GEMEENTE HILLEGOM

LISSE

gemeente TEYLINGEN

| | |
|---|---|
| Aan | De Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) in het kader van HLT Samen |
| Afzender | WOR-bestuurder |
| Datum | 26 januari 2016 |
| Betreft | Reactie op BOR-advies naar aanleiding van voorgenomen collegebesluiten dec. 2015 |

Geachte leden van de Bijzondere Ondernemingsraad,

Hartelijk dank voor het door u op 18 januari jl. uitgebrachte advies. Het advies betreft de reactie op basis van het formele verzoek dat ik u heb gedaan in december 2015, naar aanleiding van de voorgenomen collegebesluiten om te komen tot één ambtelijke werkorganisatie ten dienste van de drie autonome gemeentebesturen per 1 januari 2017.

Met dit schrijven geef ik u hierbij, mede namens mijn collega gemeentesecretarissen, mijn schriftelijke reactie op de door u aangedragen adviezen.

Voordat wij inhoudelijk ingaan op de door u aangedragen adviezen, willen graag het volgende benadrukken: wij waarderen uw constructieve en flexibele opstelling gedurende het proces dat wij met elkaar de voorbij maanden hebben doorlopen. De sfeer waarin onze overleggen hebben plaatsgevonden hebben wij als prettig ervaren en uw getoonde flexibiliteit rondom met elkaar afgesproken adviestermijnen stellen wij zeer op prijs. Bovenal complimenteren wij u met het in onze ogen kwalitatief hoogwaardige advies dat zal bijdragen aan een succesvolle samenwerking tussen de drie gemeenten in de vorm van werkorganisatie HLT Samen.

Voor de helderheid en herkenbaarheid hebben wij ervoor gekozen om onze schriftelijke reactie te richten op de door u aangedragen adviezen met betrekking tot de acht thema's zoals onderscheiden in uw advies. Uiteraard hebben wij grondig kennis genomen van uw achterliggende motiveringen, welke wij in het vervolgproces - de implementatiefase - in ogenschouw zullen nemen. Hieronder hebben wij telkens uw advies opgenomen en onze reactie daaraan toegevoegd.

## 1. Ambtelijk fusie als beste optie op dit moment

Uw advies:
*Doelen en verwachtingen moeten zo SMART mogelijk worden vertaald in opdrachten/bestuursopdrachten, zodat hier ook ambtelijk op gestuurd kan worden. Binnen de BAR organisatie bleek onvoldoende aandacht voor het goed inrichten van het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap, waardoor resultaten onvoldoende helder waren en daardoor adequate sturing ook niet mogelijk was. Deze onduidelijkheid leidde bij de BAR mee tot een sterk stijgend ziekteverzuim met productieverlies.*

Onze reactie:
Wij onderschrijven uw advies om doelen en verwachtingen zo SMART mogelijk te maken en het belang van het goed inrichten van het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap. Zoals in het bedrijfsplan benoemd worden voor 1 januari 2017 tussen de drie gemeenten en werkorganisatie HLT Samen meerjarige dienstverleningsovereenkomsten (dvo's) afgesloten, waarin afspraken over de kwaliteit en kosten van dienstverlening worden vastgelegd.

Deze afspraken worden zodanig geformuleerd dat tussentijdse prestatiemeting en monitoring mogelijk is. Indien er nieuwe taken, wensen, ambities of projecten van een gemeente bij komen worden daarover aanvullende afspraken gemaakt en vastgelegd.

In de periode tot start van de werkorganisatie wordt bovendien het besluitvormingsproces geharmoniseerd, waaronder vormgeving van (bestuurs)opdrachten. Daarbij zullen de stuur- en projectgroep meedenken over hoe de opdrachtverlening zo SMART mogelijk kan worden. Vervolgens kunnen vanaf 1 januari 2017 de gemeentesecretarissen/directie sturen op een goede vertaling van doelen en verwachtingen (van colleges, maar ook van de directie) in opdrachten en als directie verantwoordelijkheid dragen voor de ambtelijke uitvoering daarvan.

Daarnaast is een werkgroep gestart - bestaande uit raadsleden, stuurgroepleden en ambtelijke ondersteuning - die zich buigt over de vraag wat verstaan dient te worden onder "Strategie". Wij zullen uw advies om de strategische doelen SMART te formuleren aan deze werkgroep doorspelen, met de bedoeling hierover ook van hen een advies te ontvangen.

Uw advies:
*Informeer de BOR schriftelijk op de wijze waarop de leerpunten uit de andere samenwerkingen concreet worden opgepakt. Het is een mooie uitdaging voor bestuur, directie en (strategisch) adviseurs om de opdrachtverlening zo SMART mogelijk te maken.*

Onze reactie:
De stuur- en projectgroep HLT Samen willen leren van de ervaringen van andere samenwerkingsverbanden. Wij zoeken actief contact met betrokkenen bij andere samenwerkingen. Zo is inmiddels contact gelegd met de voorgenomen samenwerkingsverbanden DUO en BUCH om tot een uitwisseling van ervaringen te komen. Wij verwachten voor nu en in de toekomst van elkaars ervaringen te kunnen leren.

Daarnaast bestuderen de stuur- en projectgroep onderzoeken naar en evaluaties van samenwerking. De leerpunten daaruit voor werkorganisatie HLT Samen en de wijze waarop die leerpunten worden opgepakt, worden momenteel op schrift gesteld. Wanneer deze beschikbaar zijn, zullen ze met de BOR worden gedeeld.

Uw advies:
*Werkprocessen moeten vóór de fusie al zijn geharmoniseerd en slim ingericht. Bij de totstandkoming van de BAR-organisatie is daarvoor onvoldoende aandacht geweest. Wij zijn daarom verheugd met het voornemen om met LEAN-aanpak ervoor te zorgen dat werkprocessen slim zijn ingericht voordat we als HLT-organisatie van start gaan. Dit vergroot de kans op:*

*a. Kwaliteitsbehoud én kwaliteitsstijging;*
*b. Geen stijging van de werkdruk.*

Onze reactie:
Wij onderschrijven het belang om werkprocessen te harmoniseren om kwaliteit te behouden (en vergroten) en te voorkomen dat de werkdruk stijgt. Om die reden is in de projectorganisatie een werkgroep belast met het harmoniseren van werkprocessen, waarbij de LEAN-methodiek gehanteerd wordt. Deze werkgroep is inmiddels - in samenwerking met betrokken vakinhoudelijke medewerkers - met de tien meest kritische werkprocessen aan de slag gegaan. Daarnaast wordt per vakgebied naar mogelijkheden voor harmonisatie onderzocht en uitgewerkt, wat bij de inrichting van de werkorganisatie - na selectie van domeinmanagers en plaatsing van medewerkers - verder vorm krijgt. Ook zijn wij voornemens in de nieuwe werkorganisatie formatie op te nemen, specifiek bedoeld om de LEAN methodiek verder vorm te geven. Uit een inventarisatie van werkprocessen blijkt dat er op dit moment circa 600 werkprocessen zijn. Hoewel wij onze uiterste best doen, kunnen wij niet garanderen dat deze op 1 januari 2017 allemaal geharmoniseerd zijn.

## 2. Organisatiemodel en stip op de horizon

Uw advies:
*De BOR adviseert dat elke gemeente alle doelstellingen (kwaliteit, financieel) zoals opgenomen in bovenstaande paragrafen (3.2, 5.1, 6.1, 6.3 en 6.4) in dezelfde mate omarmt.*

Onze reactie:
De drie colleges van Hillegom, Lisse en Teylingen omarmen en committeren zich elk aan de doelstellingen met en uitgangspunten van de samenwerking in werkorganisatie HLT Samen zoals, benoemd in het bedrijfsplan en eerder al in het Plan van Aanpak.
Dat neemt niet weg dat zij elk een hun eigen motivatie hebben voor de samenwerking in werkorganisatie HLT Samen en dat de mate waarin de afzonderlijke doelstellingen voor hen van belang zijn onderling kan variëren. In onze ogen betreft dat lokale bestuurlijke en politieke afwegingen.

Uw advies:
*Hef de nu gevoelde spanning tussen uitgangspunt 'toekomstbestendige organisatie' en 'zachte landing' op door een lange termijnvisie op de organisatieontwikkelingsrichting toe te voegen. Indien het besturen en directie niet lukt deze op korte termijn (1 maand) uit te werken (waarvoor we op zichzelf begrip hebben) zorg dan dat deze vóór 1-6-2016 wel geformuleerd is. Voor ambitieuze medewerkers kan dit perspectief een belangrijke afweging zijn om bij de nieuwe HLT-organisatie te blijven werken.*
*Werk in deze visie helder uit hoe de organisatie zich ontwikkelt vanuit een taakgericht naar procesgerichte en ketengerichte organisatie.*

Onze reactie:
U schetst een dilemma tussen een 'toekomstbestendige organisatie' en een 'zachte landing'. Wij zijn van mening dat de organisatiestructuur van waaruit we vertrekken op 1 januari 2017 uitstekend past bij de situatie die op dat moment ontstaat: één nieuwe werkorganisatie, werkzaam voor drie gemeentebesturen, vanuit verschillende locaties, voor circa 80.000 inwoners en ondernemers, waarbinnen medewerkers moeten 'wennen' aan nieuwe collega's, leidinggevenden, werkprocessen, systemen en in sommige gevallen andere werkplekken. Een 'zachte landing' is daarbij op z'n plaats. Direct onderkennen wij, zoals ook in het bedrijfsplan geschetst dat we vanuit die situatie verder gaan met de persoonlijke en professionele ontwikkeling van onze medewerkers. Een traject dat op den duur zal leiden tot een toenemende taakvolwassenheid in de organisatie en zelfsturing van medewerkers. Via dit organische proces zullen we voortdurend alert zijn op waar ruimte in de organisatie ontstaat om tot meer zelfsturing met medewerkers en teams te komen.

Wij zijn er daarbij van overtuigd dat de opzet en werking van werkorganisatie HLT Samen voldoende inspirerend en vernieuwend is en een aantal aantrekkelijke nieuwe functies en rollen zal bevatten, waardoor het als een zeer aantrekkelijke werkomgeving dient voor de medewerkers die vanuit de drie huidige ambtelijke organisaties daarin een plek gaan vinden.
Graag gaan en blijven wij hierover met u in gesprek.

## 3. Organisatiestructuur en horizontale/diagonale sturing

Uw advies:
*Om te voorkomen dat bij de start van de organisatie veel onduidelijkheid ontstaat (zoals bij de BAR-organisatie het geval was) rondom de programma/projectsturing, adviseren we om in de fijnstructuur het sturingsconcept op dit onderwerp nadrukkelijk uit te werken. Het kan daarbij helpen om aan de hand van casuïstiek te onderzoeken hoe we deze sturing optimaal willen regelen. Besteed daarbij expliciet aandacht aan de verhouding tussen het domein strategie/projecten en de overige domeinen. Maak vooral helderder wat we in welke situatie onder 'strategie' of 'strategisch beleid' moeten verstaan.*
*Wij nadrukken de noodzaak om dit in samenspraak met medewerkers uit te werken.*

Onze reactie:
Wij onderschrijven dat het van belang is om medewerkers te betrekken in de uitwerking van de inrichting van werkorganisatie HLT Samen. In de komende weken wordt de fijnstructuur van werkorganisatie HLT Samen nader uitgewerkt, waarbij ook de onderlinge verbanden tussen domeinen en taken die daarin belegd zijn verder geduid worden. In dat proces zullen ook de medewerkers worden betrokken. Na het selecteren van domeinmanagers en plaatsing van medewerkers zullen zij de organisatie gezamenlijk verder inrichten.

Uw advies:
*Maak helder hoe het proces van bestuursadvisering gaat verlopen in de nieuwe organisatie met drie opdrachtgevers. Maak daarin duidelijk wat de rollen zijn van inhoudelijk beleidsadviseurs en de strategische adviseurs bij strategie/projecten.*

Onze reactie:
Ten aanzien van bestuursadvisering zullen portefeuillehouders van de drie gemeenten over het algemeen afstemmen met de inhoudelijk betrokken adviseurs uit de domeinen. Met de bepaling van de fijnstructuur waar diverse taken zich in verschillende domeinen bevinden en met wie portefeuillehouders contacten hebben. De directie en domeinmanagers van de werkorganisatie HLT Samen coördineren in nauwe afstemming met elkaar het proces van bestuursadvisering - waaronder terugkoppeling en afstemming met portefeuillehouders - en bewaken de effectiviteit en efficiëntie van daarvan. Ook zorgen zij voor prioritering en planning van werkzaamheden, voortkomend uit de ambities van de drie gemeentebesturen. De strategische adviseurs in het domein 'Strategie en projecten' zullen domeinoverstijgende vraagstukken oppakken. Over welke onderwerpen dat betreft komt onder andere aan de orde in de werkgroep 'Strategie' (zie pagina 2, derde alinea).

Uw advies:
*Maak duidelijk bij de uitwerking van de fijnstructuur en de werkprocessen hoe continuïteit van kennis en expertise gegarandeerd wordt, met name waar ondersteuning zeer dicht tegen het primaire proces aan zit.*

Onze reactie:
Wij begrijpen uw advies om aandacht te hebben voor de continuïteit van inzet van kennis en expertise op specifieke ondersteuningsgebieden, dicht bij het primaire proces. Met de uitwerking van de fijnstructuur worden de taken van het domein Bedrijfsvoering nader geduid. Daaruit zullen verschillen met de huidige situaties blijken en kunnen mogelijkheden worden uitgewerkt om negatieve effecten van eventuele 'knips' in ondersteuning en primair proces te voorkomen. Vervolgens zullen in de uitwerking van de werkprocessen en nadere inrichting van de domeinen - na plaatsing van medewerkers - afstemming tussen de centrale bedrijfsvoeringstaken en het primaire processen en behoud van kennis en expertise nadrukkelijk worden meegenomen.

## 4. Sturing en leiding

Uw advies:
*Om een evenwichtige keuze te maken met betrekking tot het aantal managers geven wij u mee om hierbij de volgende drie invalshoeken mee te wegen en deze bij de afweging voor een extra managementlaag (teammanager) toe te voegen. Het gaat hierbij om:*

- *'span of control' (aantal medewerkers)*
- *'span of knowledge' (aantal beleidsterreinen)*
- *'depth of control' (aantal managementlagen)*

*Daarbij gold in het verleden meestal als uitgangspunt van 1 op 20 bij ongelijksoortige werkzaamheden en 1 op 30 bij gelijksoortig werk. Echter, als we zelfsturing en zelforganisatie willen bevorderen en een andere kijk op arbeidsverhoudingen en –relaties in de praktijk willen brengen, stellen wij voor om niet te gemakkelijk naar dit soort standaardredeneringen te kijken. Ze kunnen wel helpen keuzen te maken, maar toepassen als wetmatigheid werkt niet. Daarom stellen wij de volgende werkwijze voor:*

- *teammanager: ja, mits er niet wordt teruggegrepen op traditionele redeneringen, we willen immers iets nieuws opbouwen. Gelet het bovenstaande kunnen wij ons voorstellen dat niet voor elk domein een teammanager nodig is.*
- *teammanagers zijn functioneel als zij een 'tijdelijke' rol en taak hebben: ze hebben de taak een team zo zelfsturend mogelijk te laten functioneren. Zodra zij 'traditionele' managementtaken oppakken, bevorderen ze niet de organisatieontwikkeling, maar remmen deze af. Ze ontwikkelen het team als groep samenwerkende medewerkers, die regeltaken verdelen en oppakken.*
- *teammanagers (of domeinmanager) maken daartoe samen met hun team/domein jaarlijks een ontwikkelplan voor de doorontwikkeling van hun team/domein naar een hoger niveau.*

*Wij vragen ons met recht af of HR21 voldoende ruimte biedt om zowel domeinmanager als teammanager te komen tot de juist functieomschrijving, die past bij de ontwikkeling naar zelfsturing en zelforganisatie. Graag laten wij ons informeren dat HR21 die mogelijkheden wel biedt.*

Onze reactie:
Wij onderschrijven het belang om geen standaardredeneringen te gebruiken in het bepalen van het aantal leidinggevenden in werkorganisatie HLT Samen. In de uitwerking van de fijnstructuur en functieboeken wordt kritisch beschouwd voor welke domeinen een of meerdere teammanagers benodigd zijn, wat in onze ogen afhankelijk is van de omvang en opgave van een domein. Wij stellen uw advies voor het opstellen van een ontwikkelplan per team of domein zeer op prijs en zullen dit - na hun selectie - met de domeinmanagers nader bespreken.

Volgens onze informatie biedt HR21 ruimte om voor zowel de domeinmanager en de teammanager tot een juiste functieomschrijving (en bijbehorende omschrijving van taken) te komen. Wij informeren u hierover bij de uitwerking van de fijnstructuur graag nader.
Over dit onderwerp worden in het BGO afspraken gemaakt.

Uw advies:
*Maak duidelijk op welke wijze de directieraad de spanning tussen opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap gezamenlijk gaat managen om te voorkomen dat de ambtelijke capaciteit overvraagd wordt.*

Onze reactie:
Wij erkennen dat in de directieraad mogelijk spanning zou kunnen ontstaan tussen het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Immers, de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer zijn vermengd in dezelfde persoon.

Echter, die situatie wijkt nauwelijks af van de huidige situatie waarin de rollen van gemeentesecretaris en algemeen directeur ook met elkaar vermengd worden. Het is aan de drie directieleden gezamenlijk om in de nieuwe situatie voortdurend het gesprek te voeren over prioritering van werkzaamheden. Planmatig daarin te werk gaan in de richting van raden en colleges zal bijdragen aan het goede gesprek daarover.

Uw advies:
*Weeg bij de keuze van de roltoedeling de volgende aspecten mee bij de keuze voor de WOR-bestuurder:*
- *Heeft aantoonbaar gevoel voor belang van medezeggenschap*
- *Is volledig transparant, pro-actief in delen van ontwikkelingen en informatie*
- *Is een partner in meedenken, biedt ruimte voor debat*
- *Is oprecht nieuwsgierig, benieuwd naar wat medewerkers vinden, ervaren, voelen*
- *Bevordert medewerkersparticipatie*
- *Durft positie in te nemen t.o.v. besturen*
- *Is open in verwachtingen en begrenzingen*
- *Neemt altijd goed onderbouwde besluiten en komt uit voor eigen mening/besluit.*

Onze reactie:
Wij herkennen het belang van de door u genoemde aspecten van belang zijn in de keuze voor de WOR-bestuurder. Wij nemen uw advies mee in de toedeling van deze rol. De WOR bestuurder zal uiteraard optreden als vertegenwoordiger namens de drie leden van de directie.

## 5. Functieboek, personele gevolgen, sociaal plan

Uw advies:
- *Functieboek 1 openstellen voor elke belangstellende*
- *Functieboek 1 op basis van selectie met geschiktheidsassessment*
- *Voor directieraadleden een ontwikkelassessment, gericht op hun rol/portefeuille*
- *Voor functieboek 2 vindt geen verdringing plaats.*

Onze reactie:
De uitwerking van uitgangspunten met betrekking tot de functieboeken 1 en 2 vinden hun weerslag in het Sociaal Plan. Ten aanzien van het Sociaal Plan vinden nog onderhandelingen in het BGO plaats, waarin we de in uw advies genoemde punten zullen meenemen.

Uw advies:
*Interne plaatsingscommissie, met externe voorzitter, leidinggevende, P-adviseur en toehoorder op voordracht van BGO. Voor plaatsing zijn voorwaarden:*
- *Correcte was-lijst*
- *Een actueel P-dossier met helder taakoverzicht (naast functietypering/omschrijving), opdat een goede vergelijking mogelijk is tussen medewerkers van de drie gemeenten*
- *Belangstellingsregistratie*
- *Voldoende ruimte voor gesprek met medewerkers.*

Onze reactie:
De samenstelling van de plaatsingscommissie is ook nog onderdeel van onderhandelingen die plaatsvinden ten aanzien van het Sociaal Plan. Uw adviezen voor deze commissie zullen wij meenemen in de onderhandelingen in het BGO. Uw adviezen met betrekking tot de plaatsing van medewerkers nemen wij ter harte.

Uw advies:
*Zorg dat in de GR een bepaling komt die de personele gevolgen bij uittreding regelt, waarbij continuiteit van werk voor de medewerkers in evenwicht is met de belangen van zowel de uittredende partij als de achterblijvende partij.*

Onze reactie:
Wij onderschrijven het belang van continuïteit voor medewerkers bij eventuele uittreding van een gemeente. Echter zijn wij van mening dat niet in een bepaling in de gemeenschappelijke regeling te verwoorden.

In dat kader benadrukken wij graag dat in de Gemeenschappelijke Regeling van Werkorganisatie HLT Samen is opgenomen dat een besluit tot uittreding niet eerder kan worden genomen dan zes jaar na de inwerkingtreding van de regeling (art. 26, eerste lid), waarna nog een opzegtermijn van minimaal 1 jaar gehanteerd wordt (art. 26, tweede lid). Na een termijn van zeven jaar is geen sprake meer van 'oud-medewerkers' van een van de drie gemeenten en 'terugkeren'. Bij eventuele uittreding van een gemeente uit de Gemeenschappelijke Regeling zal op dat moment tot een nieuw Sociaal Plan gekomen moeten worden.

## 6. Cultuur

Uw advies:
*Maak cultuur concreet, grijpbaar, door voor verschillende processen te benoemen hoe we:*
- *Dienstverlening omzetten in gedrag*
- *Professionaliteit omzetten in gedrag*
- *Leiderschap omzetten in gedrag*
- *Enz.*

*Zorg er daarbij voor dat er ruimte is om te erkennen dat er deelculturen bestaan (binnen en tussen de gemeenten) en dat we bij de nieuwe cultuur zowel concreet aangeven welke waarden en welk gedrag we wel willen bevorderen, maar ook van welke oude waarden en oud gedrag we afscheid willen nemen. Pas dan kan er goed gestuurd worden op de nieuwe cultuur. Integreer cultuurinterventies zoveel mogelijk in een organisatieontwikkelplan/implementatieplan, en laat deze een vertaling krijgen in teamontwikkelplannen, waarbij maatwerk geboden kan worden in interventies.*
*Bevorder dat bij de inrichting van teams geen enkele 'oude' cultuur bij de start dominant is (ervaring uit sociaal domein).*

Onze reactie:
In de implementatiefase wordt aandacht besteed aan de verschillende organisaties en culturen van waaruit medewerkers van werkorganisatie HLT Samen afkomstig zijn. Als onderdeel van het implementatieplan wordt verder uitgewerkt wat de cultuur van de werkorganisatie moet omvatten: de stuur- en projectgroep bespreken welke cultuuraspecten in werkorganisatie HLT Samen van belang zijn (en welke niet) en op welke manier dat te stimuleren. Daarnaast wordt in het plan benoemd wat tot 1 januari 2017 wordt ondernomen ten aanzien van cultuur. Vanaf de start van de werkorganisatie werkt de directie daaraan verder. Uw advies om cultuur(invertenties) ook in de ontwikkeling van teams te benoemen nemen wij daarbij ter harte.

## 7. Vervolgstappen

Uw advies

- *Creëer meer duidelijkheid over scope en doel van deze plannen*
- *Hanteer eenduidige begrippen voor 'dezelfde' plannen*
- *Kom z.s.m. met een nieuwe detailplanning voor de periode t/m 31-12-2016.*

Onze reactie:
Wij begrijpen dat de veelheid aan plannen voor onduidelijkheid zorgt en nemen uw advies voor eenduidige begripshantering ter harte. Ter verduidelijking lichten wij de bedoeling van de verschillende plannen graag nader toe:

a. Implementatieplan:
   Een overzicht van acties tot 1 januari 2017 om Werkorganisatie HLT Samen van start te kunnen laten gaan.
b. Inrichtingsplan:
   Hiermee wordt het Implementatieplan bedoeld.
c. Kwaliteitsverbeterplan:
   Voor 1 januari 2017 geeft de directie in dit plan aan - over een periode van vier jaar - op welke manier de werkorganisatie de gewenste impuls in kwaliteitsverbetering, kwetsbaarheidsreductie en verbetering van de strategische positie bereikt. Dit plan wordt jaarlijks met het bestuur van de werkorganisatie besproken.
d. Cultuuractieplan:
   Onderdeel van het implementatieplan is een nadere uitwerking van cultuur. Daarin is benoemd wat tot de startdatum van de werkorganisatie wordt ondernomen, waarbij aandacht is voor onder andere kennismaking en ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers.
e. Fijnstructuur:
   De fijnstructuur omvat de ordening - en eventuele clustering in teams - van taken binnen de zes domeinen zoals deze in de hoofdstructuur in het bedrijfsplan zijn benoemd. De gedetailleerde uitwerking van de hoofdstructuur maakt het vervolgens mogelijk om de benodigde functies en personele capaciteit te bepalen en functieboeken 1 en 2 op te stellen.
f. Directiestatuut:
   In het directiestatuut leggen de leden van de directieraad hun rollen, taken en bevoegdheden vast, zoals het eerste bestuurlijke aanspreekpunt, WOR-bestuurder en secretaris van het bestuur van werkorganisatie HLT Samen.
g. Huisvestingsplan:
   In dit plan wordt benoemd waar verschillende onderdelen van werkorganisatie HLT Samen zich vestigen in de beschikbare huisvesting van de drie gemeenten.

Inmiddels wordt een detailplanning voor de implementatiefase uitgewerkt. Naar verwachting is deze halverwege februari beschikbaar.

## 8. Overige aandachtspunten

Uw advies:

- *Borg de betrokkenheid van medewerkers in het proces naar fijnstructuur. Wij begrijpen dat de tijd dringt. Kies bijvoorbeeld voor een presentatie van concept-structuur per domein, waarbij medewerkers zelf kiezen bij welk domein zij willen aansluiten. Geef volop ruimte voor vragen en commentaar en laat B/L helder terugkoppelen wat zij met de vragen/commentaren heeft gedaan.*
- *Borg de betrokkenheid van medewerkers en hun leidinggevende bij het vaststellen van huidige taakvelden, ten behoeve van plaatsing.*

Onze reactie:
Wij zien dat het hebben en behouden aandacht voor medewerkers in deze veranderopgave een cruciale succesfactor is voor de ambtelijke fusieorganisatie. Dat geldt ook in het proces om tot een fijnstructuur te komen. Wij nemen uw advies en suggestie voor het betrekken van medewerkers ten aanzien van de fijnstructuur ter harte. Daarnaast hanteren wij als uitgangspunt dat na plaatsing medewerkers zelf worden ingezet voor het bouwen van de nieuwe organisatie en 'hun' organisatieonderdeel in het bijzonder.

Uw advies:
*Wij stellen voor eens per kwartaal als nieuwe OR en MT/directieraad op basis van een beperkt aantal indicatoren elkaar bij te praten over de stand van zaken.*
*Indicatoren zouden kunnen zijn:*

- *Feitelijke realisatie ontwikkelplannen van teams en medewerkers (worden activiteiten volgens planning uitgevoerd, wordt budget besteed)*
- *Voortgang in ontwikkeling van teams, welke concrete meetbare of merkbare voortgang wordt per team geboekt*
- *Beleving werkdruk en hoogte ziekteverzuim*

*Wij adviseren direct bij het maken van het ontwikkelplan concreet uit te werken hoe monitoring/bijsturing plaats gaat vinden.*

Onze reactie:
Wij onderschrijven uw oproep om vinger aan de pols te houden in de continue (door)ontwikkeling van werkorganisatie HLT Samen. Ook gaat de directieraad graag periodiek met de nieuwe OR in gesprek om de stand van zaken te bespreken aan de hand van een aantal onderwerpen.

Daarnaast zien wij het als een reguliere managementverantwoordelijkheid om voortdurend met onze medewerkers in gesprek te zijn, zoals over de omvang van het takenpakket, voortgang en werkdruk. Daar waar zich deze vraagstukken aandienen zullen wij daar serieus naar handelen en waar nodig college en raad betrekken, bijvoorbeeld als het gaat om eventuele herprioritering.

Uw advies:
*Wij adviseren om functies bij het bereiken van de AOW gerechtigde leeftijd niet automatisch af te bouwen, maar eerst goed naar de taken van deze functies te kijken. Wellicht taken elders in de organisatie onderbrengen.*

Onze reactie:
De tabel in het bedrijfsplan met uitstroom van medewerkers die binnen een aantal jaren de AOW-gerechtigde leeftijd bereikt is bedoeld om een beeld te geven bij het aantal formatieplaatsen dat daar mee gemoeid is. Ook is benoemd dat het afbouwen van formatie via natuurlijk verloop - naast medewerkers die de AOW-gerechtigde leeftijd bereiken - afhankelijk is van de arbeidsmobiliteit, die in de drie ambtelijke organisatie momenteel gemiddeld 5% bedraagt.

Wij benadrukken graag dat voor elke functie van een medewerker die uit dienst treedt kritisch wordt beschouwd of uitvoering van deze taken elders kan worden ondergebracht of kan verdwijnen. Indien dat niet het geval is, zullen de betreffende functies behouden blijven.

## Tot slot

Wij danken u hartelijk voor het door u uitgebrachte advies. Wij zien uw advies als een onderschrijving van de hoofdlijn in de gekozen uitgangspunten in het bedrijfsplan en de bestuurlijk voorgestane richting. Dit beschouwende zal de colleges op 26 januari 2016 een definitief besluit worden voorgelegd in lijn met het eerder genomen voorgenomen besluit en zal de beoogde procesgang worden gecontinueerd.

Wij nemen uw adviezen uiteraard mee in de verdere uitwerking van het proces en blijven graag daarover met u in gesprek en zullen rondom een aantal momenten ook in formele zin nog bij u langskomen.

Hoogachtend,
mede namens de gemeentesecretaris van Lisse en de gemeentesecretaris van Teylingen,
WOR-bestuurder,

G. van Lierop
*gemeentesecretaris Hillegom*