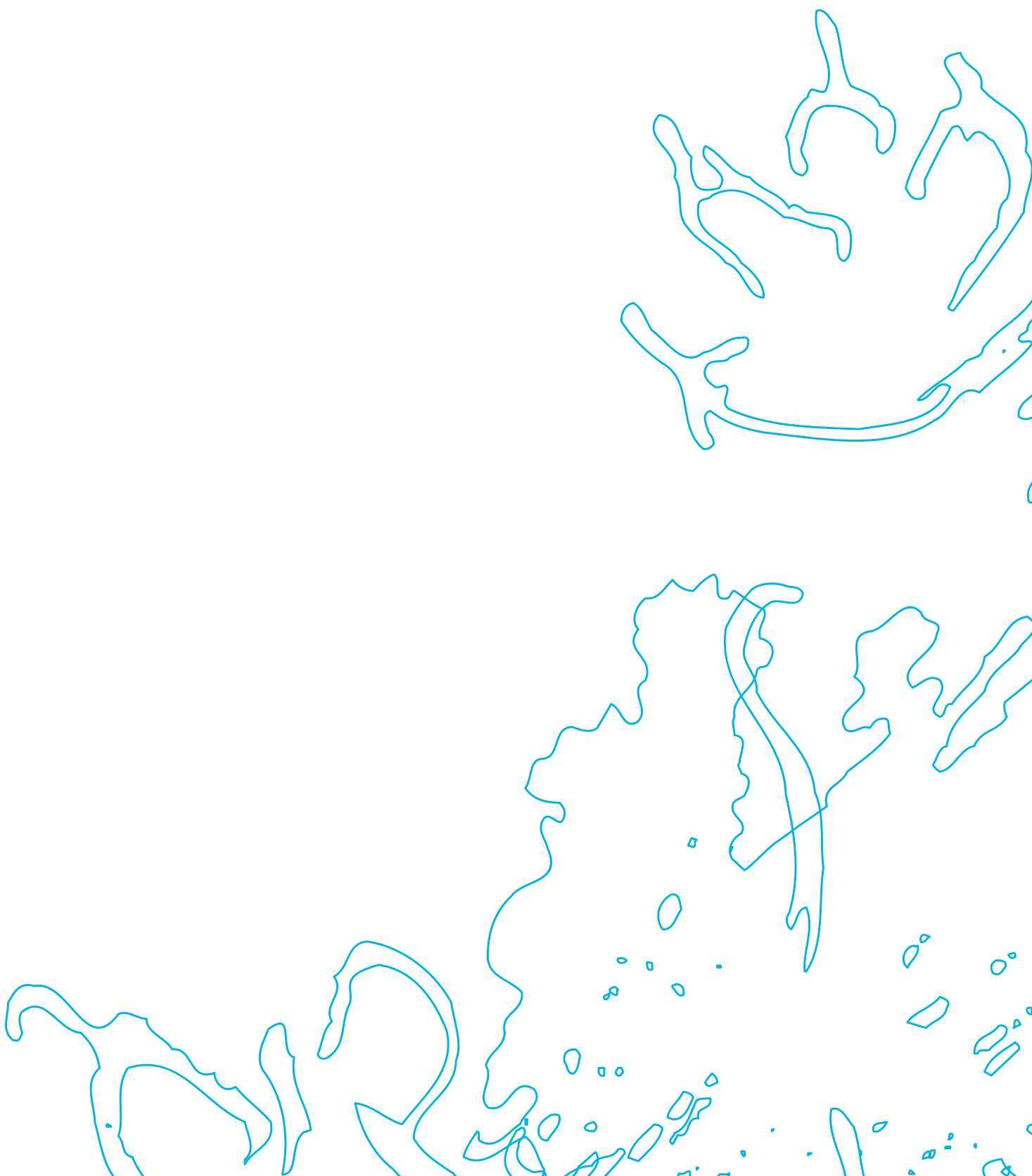


De organisatie neemt een door stakeholders herkende voorbeeldrol richting de maatschappij op het gebied van duurzaamheid, social return en gelijke kansen.

10. Maatschappelijke betrokkenheid

Maatschappelijke betrokkenheid spreekt uit veel van het materiaal dat bij de vorige criteria is aangehaald. Ook wanneer de gemeente zakelijke afspraken maakt met opdrachtnemers wordt aan die maatschappelijke betrokkenheid (en aan innovatie) gewerkt. Via [link 10.1](#) vindt u de ethische en ideële uitgangspunten van de beleidsregels voor inkoop en aanbesteding (hele document is hier ook te bekijken). Een voorbeeld van hoe één van onze contractpartners daar in eigen uitingen aandacht aan geeft, is te vinden via [link 10.2](#). Uit de eerder genoemde Vensters voor bedrijfsvoering blijkt dat Leeuwarden relatief veel lokaal inkoopt (37,0%, tegen gemiddeld 28,2% bij 17 referentiegemeenten).

Ook op andere fronten werken we hieraan. Via ons eigen loket Slim wonen in Leeuwarden (zie [link 10.3](#)) en het programma Groen Werkt! (zie [link 10.4](#)) bieden we bewoners én gemeentelijke werknemers gunstige regelingen om zonnepanelen aan te schaffen. Via het samenwerkingsverband Circulair Fryslân stimuleren we onszelf en anderen om circulair te werken en aan te besteden (zie [link 10.5](#)). Daarbij zoeken we naar nieuwe wegen en nieuwe producten, maar willen we ook waar mogelijk “launching customer” voor nieuwe producten zijn. Een derde voorbeeld van een iets andere orde is de manier waarop we op het terrein van Werk & Inkomen in de Kracht van Leeuwarden (zie [link 10.6](#)) mensen zélf de kans geven een voorbeeldrol te vervullen (onze voorbeeldrol bestaat dan uit het zo onzichtbaar mogelijk faciliteren van de krachten van de betreffende Leeuwarders).



Overzicht links per hoofdstuk



1. Missiegedrevenheid

[link 1.1](#) (pagina 5)

http://iedereenisleeuwarden.nl/wp-content/uploads/2014/01/Collegeprogramma_Gemeente_Leeuwarden_2014_-_2018_NL.pdf#page=5

[link 1.2](#) (pagina 39)

http://iedereenisleeuwarden.nl/wp-content/uploads/2014/01/Collegeprogramma_Gemeente_Leeuwarden_2014_-_2018_NL.pdf#page=39

[link 1.3](#)

<https://www.youtube.com/watch?v=ZGco9QxasrU>

[link 1.4](#) (pagina 7 & 8)

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/1.4-SALeeuwarden.pdf#page=7>

[link 1.5](#)

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/1.5-handout.pdf>

[link 1.6](#)

<http://www.leeuwarden.nl/nl/praathuis-leeuwarden-gesprek-met-college-en-raad>

[link 1.7](#)

<https://www.youtube.com/watch?v=bQ6Umb148Fw>

[link 1.8](#)

<https://www.youtube.com/watch?v=ZFpwwZ-LSGw>

[link 1.9](#)

<http://www.volkskrant.nl/economie/elk-dorp-een-eigen-silicon-valley~a4309293>

[link 1.10](#)

<https://www.youtube.com/watch?v=VbKnTgrtHXc>

[link 1.11](#)

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/1.11-Leeuwarden-oogopslag.pdf>

[link 1.12](#)

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/1.12-beleidsadviseur.jpg>

2. Effectiviteit

[link 2.1](#)

<http://financieel.leeuwarden.nl/begroting/2016-2019/programma/fysiek/beheer-leefomgeving>

[link 2.2](#)

<https://financieel.leeuwarden.nl/jaarstukken/2015/>

[link 2.3](#)

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteeeuwarden/2.3-Leeuwnet-Wijkzaken.jpg>

[link 2.4](#)

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteeeuwarden/2.4-LegacytabelGemProvKH18.pdf>

[link 2.5](#)

http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteeeuwarden/2.5-LEE_rapportage_eerste_nulmeting_Mon_en_Ev_Leeuwarden-Fryslan_2018-1.pdf

[link 2.6](#) (pagina 30 & 31)

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteeeuwarden/2.6-AMARYLLIS.pdf#page=17>

[link 2.7](#)

http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteeeuwarden/2.7-GEM_LWD-grafieken.jpg

[link 2.8](#)

<http://www.socialeindex.nl/leeuwarden/>

[link 2.9](#)

<https://www.leeuwarden.nl/nl/file/567/download>

3. Kostenbewustzijn

link 3.1

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/3.1-RHON-ABJCCZ-Verslag-2015-gemeente-Leeuwarden.pdf>

link 3.2

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/3.2-benchmark-2016-vensters.pdf>

4. Betrouwbaarheid

 **link 4.1** (pagina 10)

<http://www.gemeenteraadleeuwarden.nl/nl/file/462/download#page=13>

 **link 4.2**

http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/4.2-jaarverslag_klachten_2015.pdf

 **link 4.3**

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/4.3-bestuur.pdf>

 **link 4.4**

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/4.4-gemeentelijkedienst.pdf>

5. Deskundigheid

link 5.1

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/5.1-Overzicht-externe-dienstverlening-SSL.pdf>

link 5.2 (pagina 2)

http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/5.2-Centrumregeling_samenwerking_sociaal_domein_Friese_gemeenten#page=2

link 5.3 (pagina 4)

http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/5.3-Eindrapportage_evalutie_samenwerking_Sociaal_Domein_Fryslan.pdf#page=4

link 5.4

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/5.4-Workshops-en-trainingen.jpg>

link 5.5 (pagina 2)

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/5.5-presentatie-staat-van-Leeuwarden.pdf#page=2>

6. Openheid

[link 6.1](#)

http://portaal.gem-lwd.opendata.arcgis.com/datasets?sort_by=name

[link 6.2](#)

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteeleeuwarden/6.2-Girlsday-in-Leeuwarden-LC.jpg>

[link 6.3](#)

<https://www.leeuwarden.nl/nl/file/567/download>

[link 6.4](#)

https://twitter.com/Gemeente_Lwd/with_replies?lang=nl

[link 6.5](#)

<https://www.leeuwarden.nl/nl/whatsapp>

[link 6.6](#)

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteeleeuwarden/6.6-Open-Gemeenten-FW.pdf#page=32>

7. Leervermogen

[link 7.1](#)

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteeeuwarden/7.1-Serious Request.pdf>

[link 7.2](#) (pagina 3)

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteeeuwarden/7.2-Zorgvernieuwing-Friese-provincie.pdf#page=3>

[link 7.3](#)

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteeeuwarden/7.3-Transformatjes.docx>

8. Werkgeverschap

link 8.1

https://prezi.com/7jcg2npqr4cy/uitnodiging/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

link 8.2

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/8.2-Proeftuinen.jpg>

link 8.3

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/8.3-ziekteverzuim.png>

link 8.4

<http://www.digitalepublicaties.nl/gemeenteleeuwarden/8.4-organisaties-medezeggenschap.pdf>

9. Veerkracht

 link 9.1

<http://www.suksawat.nl/058helpt-biedt-eerste-slachtoffers-steun>

10. Maatschappelijke betrokkenheid

 **link 10.1** (pagina 10)

<https://www.leeuwarden.nl/nl/file/666/download#page=10>

 **link 10.2**

<http://www.engie-services.nl/news-single/duurzaamheid-en-social-return-in-contract-gemeente-leeuwarden.html>

 **link 10.3**

<http://www.slimwoneninleeuwarden.nl/zonnekaart>

 **link 10.4**

<https://www.youtube.com/watch?v=pbH4o3tBOfM>

 **link 10.5**

<http://www.circulairfriesland.frl/>

 **link 10.6**

<https://www.youtube.com/watch?v=XE6CLVivl-U>

