

HLTsamen groeit door!

Evaluatie van de ambtelijke fusieorganisatie HLTsamen



Watertoren Bollenstreek, Hillegom

april 2024

HLTsamen groeit door!

Evaluatie van de ambtelijke fusieorganisatie HLTsamen

Ine van Holland | Annelie Jonquière

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Aanleiding	4
Doel- en vraagstelling	4
Aanpak	5
Conclusies	5
Beschouwing	9
1 Inleiding	11
1.1 Aanleiding evaluatie en context	11
1.2 Afbakening en anonimiteit	12
1.3 Leeswijzer	12
2 Stand van zaken aanbevelingen tussenevaluatie	14
2.1 Inleiding	14
2.2 Algemeen	17
2.3 Kwaliteit	19
2.4 Kwetsbaarheid	25
2.5 Kosten	30
2.6 Strategie	32
3 Conclusies	35
3.1 Algemeen	35
3.2 Drie K's en S	35
Conclusies	35
4 Aanbevelingen	37
4.1 Algemeen	37
4.2 Drie K's en de S	37
Bijlage 1 Een organisatie volop in ontwikkeling	39
Bijlage 2 Staat van de HLTsamen organisatie	54
Bijlage 3 Met wie hebben we gesproken?	66
Bijlage 4 Verslag bijeenkomst met raden op 12 december 2023	68
Bijlage 5 Verslag bijeenkomst met colleges op 16 november 2023	75
Bijlage 6 Verslag bijeenkomst met griffiers op 29 januari 2024	86
Bijlage 7 Verslag bijeenkomst met OR op 14 december 2023	89
Bijlage 8 Verslag bijeenkomst met medewerkers op 12 december 2023	92
Bijlage 9 Verslag bijeenkomst met teammanagers en medewerkers op 23 januari 2024	99

Samenvatting

Aanleiding

HLTsamen

De afgelopen jaren hebben gemeenten te maken gekregen met steeds grotere uitdagingen. Grote opgaven, zoals bijvoorbeeld de decentralisaties in het sociaal domein, de Omgevingswet en de energietransitie, nemen toe en wetgeving wordt complexer. Tegelijkertijd hebben gemeenten steeds minder middelen ter beschikking om deze complexere taken uit te voeren. In 2017 is de ambtelijke fusieorganisatie HLTsamen van start gegaan. Met als één van de uitgangspunten: *‘Samenwerking in de werkorganisatie HLTsamen zorgt ervoor dat de zelfstandige gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen de grote opgaven aan kunnen.’*¹

Drie K's en de S

Met de samenwerking is het voor de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen ook mogelijk om de 3 K's en de S, de doelstellingen van HLTsamen, te realiseren:

- a. Verbetering van de dienstverlening (kwaliteit);
- b. Het oplossen van de huidige kwetsbaarheid op (cruciale) functies in de ambtelijke organisaties;
- c. Kostenbeheersing en –vermindering (financiële reductie van 5%);
- d. Het versterken van de strategische positie van de drie gemeenten - zowel individueel als gezamenlijk - op regionale, provinciale en landelijke schaal.

(Tussen-)evaluatie

In het bedrijfsplan *HLT Samen sterker!* is opgenomen dat twee jaar na de start van de werkorganisatie een tussenevaluatie wordt gehouden² en vier jaar na de start, een evaluatie wordt uitgevoerd. In 2023 zijn we gestart met de evaluatie HLTsamen.

Doel- en vraagstelling

Het doel van de evaluatie is: het weergeven van de stand van zaken van de drie K's (kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten) en de S (strategie). De evaluatie wordt in samenhang gezien met de 'nieuwe opdracht' (actualisatie van de doelstellingen van HLTsamen) en de organisatieontwikkeling.

De vraag die in de evaluatie centraal staat is:

Zijn de vier doelstellingen (drie K's en de S) behaald en waar zijn accenten gewenst?

Met behulp van onderstaande vragen voerden we het gesprek met medewerkers, de Ondernemingsraad (OR), teammanagers, colleges en griffiers:

1. *Herkent u het geschetste beeld in de notitie 'Een organisatie volop in ontwikkeling' van de drie 3K's en de S? (zie bijlage 1.)*

¹ Uit: HLT Samen Sterker! Bedrijfsplan voor de vorming en doorontwikkeling van de ambtelijke werkorganisatie HLT Samen. Een werkorganisatie van, voor en door de zelfstandige gemeentebesturen van Hillegom, Lisse en Teylingen.

² HLTsamen op weg, Tussenevaluatie van de ambtelijke fusieorganisatie HLTsamen, Berenschot, 7 oktober 2019

2. Zijn er nog aanvullende verbeterpunten op de 3K's en de S?
3. Wat hebben de HLT-organisatie, de raden en colleges van de drie gemeenten nodig voor de toekomst en hoe wil men daarin zelf aan bijdragen?

Aan de gemeenteraadsleden stelden we een aantal raadsrelevante vragen. De vragen richten zich op de drie K's en de S en gaan bijvoorbeeld over de kwaliteit van dienstverlening maar ook over het kunnen volgen van de programmabegroting en de kwaliteit van raadsvoorstellen. De vragen komen in hoofdstuk 2.1 aan de orde en zijn ook opgenomen in *bijlage 4, Gesprekken met raadsleden*.

Aanpak

Als start voor de evaluatie is de notitie *Een organisatie volop in ontwikkeling* opgesteld (*bijlage 1*). Voor het opstellen van de notitie is gebruik gemaakt van informatie die sinds de tussenevaluatie zowel intern als extern is verzameld in het kader van diverse trajecten en onderzoeken zoals de derde monitor HLTsamen en gesprekken en documenten in het kader van het organisatie ontwikkeltraject. Daarnaast schetsten we een beeld van de stand van de organisatie in het document *Staat van de organisatie (bijlage 2)*. Bij deze evaluatie zijn als bijlagen beide documenten gevoegd. Omdat beide stukken vorig jaar zijn opgesteld zijn deze op een aantal onderdelen niet geheel actueel meer. We voerden, zoals gezegd, gesprekken met raadsleden, collegeleden, griffiers, een vertegenwoordiging van de OR, teammanagers en medewerkers. Uit de gesprekken haalden we de 'rode draden'. Uit de 'rode draden' komen aanbevelingen voort: wat helpt de organisatie de komende jaren verder?

Conclusies

I Kwaliteit

De kwaliteit van de dienstverlening is op onderdelen verbeterd

1. Over het algemeen oordelen raden en colleges positief over de dienstverlening. Raden stellen de manier waarop medewerkers inwoners tegemoet treden op prijs. Ook zijn zij tevreden over de manier waarop de tijdelijke asielopvang gerealiseerd is. Medewerkers zijn kritisch op de (eigen) dienstverlening: zij vinden dat deze kan verbeteren door kennis en dossiers beter met elkaar te delen. De huisvesting op vijf verschillende locaties in combinatie met het thuiswerken komt de dienstverlening ook niet ten goede. De (eigen) organisatie ervaren zij vaak als een black box. Dat laatste komt ook terug in de gesprekken met de OR en sommige raadsleden.
2. Raadsleden en collegeleden vinden dat de integraliteit is verbeterd: dat zien zij terug in duidelijke en leesbare voorstellen. Medewerkers zijn kritischer; zij vinden dat de integraliteit in advisering beter kan. In de context van meer en beter integraal werken wordt centrale huisvesting ook meermalen als aandachtspunt benoemd. Zowel de raden als colleges geven aan dat vroegtijdige betrokkenheid bij trajecten beter kan en dat nog meer gedacht kan worden in 'mogelijkheden'.
3. Het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap kan en moet wat betreft de medewerkers beter. Inmiddels wordt er ervaring opgedaan met de zogenoemde opgavetafel. Nieuwe opdrachten en/of een tekort aan capaciteit bij bestaande

opdrachten worden integraal met de directie en alle betrokken teammanagers besproken.

4. Allen vinden ontwikkeling van medewerkers en management belangrijk. De griffiers benoemen expliciet het belang van het investeren in lokale kennis en kennis van gemeentelijke werkwijzen, processen, toekomstige rollen en taken. Teammanagers en medewerkers signaleren dat er te weinig tijd is voor leren en ontwikkelen. De destijds afgesproken 20% ontwikkeltijd wordt niet benut. Dat komt vooral door de te hoge (ervaren) werkdruk voor realisatie van de opdrachten van de drie gemeenten.

II Kwetsbaarheid

Er ontstaat een (nieuwe) kwetsbaarheid van HLTsamen

1. De kwetsbaarheid van HLTsamen is de afgelopen jaren veranderd. Waar eerst te veel éénpits-functies in de drie gemeenten voorkwamen is de organisatie nu kwetsbaar als gevolg van de sterk veranderende arbeidsmarkt. Ook ontstaan er nieuwe, kwetsbare (éénpits-) functies als gevolg van nieuwe taken en ontwikkeling van vakgebieden.
2. Het invullen van vacatures is lastig, er is sprake van een hoge in- en uitstroom³ en daardoor komt onder andere de continuïteit van (lokale) kennis in het gedrang.

III Kosten

Het kostenaspect richt zich op het belang van een goede balans tussen ambities, capaciteit en middelen.

1. Vooral teammanagers en medewerkers geven aan dat de taakstelling, de financiële reductie van 5%, langdurig een negatieve impact had en soms nog steeds heeft op de (K van) kwaliteit. Het op orde brengen van de basis heeft (te) lang geduurd. Wat betreft het behalen van efficiency zien vooral teammanagers en medewerkers dat het werken voor drie gemeenten eerder meer dan minder werk met zich meebrengt.
2. Raadsleden stellen het op prijs dat zij betrokken worden bij de ontwikkeling van de P&C-cyclus.

IV Strategische positieverbetering

De strategische positieverbetering van de drie gemeenten is sterk verbeterd.

1. Raden en colleges zien dat de positie van de drie gemeenten de afgelopen jaren verbeterd is. Naast het vasthouden van de huidige inzet op samenwerking in de Duin- en Bollenstreek vinden raden en colleges externe oriëntatie van belang, ook richting de Haarlemmermeer en Zuid-Kennemerland.

³ De in- door- en uitstroomcijfers in vergelijking met landelijke cijfers:

Instroom 2023:	17%	(landelijk 15,9%, 2022)*
Uitstroom 2023:	15%	(landelijk 8,2%, 2022)
Doorstroom 2023:	8,5%	(landelijk 8,4%, 2022)

*Bron A&O fonds

2. De strategische verkenningen die de organisatie eens in de vier jaar uitvoeren zijn belangrijk voor het anticiperen op trends en ontwikkelingen en het doorkijken naar de toekomst.
3. Raden spreken zich uit over het koppelen van lobby aan de verbetering van de strategische positie van de drie gemeenten.
4. De griffiers benadrukken het belang van meer en regelmatig contact van de organisatie met de raden.

Aanbevelingen

I Kwaliteit

- Ad 1. Onderzoek de mogelijkheden voor centrale huisvesting.
- Ad 2. Vergroot de sturing op integraal en projectmatig werken en betrek inwoners, raden en besturen eerder bij (nieuwe) trajecten.
- Ad 4.
- Borg 20% ontwikkeltijd van medewerkers en managers.
 - Stuur sterker op het opdoen en borgen van lokale kennis, de gemeentelijke politiek- bestuurlijke context en continuïteit op dossiers.

II Kwetsbaarheid

- Ad 1. Versnel de invoering van strategisch personeelsbeleid en prioriteer daarin. Besteed aandacht aan:
- het versterken van HLTsamen als aantrekkelijke werkgever, bijvoorbeeld door HLTsamen te positioneren als opleidingsinstituut (traineeship Duin- en Bollenstreek).
 - mogelijkheden voor het inzetten van arbeidsmarktoelagen en/of oplossingen voor moeilijk vervulbare specialistische functies.
 - het borgen van (lokale) kennis.
 - nieuwe, kwetsbare functies.
 - het verminderen van het verloop.
- Ad 2. Maak processen en werkwijzen meer inzichtelijk, toegankelijk en vindbaar en regel het beheer van de processen en werkwijzen.

III Kosten

- Ad 1. Stuur steviger op de balans tussen ambities, capaciteit en middelen en voer als colleges regelmatig het gesprek daarover met de raden.
- Ad 2. Blijf als organisatie en college in contact met de raden over ontwikkeling en verbetering van de P&C-cyclus.

IV Strategie

- Ad 1. Zet in op verdere externe oriëntatie en zoek zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau aansluiting bij de Haarlemmermeer en Zuid-Kennemerland.
- Ad 2. Blijf anticiperen op trends en ontwikkelingen.

- Ad 3. Investeer als organisatie, maar ook als colleges en raden, meer en beter in lobby en netwerk.
- Ad 4. Investeer met de griffiers in gezamenlijke (thema-) bijeenkomsten van raden en colleges van de drie gemeenten.

Beschouwing

Vol overtuiging en energie zijn we in 2017 gestart met de werkorganisatie HLTsamen. Het bundelen van de krachten door het bijeen brengen van professionele medewerkers, met hart voor onze drie Bollenstreek-gemeenten, zorgt voor een kwalitatieve impuls. 'We gaan het gewoon doen!' was het adagium en we hebben het 'gewoon gedaan'! Het is mooi om te zien dat de stap in 2017 resulteerde in een organisatie van meer dan 500 medewerkers die zich dagelijks inzetten voor onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners. Inmiddels formuleren we met de drie colleges een 'nieuw verhaal', een nieuwe opdracht voor HLTsamen. Na zeven jaar is er in de samenleving veel veranderd. Het is goed om met elkaar vooruit te kijken naar de komende jaren en daar onze werkorganisatie op toe te rusten.

Met de evaluatie HLTsamen kijken we terug op de afgelopen zeven jaar. Wat ging er goed en wat kan er beter? We hebben in het evaluatieproces de vier doelstellingen van de werkorganisatie, de drie K's en de S, bekeken. Hoe staat het met deze uitgangspunten? Zijn de aanbevelingen die het adviesbureau Berenschot in 2019 op de drie K's en de S gaf opgevolgd? We spraken er de afgelopen periode uitgebreid over met raadsleden, griffiers, collegeleden, de OR, het management en medewerkers.

We zijn trots op het open karakter van de gevoerde gesprekken en de grote betrokkenheid van alle gesprekspartners bij HLTsamen. Een open sfeer bevordert transparantie en maakt ruimte voor constructieve kritiek en nieuwe ideeën. De getoonde betrokkenheid maakt duidelijk dat allen de organisatie een warm hart toedragen en graag de organisatie verder door willen (laten) ontwikkelen.

Alle gesprekspartners spreken hun vertrouwen uit in de werkorganisatie HLTsamen maar benoemen ook zorgen, aandachts- en verbeterpunten. De verbeterde strategische positie van de drie gemeenten in de Bollenstreek is als positief punt benoemd, ook in groter (Holland-Rijnland-)verband. Eén van de bestuurders zegt hierover: 'HLT stáát in de regio.' Ook is men positief over de strategische verkenningen, de goede, programmatische voorbereiding op de komst van de Omgevingswet, de aanpak van ondermijning en de stappen die in regionaal verband gezet zijn in het kader van Mobiliteit.

Zorgen zijn er ook: om de snel veranderende arbeidsmarkt en de spanning tussen de ambities van de drie gemeenten en de beschikbare capaciteit. Vaak kwam in de gesprekken de (te) hoge werkdruk naar voren. Ook werden er verbeterpunten benoemd zoals het meer en beter integraal werken en adviseren, meer kennis van de 'couleur locale' en het beter delen van kennis met elkaar.

Al met al levert deze evaluatie waardevolle inzichten op die niet alleen dienen als reflectie, maar ook input zijn voor de nieuwe opdracht van de drie gemeenten aan de werkorganisatie. Zo bouwen we voort op het verleden en stellen we ons met een nieuwe opdracht voor HLTsamen in staat om flexibel en veerkrachtig in te spelen op de eisen van de tijd.

Ondanks de uitdagingen voor zowel de gemeenten als de werkorganisatie, hebben we vertrouwen in elkaar en in de toekomst. We zijn, zoals Berenschot destijds aangaf, niet alleen meer 'goed op weg', maar reizen in vertrouwen én met een scherp oog voor verbeteringen, met elkaar verder.

Namens het bestuur van HLTsamen,

Lies Spruit en Jeroen Tomassen



De burgemeesters van Teylingen, Lisse en Hillegom

1 Inleiding

1.1 Aanleiding evaluatie en context

In 2017 ging de ambtelijke fusieorganisatie HLTsamen van start, de werkorganisatie die de drie gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen vanaf die tijd ambtelijk ondersteunde. De ambtelijke fusie bracht grote veranderingen met zich mee, zowel voor de raden en colleges van de drie gemeenten als voor de medewerkers die voorheen voor één van de drie gemeenten werkten.

Tussenevaluatie

In het bedrijfsplan *HLT Samen Sterker!* is opgenomen dat na twee jaar een tussenevaluatie (2019) en na vier jaar (2021) een evaluatie plaats zou vinden. In 2019 nam bureau Berenschot de werkorganisatie HLTsamen onder de loep. Zij concludeerden in de tussenevaluatie *HLTsamen op weg* dat HLTsamen ‘goed op weg’ was, maar dat er na twee jaar ook nog veel te doen was. Zij formuleerden op basis van hun bevindingen over de uitgangspunten van de organisatie, de drie K’s en de S, 11 concrete aanbevelingen voor HLTsamen.

Evaluatie

Kort na de oplevering van de tussenevaluatie volgden een reeks crises elkaar snel op: Corona, de vluchtelingenstroom als gevolg van de oorlog in de Oekraïne, de opvangproblematiek in Ter Apel en de hoge energie- en grondstofprijzen. Sinds maart 2020 heeft de organisatie continu gewerkt met een crisisorganisatie naast de reguliere organisatie. Medewerkers uit alle domeinen zijn naast of in plaats van hun reguliere werk ingezet voor werkzaamheden in deze crisisorganisatie. Vanwege de hoge werkdruk binnen de organisatie is voor de evaluatie, die ruim twee jaar later plaatsvindt dan gepland als gevolg van de genoemde crises, gekozen voor een werkwijze die de organisatie zo min mogelijk belast. We kijken terug naar de aanbevelingen gedaan door Berenschot. We voerden daarvoor gesprekken met de medewerkers, teammanagers, de OR, de colleges, griffiers en de raden.

Nieuwe opdracht/actualiseren doelstellingen

Bij de start van HLTsamen in 2017 is op basis van de drie K’s en de S (de opdracht aan HLTsamen) een bedrijfsplan opgesteld. Gezien alle ontwikkelingen sinds die tijd is het gewenst om de opdracht opnieuw te bezien. Hierbij kijken de colleges of de vier doelstellingen nog actueel zijn en waar accenten gewenst zijn. Daarnaast is het goed om uit te werken welke ambities er zijn voor de werkorganisatie HLTsamen. Het bestuur van HLTsamen heeft het initiatief voor een nieuwe opdracht genomen. De colleges zijn verantwoordelijk voor de nieuwe opdracht en doorlopen sinds eind 2023 een gezamenlijk traject. De evaluatie van HLTsamen levert mede input voor de nieuwe opdracht. De nieuwe opdracht is naar verwachting voor de zomer van 2024 gereed.

Organisatieontwikkeling HLTsamen

De organisatieontwikkeling richt zich onder andere op een verbetering van de sturing op de realisatie van de programmabegroting. Onderdeel daarvan is een verplating van de organisatie. Hierdoor komt er meer capaciteit voor ondersteuning van de medewerkers aan de basis en meer capaciteit voor ondersteuning van het gemeentebestuur. Doelstelling van de vernieuwde structuur is onder andere om duidelijker 'opdrachten' van de gemeentebesturen te contracteren en hercontracteren. Hierdoor wordt beter inzichtelijk wat wel en wat niet kan worden gerealiseerd en op welke termijn. Deze verplating staat los van de uitkomsten van de evaluatie en/of de nieuwe opdracht aan HLTsamen.



Bollenkistsessie HLTsamen⁴

1.2 Afbakening en anonimiteit

De mening van inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers meten we regelmatig met instrumenten zoals 'Waar staat je gemeente?' en een ondernemerspeiling. De gegevens uit deze instrumenten hebben we bij de evaluatie betrokken. Bij deze evaluatie richtten we ons op raadsleden, collegeleden en medewerkers. We hebben ervoor gekozen uitspraken te anonimiseren om zoveel mogelijk in openheid met elkaar het gesprek te kunnen voeren.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op de reactie van raden, griffiers, colleges, de OR, teammanagers en medewerkers op de aanbevelingen van de tussenrapportage van Berenschot en de geschetste stand van zaken in de notitie *Een organisatie volop in ontwikkeling (bijlage 1)*. In hoofdstuk 3 volgen de conclusies. Hoofdstuk 4 bevat de aanbevelingen. Tot slot volgen de bijlagen:

1. *Een organisatie volop in ontwikkeling*
2. *De staat van de organisatie*

⁴ Tijdens zogenoemde bollenkistsessies informeert de directie de medewerkers van HLTsamen over de organisatieontwikkeling.

3. *Met wie hebben we gesproken?*

4 tot en met 9 *Verslagen van de gesprekken met raden, colleges, griffiers, de OR, teammanagers en medewerkers.*



Raad gemeente Hillegom

2 Stand van zaken aanbevelingen tussenevaluatie

2.1 Inleiding

Zoals in de aanpak al is aangegeven stuurde het HLT-bestuur ter voorbereiding van de evaluatie de gespreksnotitie *Een organisatie volop in ontwikkeling* aan de deelnemers van de verschillende gesprekken toe. Hierin schetst het bestuur de context waarbinnen de organisatie heeft gewerkt vanaf de tussenevaluatie tot nu. Daarnaast schetst de notitie welke voortgang de organisatie boekte op de 11 aanbevelingen voortkomende uit de tussenevaluatie van Berenschot.

Ook stuurde het HLTbestuur ter voorbereiding '*de staat van de organisatie in 2023*' toe. Een document waarin we de visie en de organisatiedoelen toelichten, de wijze van samenwerken in de regio en de staat van de bedrijfsvoering.

De voortgang op de 11 aanbevelingen en de reflectie hierop door het bestuur zijn de leidraad geweest voor de gesprekken. Aan de hand van onderstaande vragen zijn gesprekken gevoerd met de drie colleges, de griffiers, de OR, teammanagers en de medewerkers. Hiervoor hebben we de methode van het Wereldcafé⁵ gebruikt. Voor de gezamenlijke bijeenkomst met de drie gemeenteraden is gekozen voor dezelfde methode.

Vragen

Aan de colleges, griffiers, de ondernemingsraad en medewerkers stelden we de volgende drie vragen:

1. Herkent u het geschetste beeld in de zelfevaluatie op de uitgangspunten van HLTsamen, de drie 3K's en de S?
2. Zijn er nog aanvullende verbeterpunten op de 3K's en de S?
3. Wat hebben de HLT-organisatie, de raden en colleges van de drie gemeenten nodig voor de toekomst en hoe wil men daarin zelf aan bijdragen?

Aan de raden stelden we acht vragen die zijn afgeleid van de 11 aanbevelingen uit de tussenrapportage van Berenschot:

1. In hoeverre herkent u zich in het geheel geschetste beeld? (alle aanbevelingen.)
2. Wat merkt u in contact met inwoners, ondernemers en maatschappelijke instellingen over kwaliteit dienstverlening HLTsamen? (*aanbeveling 1 en 3.*)
Waar bent u trots op?
Wat kan beter?
3. Kunt u goed volgen of de doelen uit de coalitieakkoorden/programmabegroting gerealiseerd zijn? (*aanbevelingen 2, 4 en 5.*)
Zo ja, wat is daarin sterk?
Zo nee, wat is daarin nodig?
4. Ervaart u in raadsvoorstellen dat er in samenhang en integraal advies wordt uitgebracht? (*aanbeveling 4.*)
Zo ja, kunt u een goed voorbeeld noemen?

⁵ Een ronde tafel gesprek om ideeën en kennis met elkaar te delen. De deelnemers zitten in wisselende samenstelling aan (ronde) tafels.

Zo nee, wat is daarvoor nodig?

5. Heeft u ervaren in de afgelopen periode (coronacrisis en opvang vluchtelingen) dat er sprake is van continuïteit in de dienstverlening naar inwoners, ondernemers en maatschappelijke instellingen? *(aanbeveling 7.)*

Zo ja, kunt u een goed voorbeeld geven?

Zo nee, wat is aanvullend nodig?

6. Is het voor u voldoende te weten dat er een programma “Grip op geld” is gestart? *(aanbevelingen 8 en 9.)*

Zo niet, wat is hierop verder nodig?

7. Heeft u ervaren dat de strategische positie van de drie gemeenten in de regio Duin- en Bollenstreek verbeterd is? *(aanbevelingen 10 en 11.)*

Zo ja, op welke punten?

Zo nee, waarop is het wenselijk?

8. Heeft u vertrouwen in de werkorganisatie HLTsamen?

Zo ja / zo nee: wat is hiervan de reden?



Raad gemeente Teylingen

Opbouw vanaf hoofdstuk 2.2

Zoals eerder aangeven was het doel van de gesprekken bij de betrokkenen op te halen of zij zich herkennen in de door het bestuur aangegeven stand van zaken en de reflectie op de 11 aanbevelingen van de tussenrapportage. Hieronder leest u de aanbevelingen uit de tussenrapportage van Berenschot per categorie: Algemeen, Kwaliteit, Kwetsbaarheid, Kosten en Strategie. Aanbevelingen 1 en 2 zijn van algemene aard. De aanbevelingen 3, 4, 5 en 6 gaan over kwaliteit, aanbeveling 7 heeft betrekking op kwetsbaarheid, de aanbevelingen 8 en 9 gaan over kosten en de aanbevelingen 10 en 11 betreffen het onderwerp strategie.

De volgorde is als volgt: eerst leest u de aanbeveling uit de tussenrapportage van Berenschot, vervolgens de reflectie/stand van zaken uit de notitie Een organisatie

volop in ontwikkeling en daarna schetsen wij het beeld dat wij hebben opgehaald bij de raden, griffiers, colleges, teammanagers, medewerkers en OR. Tot slot volgen de conclusies en aanbevelingen. De antwoorden op de vragen aan de raden hebben we verwerkt onder de aanbeveling waar ze betrekking op hebben.



2.2 Algemeen

Aanbevelingen 1 en 2 uit de tussenrapportage van Berenschot

Aanbeveling 1

Behoud en versterking van de monitor HLTsamen. Een goede manier om prestaties en progressie op gestelde doelen te zien.

Reflectie/stand van zaken uit de notitie Een organisatie volop in ontwikkeling

De 3e monitor is uitgevoerd in het voorjaar van 2020. Het beeld van de ontwikkeling van de organisatie, toegespitst op de drie K's en de S, was overwegend positief. HLTsamen vindt het ook nu nog belangrijk om te monitoren op ontwikkeling, voortgang en prestaties.

Aan de bestaande monitor zaten echter ook nadelen. Het verkrijgen van de noodzakelijke informatie en het samenstellen van de monitor was erg arbeidsintensief. Bovendien was de respons vanuit bestuur en omgeving laag. De monitor was bovendien statisch. Eén keer per jaar werd een moment opname gemaakt. Daarom is de 3e monitor de laatste monitor geweest die in deze vorm is uitgevoerd.

We hebben de overstap gemaakt naar een meer eigentijdse vorm van monitoren. In het project Datagedreven sturen maken we steeds meer eigen dashboards, zoals hlt.in.cijfers, Monitor Regie op kanalen, Monitor Bedrijfsvoering, Monitor P&O en Monitor Balie. Daarnaast maken we gebruik van landelijke dashboards van bijvoorbeeld het A&O fonds en Waar staat je gemeente? Tenslotte bieden onderzoeken die in het kader van medewerkerstevredenheid worden gehouden inzicht in onderdelen van de voormalige monitor (de eerstvolgende wordt in 2024 uitgevoerd). In toenemende mate zijn de gegevens die we op die manier verzamelen niet statisch maar real time. Rapportage vindt onder andere plaats via reguliere P&C producten.

Aanbeveling 2

Borging van lerend vermogen. Geadviseerd werd om structureel te evalueren of de doorgevoerde interventies ook het beoogde effect hebben gesorteerd en daarmee de leercyclus volledig doorlopen wordt.

Reflectie/stand van zaken uit de notitie Een organisatie volop in ontwikkeling

In de werkprocessen hebben we de PDCA-cyclus⁶ opgenomen voor structurele borging van het evalueren. Voorbeelden van evaluaties die zijn uitgevoerd hebben betrekking op het project rond de Noordelijke Ontsluiting Duin- en Bollenstreek, Park Molentocht, de aanpak oud en nieuw, de jaarplannen veiligheid en de implementatie van de Omgevingswet. In de toekomst willen we het evalueren verder door ontwikkelen.

2.2.1 Resultaten uit de bijeenkomsten met raadsleden, collegeleden, griffiers, de OR, teammanagers en medewerkers

⁶ De PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) is een methode waarmee je stap voor stap je werk, prestaties en organisatie beter kunt maken om zo continu te verbeteren.

Over het algemeen herkennen de deelnemende groepen de stand van zaken van de twee aanbevelingen.

Monitor

De gegeven verklaring bij aanbeveling 1, dat er nu meer dan voldoende alternatieven zijn voor de HLT-monitor, is niet ter discussie gesteld. Voor de raden is de input die via de producten binnen de planning en control cyclus gegeven wordt voldoende. Medewerkers zien kansen om in de toekomst de uitkomsten van de diverse monitors met elkaar te verbinden waardoor een kwalitatief betere analyse gemaakt kan worden. Bij de medewerkersbijeenkomst is de wens uitgesproken de resultaten van de diverse monitors actief te delen in de organisatie en waar nodig en nuttig hiervan te leren en te vertalen naar beleid en/of nieuwe processen.

Lerend vermogen

In de radenbijeenkomst en in de bijeenkomst van de drie colleges is waardering geuit voor de inzet en benaderbaarheid van ambtenaren. Daarnaast is de klantgerichtheid van de organisatie geroemd, maar zijn ook verbeterpunten naar voren gebracht, zoals bijvoorbeeld het eerder betrekken van inwoners/stakeholders bij de start van projecten.

In het gesprek met de colleges kwam aan de orde dat zij ook vaker bij de start van een traject willen worden betrokken. Zodat zij kunnen meedenken en vooraf kaders kunnen meegeven. Ook is er de wens om meer dan nu actuele trends te monitoren, hier betekenis aan te geven en zo nodig beleid op te formuleren.



College gemeente Hillegom

De medewerkers zien dat het lerend vermogen groeiende is. Echter door de ervaren hoge werkdruk neemt men niet of onvoldoende de tijd om te reflecteren op het beoogde resultaat. Tegelijkertijd ziet men dat het patroon om te gaan 'rennen' op een nieuwe bestuurlijke vraag een hardnekkig probleem is. Ook ziet men problemen bij de overgang van programma's naar de 'lijn' (naar de teams) in de organisatie, zoals bij de Omgevingswet en Participatie.

Medewerkers zien nut en noodzaak van integraal werken, zij beseffen dat zij onderdeel zijn van de interne en soms ook externe keten. Tegelijkertijd zien zij dat hier nog veel in te verbeteren is. De wens om die ketensamenwerking te versterken en hier prioriteit aan te geven is groot.

2.3 Kwaliteit

Aanbevelingen 3, 4, 5 en 6 uit de tussenrapportage van Berenschot

Aanbeveling 3

Verwachtingen overtreffen: inventariseer zowel voor de externe als interne klanten van HLTsamen wat de wensen zijn ten aanzien van verwachtingen overtreffen en verwerk de uitkomsten in meetbare indicatoren. Een specifiek aandachtspunt hierbij zijn de ondernemers.

Reflectie /stand van zaken uit de notitie Een organisatie volop in ontwikkeling

In het kader van het organisatie ontwikkeltraject zijn gesprekken gevoerd met inwoners en ondernemers over huidige ervaringen en wensen. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat persoonlijke contactmomenten positief worden ervaren.

Maar er zijn ook verbeterpunten. Voor ondernemers en inwoners is de gemeente gesprekspartner en minder HLTsamen. De organisatie wordt soms als een black box gezien omdat processen onduidelijk zijn.

In de burgerpeiling *Waar staat je gemeente?* scoren alle drie de gemeenten op alle onderdelen in 2022 bovengemiddeld. Op vrijwel alle onderdelen is er voor alle drie de gemeenten in 2022 wel sprake van een (lichte) achteruitgang. Dit stemt overeen met het landelijk beeld. Wellicht ligt een verklaring in het feit dat de verwachtingen van klanten in het algemeen steeds hoger worden.

De ondernemerspeiling laat voor Hillegom en Teylingen een vergelijkbaar beeld zien met uitzondering van de afhandeling van de vergunningsaanvraag. De score is zeker voor Hillegom (5,0) beduidend lager dan in 2020 (6,8) en het gemiddelde van de benchmark (6,1). De ondernemerspeiling in Lisse laat over de hele linie een lagere score zien dan de benchmark. Negatieve uitschieter naar beneden is een 4,1 voor de afhandeling van de vergunningsaanvraag (6,6 in 2020).

De doelstelling om de verwachtingen te overtreffen is in de praktijk lastig gebleken te realiseren met een taakstelling van 5%, de huidige arbeidsmarkt en de extra werkzaamheden die op de gemeenten zijn afgekomen met de opeenvolgende crises. De bij de verwachtingen achterblijvende harmonisering van beleid en de extra werkzaamheden

die daardoor blijven bestaan, zorgen er daarnaast voor dat minder tijd overblijft voor het verbeteren van de dienstverlening.

Aanbeveling 4

Duidelijke en integrale sturing. Er werd een aantal ontwikkelkansen gesignaleerd om bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de integraliteit van sturing te vergroten: zorg voor een heldere matrix van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het management die halfjaarlijks wordt geëvalueerd; deze rolverdeling is de basis voor het opstellen van jaarlijkse werkplannen, met daarin – per domein – een overzicht van uit te voeren activiteiten en een inschatting van de (beleids)uren die HLTsamen per gemeente inzet. Monitor en prioriteer gedurende het jaar met de portefeuillehouder. De suggestie werd meegegeven in de werkplannen 10% vrije ruimte in te plannen voor nieuwe bestuurlijke verzoeken.

Reflectie/stand van zaken uit de notitie Een organisatie volop in ontwikkeling

Dit onderwerp vraagt blijvende aandacht. Diverse verbeteracties zijn in gang gezet.

- ❖ Rollen en taken van management en bestuurders zijn beschreven.
- ❖ Het traject Stevig Sturen is ingezet. Dit is verder opgepakt in het organisatie ontwikkeltraject waar in 2021 mee gestart is.
- ❖ Prioriteit in het organisatie ontwikkeltraject is de ambtelijk-bestuurlijke samenwerking en daarbinnen de opzet van de portefeuillehoudersoverleggen (PHO's). De PHO's richten zich veelal op de waan van de dag in plaats van op sturing op realisatie van de coalitieakkoorden. Sturing op voortgang staat daarom met ingang van 1 oktober 2022 centraal binnen de PHO's.
- ❖ De werkplannen worden met ingang van 2024 opgesteld met een nieuwe methode: AANPAK. Deze methode ondersteunt real time monitoring en maakt het mogelijk op elk moment 12 maanden vooruit te kijken. Het inplannen van voldoende vrije ruimte bij relevante teams voor onvoorziene bestuurlijke verzoeken is als uitgangspunt meegegeven.

Aanbeveling 5

Evenwicht in rollen eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer. Creëer een duidelijker scharnierpunt voor de opdrachtgever (colleges) en opdrachtnemer (organisatie) met als doel: * het dienen als linking pin tussen het college c.q. de portefeuillehouder als opdrachtgever en HLTsamen als opdrachtnemer; * beleidscontrol: in hoeverre zijn de doelen uit het coalitieakkoord gerealiseerd; * borging van kennis van de lokale organisatie. Deze aanbeveling heeft als doel het comfort van de bestuurder te verhogen.

Reflectie/stand van zaken uit de notitie Een organisatie volop in ontwikkeling

Om invulling te geven aan deze aanbeveling is gestart met opgavegericht werken. Zowel voor de colleges als het management zijn sessies gehouden. Een pilot opgavegericht werken is opgestart in relatie tot de Maatschappelijke Agenda.

In 2020 is tegelijk met de in het bedrijfsplan afgesproken evaluatie van het directiemodel onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om de bestuursadvisering te versterken. Voor elke gemeente is een 'ruit' gevormd bestaande uit de gemeentesecretaris, een strategisch adviseur, een financieel adviseur en een communicatieadviseur. Bij het opstellen van P&C producten fungeert zij als linking pin tussen college en organisatie. De ruit heeft daarnaast ondersteuning verleend bij het monitoren van de coalitieakkoorden en het opstellen van de nieuwe collegeprogramma's. In het organisatie ontwikkeltraject wordt het functioneren van de ruiten geëvalueerd.

Hiermee zijn de eerste goede stappen gezet. In het organisatie ontwikkeltraject wordt de rol van bestuurlijk opgavemanager gerealiseerd om hier verder invulling aan te kunnen geven. Dit start met vaker dan nu duidelijk contracteren van (nieuwe) bestuurlijke opdrachten.

Aanbeveling 6

Ontwikkeling van medewerkers en managers. Dit thema stond al op de agenda van HLTsamen maar mocht naar de mening van Berenschot prominenter naar voren komen in de verdere ontwikkeling van HLTsamen.

Reflectie/stand van zaken uit de notitie Een organisatie volop in ontwikkeling

Ontwikkeling van medewerkers en managers is niet als aparte pijler toegevoegd aan het ten tijde van de tussenevaluatie lopende ontwikkeltraject.

Wel is afgesproken in de werkplannen 20% van de tijd te reserveren voor ontwikkeling/growing concern. In de dagelijkse drukte is het daadwerkelijk besteden van 20% van de tijd aan ontwikkeling nog geen realiteit. Vrijwel de volledige beschikbare capaciteit wordt ingevuld met regulier werk voor de gemeenten.

We zetten nu daadwerkelijk in op voldoende tijd vrijmaken voor ontwikkeling door onder andere meer grip op het werk via werkplannen (AANPAK), goede prioritering etc.

De HLTacademy is geïntroduceerd om het opleidingsaanbod beter inzichtelijk te maken voor de medewerkers. Daarnaast worden kennisbijeenkomsten georganiseerd. Recente voorbeelden zijn een bijeenkomst over Artificial Intelligence, de Roadshow ondermijning en de dronedag.

2.3.1 Resultaten uit de bijeenkomsten met raadsleden, collegeleden, griffiers, de OR, teammanagers en medewerkers

Verwachtingen overtreffen

De gesprekken met raadsleden over dienstverlening geven een wisselend beeld. Sommige raadsleden vinden dat ambtenaren beter uitleg moeten geven aan de inwoner, anderen zijn trots op de manier waarop ambtenaren inwoners tegemoet treden. Ook geven raadsleden aan dat zij vanuit hun rol vooral benaderd worden als iets in de ogen van de burger niet goed is gegaan.

Raadslid: 'Ik zie en hoor terug dat ambtenaren mensen proberen tegemoet te komen. Ik vind dat een mooie ontwikkeling. Daar mag de organisatie trots op zijn!'

Raadsleden spreken zich positief uit over de wijze waarop de tijdelijke asielopvang is gerealiseerd in Sassenheim en Hillegom en hoe in Lisse het project Tiny houses is vormgegeven. Ook wordt over het algemeen de gemeentelijke dienstverlening positief ervaren. Als verbeterpunten zijn genoemd:

- Wees snel en zorgvuldig in het klantcontact.
- Maak contact en ga langs bij de burger.
- Communiceer tijdig en zoek naar alternatieven als iets niet kan.

Griffiers zijn positief over de eerste lijn-beantwoording van telefonisch gestelde vragen.

Griffier: 'Ik bel regelmatig het algemene nummer en ik word altijd heel prettig te woord gestaan. Het klantcontactcentrum denkt mee en zorgt ervoor dat ik de juiste medewerker te spreken krijg. Ik ben daar heel tevreden over.'

En zij vinden de terugkeer van de receptionist in Lisse en Sassenheim een goede ontwikkeling. Over het overtreffen van verwachtingen merken de griffiers op dat er ook middelen moeten zijn om verwachtingen te overtreffen.

De colleges ervaren dat de organisatie een groei heeft doorgemaakt. De kwaliteit van de dienstverlening is verbeterd. De publieke dienstverlening richting inwoners is goed en overtreft soms ook verwachtingen. Zo zijn inwoners verrast over de snelheid waarmee klachten over de openbare ruimte worden opgelost (Servicebus en Fixi systeem.) Ook zijn de collegeleden positief over gezamenlijk opgepakte thema's zoals bijvoorbeeld Ondermijning en Participatie.



De OR en medewerkers zijn kritisch op het onderwerp 'verwachtingen overtreffen'. Zij geven aan dat het voor hen niet duidelijk is wat de verwachtingen zijn. En hoe zich dit verhoudt tot de beschikbare capaciteit. Verder ziet de OR een verdergaande positieve ontwikkeling op het gebied van digitalisering van dienstverlening. Zij ziet dat de organisatie de kansen die dit biedt benut. De OR adviseert om hierop het dienstverleningsconcept te herijken.

Medewerkers signaleren dat de huisvesting verspreid over vijf verschillende locaties de dienstverlening in de weg staat. Ook zorgt het (vele) thuiswerken er soms voor dat kennis niet goed gedeeld wordt. En bij het vertrek van medewerkers worden dossiers niet altijd (goed) overgedragen. Dat komt de kwaliteit van de dienstverlening niet ten goede. Ook ervaren medewerkers de organisatie vaak als een 'black box'.

Medewerker: 'Soms weet ik echt niet wie wat doet en wanneer een collega wel of niet aanwezig is. Het smoelenboek is niet of incompleet ingevuld. Ik vind dat echt vervelend. Als ik collega's al niet kan vinden hoe lastig is dat dan voor een inwoner?'

Medewerkers geven aan dat eerder en duidelijker communiceren naar inwoners de dienstverlening kan professionaliseren. En dat direct, fysiek contact, met inwoners belangrijk is. Dit sluit aan op de wens van inwoners en ondernemers én, zo blijkt uit de gesprekken, raadsleden om (meer) persoonlijk contact te hebben met de gemeente.

Integrale sturing

Raadsleden zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit van de voorstellen en de mate van integraliteit: de leesbaarheid is goed en de inhoud is duidelijk. Men vindt raadsvoorstellen soms wel te technisch en soms, in tegenstelling tot het voorgaande, ook té integraal (uitgebreid). Opgemerkt wordt dat het per voorstel verschilt en er niet een eenduidig beeld te geven is. Over het algemeen vindt men de stukken goed leesbaar en

ordentelijk. Als positief voorbeeld wordt de Maatschappelijke Agenda genoemd en het accommodatiebeleid. (Blijk van) lokale kennis in voorstellen vinden raadsleden belangrijk. Raadsleden geven aan dat stakeholders (waaronder zichzelf) graag eerder bij processen betrokken worden.

De griffiers zien ook kansen voor de organisatie door het meer en beter betrekken van de raden bij HLTsamen door bijvoorbeeld het regelmatig organiseren van gezamenlijke themabijeenkomsten. Ook geven de griffiers aan dat het van (inhoudelijke en relationele) meerwaarde is als zij eerder/aan de voorkant betrokken worden bij raadsrelevante onderwerpen.

Integraal werken en sturing blijven aandachtspunten maar de colleges ervaren zeker verbetering. De colleges merken daarbij op dat integraal werken niet alleen een opdracht is voor het ambtelijk apparaat. Ook bestuurders moeten elkaar vaker opzoeken zowel in de eigen colleges als in het collectief van de drie colleges gezamenlijk. Daarnaast spreken de bestuurders de wens uit om een intensievere samenwerking tot stand te gaan brengen tussen het bestuur en organisatie.

Collegelid: 'Het komt erop neer dat we samen moeten bouwen aan beter'.

Medewerkers vinden dat er nog een wereld te winnen is als het gaat om integraal werken. Concern- en teamplannen kunnen het integraal werken ondersteunen. Daarbij vinden medewerkers dat het werken voor de drie gemeenten het integraal werken extra complex maakt.

Medewerker: 'Ik vind het leuk om voor drie gemeenten te werken maar het stelt me ook wel voor problemen. Je moet niet alleen afstemming zoeken met andere vakgebieden maar ook ervoor zorgen dat de drie gemeenten met elkaar in gesprek zijn. Daarna is het ook een kunst om de 'coulour locale' te verwerken in de advisering. Dat laatste kan ik ook niet altijd begrijpen. Zeker niet als het gaat om grote opgaven die voor alle gemeenten hetzelfde betekenen.'

Opdrachtgever/opdrachtnemerschap

Het verbeteren van opdrachtgever - en opdrachtnemerschap, inzicht in elkaars werk, bewust zijn dat we in een keten werken en meer natuurlijke ontmoetingsplekken, kunnen bijdragen aan beter integraal (samen-)werken. Hierbij moeten we ook niet schromen om stil te staan bij de vraag of thuiswerken een belemmering is als het gaat om integraal werken.

Medewerkers zien bij de aanbeveling over opdrachtgeverschap/opdrachtnemerschap een belangrijke link met de organisatieontwikkeling en de uitwerking van de rol van de directeuren hierin. Zij zien dit thema terugkomen in het programma en zij spreken hun vertrouwen hierin uit. Zo is de organisatie gestart met de zogenoemde opgavetafel. Aan deze (twee-wekelijkse) tafel worden (grote) opdrachten met de directie en betreffende teammanagers besproken ter voorbereiding op besluitvorming in colleges, directie of HLTbestuur. Over het resultaat en effect van de opgavetafel zijn wel vragen gesteld door medewerkers. Het zijn vragen die passend zijn bij de fase waarin het experiment zich

bevindt. De beleving en resultaten zijn wisselend en door medewerkers is het advies gegeven om ook in de experimenteerfase de organisatie meer mee te nemen in de resultaten.



Leren en ontwikkelen

Alle gesprekspartners vinden het belangrijk om te investeren in persoonlijke ontwikkeling, opleidingen, het opbouwen van een (in- en extern) netwerk en onderlinge samenwerking. Echter, medewerkers en teammanagers signaleren dat er (te) weinig tijd is voor leren en ontwikkelen. Deels komt dat door de werkdruk die als (te) hoog wordt ervaren.

Het valt de griffiers op dat niet voor alle medewerkers duidelijk is wat de bevoegdheden van het college en de raad zijn en dat er vooral inzicht ontbreekt in hoe deze zich tot elkaar verhouden. Aanwezigheid bij commissie- en raadsvergaderingen kan niet alleen meer inzicht geven in hoe men zich inhoudelijk verhoudt tot een onderwerp, ook de verschillende bestuurlijke rollen gaan tijdens een bezoek aan een raadsvergadering meer leven.

2.4 Kwetsbaarheid

Aanbeveling 7 uit de tussenrapportage van Berenschot

Aanbeveling 7

Stel vast welke cruciale functies er zijn.

Reflectie/stand van zaken uit de notitie Een organisatie volop in ontwikkeling

Naar aanleiding van deze aanbeveling in de tussenevaluatie is aan het management gevraagd in beeld te brengen of er kwetsbare functies binnen HLTsamen bestaan.

Uitkomst was dat er binnen HLTsamen geen cruciale kwetsbare functies zijn. Iedereen

maakt binnen HLTsamen onderdeel uit van een team. Vervanging wordt binnen het team ook voor de zogenaamde éénpitters georganiseerd. Ook in het organisatie ontwikkeltraject is uitgangspunt dat iedere medewerker een team als thuisbasis heeft. Dat geldt ook voor nieuwe functies die op basis van nieuwe taken ontstaan. Een voorbeeld daarvan is de Woo-coördinator die onderdeel uitmaakt van het team JZ.

Dat laat onverlet dat door ziekte en vacatures zich wel (tijdelijk) kwetsbare situaties voor kunnen doen. Bij de start van de Coronapandemie zijn de cruciale processen in beeld gebracht. Dit moet leiden tot een bedrijfscontinuïteitsplan. Door een prioriteringskader wordt er zorg voor gedragen dat inzet voor cruciale processen en wettelijke taken gegarandeerd is.

2.4.1 Resultaten uit de bijeenkomsten met raadsleden, collegeleden, griffiers, de OR, teammanagers en medewerkers

Uit de gesprekken blijkt dat functies die voor de ambtelijke fusie kwetsbaar waren na de fusie minder kwetsbaar zijn geworden. Echter, er ontstaat een 'nieuwe kwetsbaarheid.'

Raadsleden hebben zorgen over het verloop en duurzame inzet van personeel. Door een groot verloop en hoog ziekteverzuim in 2023, is noodgedwongen veel extern ingehuurd. Als deze situatie te lang duurt, vreest men dat lokale en historische kennis verloren gaat en de continuïteit van dossiers in gevaar komt. Op het gebied van personeelsbeleid leven bij raadsleden de volgende vragen: Hoe anticipeert de organisatie op de verwachte pensioengolf? Wat betekent het voor HLTsamen om opleider en lerende organisatie te zijn in het kader van doorstroom en personeelsbehoud?

Raadslid: 'Wij horen vaak dat er een tekort is aan ambtelijke capaciteit. Dat lijkt alleen maar toe te nemen. Ik maak me daar wel zorgen over.'

De raadsleden zien dat de organisatie door de veranderde arbeidsmarkt kwetsbaar is in het vervullen van functies. De ambtelijke capaciteit staat onder druk: (te) veel projecten worden vooruitgeschoven vanwege een tekort aan ambtelijke capaciteit. Voorbeelden hiervan zijn de centrumaanpak Lisse, de Winkeltijdenverordening en een thema als Mobiliteit.

In de gesprekken met raadsleden komt naar voren dat verdergaande samenwerking tussen gemeenten onderling een oplossing kan zijn voor (toenemende) kwetsbaarheid als gevolg van de omvang en complexiteit en krapte op de arbeidsmarkt. Ook wordt het loongebouw van HLTsamen, dat gebaseerd is op de individuele gemeente (n), aangestipt.

Raadslid: 'We moeten niet onderschatten welke invloed het loongebouw heeft op de positie van de ambtelijke werkorganisatie. Als je over gaat tot een herindeling krijg je een aantrekkelijker loongebouw. Of kijk eens naar de kosten van inhuur. Wellicht is het aanpassen van het loongebouw in het licht daarvan ook aantrekkelijker.'

Tegelijkertijd vinden zij dat tijdens de coronacrisis en Oekraïne-crisis de dienstverlening en de opvang van vluchtelingen, zowel uit Oekraïne als de alleenstaande minderjarige vluchtelingen in Teylingen, snel en uitermate goed geregeld is. De raadsleden zijn van mening dat de organisatie hierin flexibel en goed geacteerd heeft.



Raad gemeente Lisse

De griffiers stellen dat goed strategisch personeelsbeleid nodig is, met onder andere aandacht voor het verminderen van het verloop, het anticiperen op het vertrek van een grote groep medewerkers door naderend pensioen en het borgen van (lokale) kennis. De griffiers geven ook aan dat zij kwetsbare functies in de organisatie waarnemen.

Colleges zien ook, in tegenstelling tot de stand van zaken in de notitie *Een organisatie volop in ontwikkeling*, een 'nieuwe kwetsbaarheid' ontstaan die voortkomt uit krapte op de arbeidsmarkt, rollen die niet altijd duidelijk zijn en een hoge werkdruk. Ook zien zowel colleges als de OR nieuwe solo-functies ontstaan.

Lid van de OR: 'We hebben te maken met een lastige arbeidsmarkt (...) Sollicitanten hebben snel een andere baan. De recruiter van HLTsamen is een aanjager, maar ook deze functie is kwetsbaar: persoonsafhankelijk en extern.'



OR HLTsamen

Teammanagers zien de kwetsbaarheid verminderen door het inzetten van trainees (opzetten trainee-pool) en nog meer en beter samenwerken in de Duin- en Bollenstreek. Ook is het slim gebruik maken van bureaus, vooral voor specialistisch werk, een mogelijkheid.

Teammanager HLTsamen: ‘Voor specialistisch werk heb ik afspraken gemaakt met een bureau. Ik kan bij hen een junior-mediator- of senior-medewerker inhuren en ik kan daarbij tijdig op- en afschalen. Per saldo levert ons dat de juiste kwaliteit op het juiste moment op.’

Het werken voor drie gemeenten vraagt vaak om maatwerk en vergt een behoorlijke mate van politiek-bestuurlijke sensitiviteit. De soms hogere en andere vereisten van functies oefenen druk uit op de functiewaardering. Teammanagers merken dat het steeds lastiger wordt goede medewerkers aan te trekken voor de schaal die nu verbonden is aan bepaalde functies.

Medewerkers van HLTsamen zien dat goede en kundige collega's binnen HLTsamen werkzaam zijn. Echter, zij vinden dat er meer en beter samengewerkt kan en moet worden. Soms gaan medewerkers nog 'alleen op pad' en verliezen daarbij de samenhang en integraliteit van vraagstukken uit het oog.

Medewerker HLTsamen: ‘We zijn goede teamspelers maar geen team!’

Medewerkers merken ook op dat nieuwe taken nieuwe, specialistische en daarmee ook kwetsbare, (solo-)functies met zich meebrengen. Het werken met complexere opgaven vraagt om meer en vaak andere competenties. Ook regulier werk is omvangrijker en complexer geworden. Een voorbeeld hiervan is het Veiligheidsbeleid.

In de organisatie ervaart men dat de werkdruk hoog is. Bestuurlijke ambities van de drie gemeenten spelen hierin een rol. Maar ook (minder) ervaring en kennis van (startende) medewerkers zorgen ervoor dat er tijd moet worden gemaakt voor ondersteuning en begeleiding. Sommige medewerkers ervaren dat er onvoldoende aandacht voor hen is vanuit de teammanagers. Afstemming en samenwerking onderling, onder andere door de verschillende locaties, is lastig.

Medewerkers vinden de informatievoorziening kwetsbaar: het is lastig elkaar te 'vinden', kennis tussen teams te delen en ook de hoge werkdruk brengt met zich mee dat er minder tijd wordt genomen om kennis en informatie met elkaar te delen.

Medewerker HLTsamen: 'Elkaar kunnen vinden is cruciaal: één gebouw zou daarbij kunnen helpen. Een fijne kantine zou ook prettig zijn, je ziet dat collega's die elkaar niet kennen tijdens de lunch 'Broodje samen'⁷ met elkaar in gesprek komen en zo kennismaken met anderen en ook wat horen over andere werkvelden.'

Daarbij zijn we ook kwetsbaar vanwege de afhankelijkheid van systemen. Bij programma's en projecten is de informatievoorziening vaak beter op orde.

Teammanager HLTsamen: 'We hebben in het kader van de Omgevingswet alle processen met het team Vergunningen samen met het team Planvorming beschreven. De kennis is hiermee 'uit de hoofden.' Nieuwe medewerkers nemen we mee in de werkwijze aan de hand van de processen. Ook hebben we met elkaar de rollen beschreven. Zo kunnen we onze mensen in hun kracht zetten, en doen ze werk waar ze energie van krijgen. Nu is het zaak het beheer in gezamenlijkheid goed te borgen. Dat is nog wel een aandachtspunt.'



⁷ Eén keer per week organiseren de bodes een (door de medewerkers te betalen) lunch op een locatie.

2.5 Kosten

Aanbevelingen 8 en 9 uit de tussenrapportage van Berenschot

Aanbeveling 8

Uitbreiding monitoring door naast prestatiegegevens over de cijfermatige realisatie van de taakstelling ook te monitoren hoe betrokkenen het realiseren van de taakstelling beleven.

Reflectie/stand van zaken uit de notitie Een organisatie volop in ontwikkeling

Het monitoren van de lopende exploitatie is nog onvoldoende. Daardoor zijn er lopende het jaar te vaak verrassingen. Versterking van de financiële functie is noodzakelijk. Daarom is het programma Financiële sturing en beheersing opgestart.

Uit onder andere de gesprekken in het kader van de organisatieontwikkeling en naar aanleiding van de benchmark is wel naar voren gekomen dat de taakstelling als één van de redenen van de hoge werkdruk wordt gezien. Dit effect wordt versterkt doordat HLTsamen geen reserves heeft en onverwachte tegenslagen daardoor nog moeilijker kunnen worden opgevangen.

Aanbeveling 9

Benchmark formatie(kosten): een indruk die bij de uitvoering van de tussenevaluatie naar voren kwam, was dat HLTsamen krap in het jasje zat. Met een benchmarkonderzoek kan de beleving geobjectiveerd worden en kan verdieping gezocht worden.

Reflectie/stand van zaken uit de notitie Een organisatie volop in ontwikkeling

In 2021 is een Benchmark formatie (kosten) uitgevoerd. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de totale apparaatskosten (primair proces + overhead) iets lager zijn dan gemiddeld, waarbij vooral de overheadkosten lager zijn. Aandachtspunten wat betreft (krappe) formatie die uit het onderzoek naar voren komen zijn Financiën en Control, Inkoop en Juridische Zaken. De formatie beleid/advies is lager dan gemiddeld en de formatie regie/contractmanagement is relatief klein gezien het grote aantal taken dat belegd is bij derden.

De uitkomsten van de benchmark vormen belangrijke input voor het organisatie ontwikkeltraject. Daarbij moet worden aangetekend dat de uitkomst van de benchmark op onderdelen totaal anders was dan verwacht. Een mogelijke verklaring is dat in de benchmark geen rekening gehouden is met verschillen in ambitieniveau tussen de drie gemeenten. Evenwicht tussen ambitie, capaciteit en kwaliteit is daarom een belangrijk aandachtspunt in het organisatie ontwikkeltraject.

2.5.1 Resultaten uit de bijeenkomsten met raadsleden, collegeleden, griffiers, de OR, teammanagers en medewerkers

Raadsleden geven aan dat de afgelopen periode in het kader van financiële sturing en beheersing veel afspraken gerealiseerd zijn en nieuwe opgaven samen zijn opgepakt. Financiële doelen zouden wel transparanter (meer SMART) geformuleerd kunnen worden en sommige raadsleden zijn nog niet tevreden over de financiële rapportages.

Raadslid: 'Ik constateer nog te vaak rekenfouten in de financiële stukken, dat zou toch niet moeten kunnen.'

Raadsleden kunnen over het algemeen goed met de P&C-producten de voortgang van het realiseren van de doelen uit de coalitieakkoorden en de programmabegroting volgen. Als positief ervaren raadsleden dat er aan de doorontwikkeling van de P&C-cyclus wordt gewerkt samen met de P&C werkgroep.

Raadslid: 'Er zijn veel afspraken gerealiseerd en nieuwe opgaven zijn opgepakt.'

Over de taakstelling van 5% bestaat bij de colleges van Lisse en Teylingen achteraf twijfel. Was het niet beter geweest (eerst) juist te investeren en daarna een efficiencyslag te maken? Ook is het moeilijk de beleving rond het realiseren van de taakstelling te 'meten' omdat er inmiddels nieuwe taken bijgekomen zijn⁸. We zien wel dat de basis op orde brengen (te) lang heeft geduurd. Zo is het eerder genoemde programma rond Financiële sturing en beheersing, inmiddels *Grip op Geld* gedoopt, gestart.

De kwaliteit heeft volgens teammanagers en medewerkers nadeel ondervonden van de taakstelling. Zij geven aan dat door de taakstelling het langer heeft geduurd voordat het beheer op orde was (en dat is het op sommige plekken nog niet). Ook zien zij de taakstelling als een van de oorzaken van werkdruk: wel de ambities maar niet de middelen.

Teammanager HLTsamen: 'We beschikken over het budget van een Trabant, maar we willen rijden in een Mercedes...'

De teammanagers en medewerkers zien een verband tussen de taakstelling, krappe formatie en de werkdruk die dat met zich meebrengt. Ook zien medewerkers dat er weinig tijd en ruimte is voor (de vastgestelde 20%) ontwikkeltijd. Over de efficiency merken zowel medewerkers als teammanagers op dat werken voor drie gemeenten eerder méér dan minder werk oplevert.

⁸ De afspraak is dat bij nieuwe taken nieuwe formatie hoort. Intussen constateren we in *De staat van de organisatie* (bijlage2) dat de stijging van de formatie van HLTsamen 2% is gestegen tegen het landelijke gemiddelde percentage van 7,2 %.

2.6 Strategie

Aanbevelingen 10 en 11 uit de tussenrapportage van Berenschot

Aanbeveling 10

Stel met de drie gemeenten gezamenlijk een integrale, inhoudelijke visie en strategie op. Als startpunt voor integraal werken en de (regionale) strategische positieverbetering

Reflectie/stand van zaken aanbeveling 10 uit de notitie Een organisatie volop in ontwikkeling

Met de vijf gemeenten in de Bollenstreek is een strategische agenda opgesteld. HLTSamen heeft hier met verschillende ambtenaren en bestuurders een prominente rol in vervuld.

Aanbeveling 11

Zet het domein S&P goed in positie en benut het zoals bedoeld.

Reflectie/stand van zaken aanbeveling 11 uit de notitie Een organisatie volop in ontwikkeling

In de eerste jaren van HLTSamen werden de medewerkers van het domein Strategie en Projecten veel ingezet om gaten in de organisatie dicht te lopen. In de crisisorganisatie die voor de coronacrisis en de crisis rond de opvang van de vluchtelingen uit de Oekraïne is opgezet, is opnieuw een groot beroep gedaan op medewerkers van het domein S&P. Desondanks is het domein erin geslaagd stappen te zetten om de strategische kracht van de organisatie te vergroten en de strategische positionering van de drie gemeenten te vergroten. Voor de verkiezingen zijn strategische verkenningen opgesteld. De strategisch adviseurs spelen een belangrijke rol in de ruit en bij het opstellen van de coalitieakkoorden. Daarnaast verzorgt het domein het programmamanagement voor de Omgevingswet, Participatie en Ondermijning. Het domein zoekt daarbij nadrukkelijk de samenwerking met de andere onderdelen van de organisatie en werkt samen met de strategische adviseurs in de beleidsdomeinen om de strategische functie in de breedte te versterken.

2.6.1 Resultaten uit de bijeenkomsten met raadsleden, collegeleden, griffiers, de OR, teammanagers en medewerkers

Allen zijn het erover eens dat de positie van de drie gemeenten zowel ambtelijk als bestuurlijk in de regio is versterkt. Als voorbeeld wordt genoemd het 'mooie en krachtige samenspel ten aanzien van de Noordelijke ontsluiting Duin- en Bollenstreek' en het opstellen van de Regiodeal⁹.

⁹ In de Regio Deals werken Rijk en regio samen aan een betere woon-, werk- en leefomgeving voor bewoners en ondernemers in de regio. Het kabinet heeft voor de periode 2022 - 2025 € 900 miljoen uitgetrokken voor nieuwe Regio Deals.

Raadslid: 'We boeken succes via Holland Rijnland, onze buurgemeenten zijn jaloers!'

Het werkveld Mobiliteit wordt genoemd als kwetsbaar traject. Kunnen we daar (intern) wel opvolging aan geven? Als aandachtspunt geven de raden mee dat de drie gemeenten richting de provincie meer slagkracht zouden kunnen verkrijgen. Hierbij wordt opgemerkt dat raadsleden ook een rol spelen in het verstevigen van de positie van de drie gemeenten. Een enkel raadslid is kritischer:

Raadslid: 'Moeten we ambtelijk samenwerken voor het verbeteren van de positie van mijn gemeente?'

In de gesprekken met raadsleden komt aan de orde dat verdergaand samenwerken en harmoniseren oplossingen kunnen zijn voor (toenemende) kwetsbaarheid als gevolg van de omvang en complexiteit van de opgaven, de krapte op de arbeidsmarkt en het loongebouw van HLTsamen dat gebaseerd is op de individuele gemeente(n) en niet op een gemeente met 80.000 inwoners. Ook zijn raadsleden kritisch over hun eigen rol.

Raadslid: 'Hoe kunnen we efficiënter samenwerken? En kunnen wij ons ook niet wat vaker aanpassen, zoals bijvoorbeeld met het stellen van vragen?'

Zowel ambtelijk als bestuurlijk spelen de drie gemeenten in Holland Rijnland-verband een belangrijke rol. Raadsleden merken hierbij op dat het wel lastig kan zijn voor ambtenaren om drie belangen te 'verdedigen.' In het verlengde daarvan komt de vraag aan de orde of een ambtelijke fusie de positie van de drie gemeenten nu daadwerkelijk versterkt. Ligt een bestuurlijke fusie niet voor de hand?

De griffiers merken op dat HLTsamen de raden meer mee kunnen nemen in de (stand van zaken van de) strategische positieverbetering.



College gemeente Lisse

Bestuurders zijn positief over het door S&P gevoerde project- en programmamanagement : als voorbeelden noemen zij de programma's Samenwerking Duin en Bollenstreek (DBS), Omgevingswet, Ondermijning en Participatie. Ook spreken zij grote waardering uit voor de strategische verkenningen die om de vier jaar onder leiding van S&P worden opgesteld. Ook zijn bestuurders blij met de strategen in de ruit¹⁰.

Collegelid: 'De strategische verkenningen zijn een heel knap stukje werk. Waar in Nederland wordt dit gedaan? Ik ben hier erg trots op!'

Collegeleden en medewerkers zien dat het accountmanagement HLT-breed voor gemeenschappelijke regelingen en andere buurgemeenten goed functioneert. Het verzorgen van zienswijzen op de gemeenschappelijke regelingen wordt door collegeleden gewaardeerd. HLT is goed vertegenwoordigd in de regio en neemt dikwijls het voortouw. De regionale samenwerking is sterk verbeterd en er worden mooie resultaten geboekt, zoals bijvoorbeeld de Regionale Investeringsagenda (RIA).

Collegelid: 'HLT staat stevig in de regio!'

Teammanagers vragen aandacht voor de extra inzet en capaciteit waar een RIA om vraagt. Hillegom vraagt (meer) aandacht voor aansluiting bij de Haarlemmermeer en Zuid-Kennemerland maar geeft hierbij tegelijk aan dat zij ook zelf hierin een rol spelen.

Medewerkers geven aan dat Strategie en Projecten (S&P) niet goed herkenbaar is als team maar wel beschikt over individuele kracht. Ook vragen medewerkers aandacht van S&P en de organisatie voor het borgen van programma's en projecten in de organisatie. Verder wordt door medewerkers geadviseerd aandacht te blijven houden naar aansluiting met de teams.

Medewerker HLTsamen: 'Jullie vragen of het domein S&P herkenbaar is? Eigenlijk weten we sowieso heel weinig van elkaar. Dat geldt dus niet alleen voor S&P!'

Meer externe oriëntatie, het (blijven) signaleren van trends en ontwikkelingen, informatie van buiten naar binnen halen, inzetten op (regionale/landelijke) lobby, verstevigen en onderhouden van het netwerk zijn volgens raadsleden, collegeleden en medewerkers van S&P aandachtspunten voor S&P de komende jaren.

¹⁰ De ruit bestaat uit de gemeentesecretaris, een strategisch adviseur, communicatieadviseur en financieel adviseur. De ruit adviseert en ondersteunt het college en bereidt bijvoorbeeld de P&C-cyclus voor.



Wethouders gemeente Teylingen

3 Conclusies

3.1 Algemeen

De betrokkenheid van raden, colleges, griffiers, de OR, teammanagers en medewerkers bij HLTsamen is groot. In de gesprekken valt vooral de hoge mate van zelfreflectie van medewerkers, maar ook van raadsleden en collegeleden op. Allen zien verbeteringen ten opzichte van 2019, het jaar van de tussenevaluatie. De drie colleges en meeste raadsleden hebben waardering voor HLTsamen en hebben vertrouwen in de organisatie. Dat vertrouwen kan toenemen door meer en regelmatig contact tussen de raden en de organisatie, bijvoorbeeld door het organiseren van radenbijeenkomsten in samenwerking met de drie griffiers.

3.2 Drie K's en S

Hieronder volgen per onderdeel (de drie K's en de S) de conclusies.

Conclusies

I Kwaliteit

De kwaliteit van de dienstverlening is op onderdelen verbeterd

1. Over het algemeen oordelen raden en colleges positief over de dienstverlening. Raden stellen de manier waarop medewerkers inwoners tegemoet treden op prijs. Ook zijn zij tevreden over de manier waarop de tijdelijke asielopvang gerealiseerd is. Medewerkers zijn kritisch op de (eigen) dienstverlening: zij vinden dat deze kan verbeteren door kennis en dossiers beter met elkaar te delen. De

huisvesting op vijf verschillende locaties in combinatie met het thuiswerken komt de dienstverlening ook niet ten goede. De (eigen) organisatie ervaren zij vaak als een black box. Dat laatste komt ook terug in de gesprekken met de OR en sommige raadsleden.

2. Raadsleden en collegeleden vinden dat de integraliteit is verbeterd: dat zien zij terug in duidelijke en leesbare voorstellen. Medewerkers zijn kritischer; zij vinden dat de integraliteit in advisering beter kan. In de context van meer en beter integraal werken wordt centrale huisvesting ook meermalen als aandachtspunt benoemd. Zowel de raden als colleges geven aan dat vroegtijdige betrokkenheid bij trajecten beter kan en dat nog meer gedacht kan worden in 'mogelijkheden'.
3. Het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap kan en moet wat betreft de medewerkers beter. Inmiddels wordt er ervaring opgedaan met de zogenoemde opgavetafel. Nieuwe opdrachten en/of een tekort aan capaciteit bij bestaande opdrachten worden integraal met de directie en alle betrokken teammanagers besproken.
4. Allen vinden ontwikkeling van medewerkers en management belangrijk. De griffiers benoemen expliciet het belang van het investeren in lokale kennis en kennis van gemeentelijke werkwijzen, processen, toekomstige rollen en taken. Teammanagers en medewerkers signaleren dat er te weinig tijd is voor leren en ontwikkelen. De destijds afgesproken 20% ontwikkeltijd wordt niet benut. Dat komt vooral door de te hoge (ervaren) werkdruk voor realisatie van de opdrachten van de drie gemeenten.

II Kwetsbaarheid

Er ontstaat een (nieuwe) kwetsbaarheid van HLTsamen

1. De kwetsbaarheid van HLTsamen is de afgelopen jaren veranderd. Waar eerst te veel éénpits-functies in de drie gemeenten voorkwamen is de organisatie nu kwetsbaar als gevolg van de sterk veranderende arbeidsmarkt. Ook ontstaan er nieuwe, kwetsbare (éénpits-) functies.
2. Het invullen van vacatures is lastig, er is sprake van een hoge in- en uitstroom¹¹ en daardoor komt onder andere de continuïteit van (lokale) kennis in het gedrang.

III Kosten

Het kostenaspect richt zich op het belang van een goede balans tussen ambities, capaciteit en middelen.

1. Vooral teammanagers en medewerkers geven aan dat de taakstelling, de financiële reductie van 5%, langdurig een negatieve impact had en soms nog steeds heeft op de (K van) kwaliteit. Het op orde brengen van de basis heeft (te) lang geduurd. Wat betreft het behalen van efficiency zien vooral teammanagers

¹¹ De in- door- en uitstroomcijfers in vergelijking met landelijke cijfers:

Instroom 2023:	17%	(landelijk 15,9%, 2022)*
Uitstroom 2023:	15%	(landelijk 8,2%, 2022)
Doorstroom 2023:	8,5%	(landelijk 8,4%, 2022)

*Bron A&O fonds

en medewerkers dat het werken voor drie gemeenten eerder meer dan minder werk met zich meebrengt.

2. Raadsleden stellen het op prijs dat zij betrokken worden bij de ontwikkeling van de P&C-cyclus.

IV Strategische positieverbetering

De strategische positieverbetering van de drie gemeenten is sterk verbeterd.

1. Raden en colleges zien dat de positie van de drie gemeenten de afgelopen jaren verbeterd is. Naast het vasthouden van de huidige inzet op samenwerking in de Duin- en Bollenstreek vinden raden en colleges externe oriëntatie van belang, ook richting de Haarlemmermeer en Zuid-Kennemerland.
2. De strategische verkenningen die de organisatie eens in de vier jaar uitvoeren zijn belangrijk voor het anticiperen op trends en ontwikkelingen en het doorkijken naar de toekomst.
3. Raden spreken zich uit over het koppelen van lobby aan de verbetering van de strategische positie van de drie gemeenten.
4. De griffiers benadrukken het belang van meer en regelmatig contact van de organisatie met de raden.

4 Aanbevelingen

4.1 Algemeen

De aanbevelingen moeten we zien in het licht van een wereld en samenleving die voortdurend verandert. De interventies die gepleegd worden om verbeteringen te realiseren zijn vaak al snel niet toereikend in een omgeving waarin gemeenten gevraagd wordt om te anticiperen op het uitvoeren van toenemende complexere taken. Het is belangrijk kritisch te (blijven) kijken naar de aanbevelingen en deze bij te stellen waar en wanneer dat nodig is.

4.2 Drie K's en de S

I Kwaliteit

- Ad 1. Onderzoek de mogelijkheden voor centrale huisvesting.
- Ad 2. Vergroot de sturing op integraal en projectmatig werken en betrek inwoners, raden en besturen eerder bij (nieuwe) trajecten.
- Ad 4.
- Borg 20% ontwikkeltijd van medewerkers en managers.
 - Stuur sterker op het opdoen en borgen van lokale kennis, de gemeentelijke politiek- bestuurlijke context en continuïteit op dossiers.

II Kwetsbaarheid

- Ad 1. Versnel de invoering van strategisch personeelsbeleid en prioriteer daarin. Besteed aandacht aan:
- het versterken van HLTsamen als aantrekkelijke werkgever, bijvoorbeeld door HLTsamen te positioneren als opleidingsinstituut (traineeship Duin- en Bollenstreek).

- mogelijkheden voor het inzetten van arbeidsmarktoelagen en/of oplossingen voor moeilijk vervulbare specialistische functies.
- het borgen van (lokale) kennis.
- nieuwe, kwetsbare functies.
- het verminderen van het verloop.

Ad 2. Maak processen en werkwijzen meer inzichtelijk, toegankelijk en vindbaar en regel het beheer van de processen en werkwijzen.

III Kosten

Ad 1. Stuur steviger op de balans tussen ambities, capaciteit en middelen en voer als colleges regelmatig het gesprek daarover met de raden.

Ad 2. Blijf als organisatie en college in contact met de raden over ontwikkeling en verbetering van de P&C-cyclus.

IV Strategie

Ad 1. Zet in op verdere externe oriëntatie en zoek zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau aansluiting bij de Haarlemmermeer en Zuid-Kennemerland.

Ad 2. Blijf anticiperen op trends en ontwikkelingen.

Ad 3. Investeer als organisatie, maar ook als colleges en raden, meer en beter in lobby en netwerk.

Ad 4. Investeer met de griffiers in gezamenlijke (thema-) bijeenkomsten van raden en colleges van de drie gemeenten.



Directie HLTSamen

Bijlage 1 Een organisatie volop in ontwikkeling



HLTsamen

Postbus 32
2180 AA Hillegom
T 14 02 52
info@hltsamen.nl

Een organisatie volop in ontwikkeling

Notitie voor de evaluatie HLTsamen

Opdrachtgever: Bestuur HLTsamen

Auteur: Gabriëlle Preenen

november 2023

Inhoud

Vooraf 41

De tussenevaluatie: uitvoering aanbevelingen 43

Ontwikkelingen 2020 – heden 49

Staat van de organisatie in 2023 51

Organisatieontwikkeling 52

Vervolg evaluatie 53

Vooraf

In het bedrijfsplan *HLT Samen Sterker!* uit 2016 is vastgelegd dat twee jaar na de start van de ambtelijke werkorganisatie HLTsamen, begin 2019, een tussenevaluatie wordt uitgevoerd, gevolgd door een evaluatie begin 2021.

Tussenevaluatie

De tussenevaluatie (bijlage) is uitgevoerd in 2019 door het bureau Berenschot. In de tussenevaluatie werd teruggekeken op de eerste 2,5 jaar HLTsamen. Dit aan de hand van de doelstellingen van HLTsamen, te weten de 3-K's en de S:

- Kostenbeheersing en vermindering;
- Kwaliteit van dienstverlening;
- Kwetsbaarheid op (cruciale) functies;
- Strategische positieverbetering van de gemeenten.

In de tussenevaluatie is ook vooruitgekeken. Aan de hand van thema's en ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld de decentralisaties, klimaatverandering en de Omgevingswet is gekeken hoe de drie gemeenten de hieruit voortvloeiende opgaven en eigen ambities, met behulp van HLTsamen, kunnen realiseren.

De tussenevaluatie vond verhoudingsgewijs vroeg plaats, slechts 2,5 jaar na de start van de werkorganisatie. Het onderzoek liet zien dat HLTsamen in 2019 nog volop in ontwikkeling was en tegelijkertijd progressie maakte. Geconcludeerd werd dat HLTsamen goed op weg was. In de tussenrapportage zijn door Berenschot aanbevelingen gedaan aan de werkorganisatie om verder door te ontwikkelen in de realisatie van de drie K's en de S.

Opgaven voor gemeenten stapelen zich op

Kort na de oplevering van de tussenevaluatie veranderde de wereld. Een reeks crises volgden elkaar snel op: Corona, de vluchtelingenstroom als gevolg van de oorlog in de Oekraïne, de opvangproblematiek in Ter Apel en de hoge energie- en grondstofprijzen. Sinds maart 2020 heeft de organisatie continu gewerkt met een crisisorganisatie naast de reguliere organisatie. Medewerkers uit alle domeinen zijn naast of in plaats van hun reguliere werk ingezet voor werkzaamheden in deze crisisorganisatie.

Daarnaast is er sprake van nieuwe wetgeving zoals de Wet Open Overheid en de Omgevingswet die vragen om voorbereiding door de organisatie.

Ook zien we dat de manier van werken steeds complexer wordt als gevolg van toenemende verantwoordings-eisen, bijvoorbeeld op het gebied van financiën en informatieveiligheid. Hoewel we het belang van deze eisen onderschrijven, heeft deze ontwikkeling invloed op de taakuitvoering.

Tot slot zien we dat de spanning toeneemt als het gaat om inzet op lokaal en regionaal niveau. Op veel maatschappelijke opgaven zoals wonen, mobiliteit, economie, jeugdzorg en maatschappelijke zorg is inzet gewenst op beide niveaus.

Medewerkers onder druk

We hebben op dit moment te maken met een ongekende druk op de arbeidsmarkt. In vrijwel alle sectoren is de vraag naar personeel groter dan het aanbod. Ook binnen HLTsamen hebben we te maken met collega's die actief benaderd worden door andere werkgevers en vacatures die lastig in te vullen zijn. Waar het ziekteverzuim binnen HLTsamen tijdens de coronaperiode nog laag bleef, is het in 2022 opgelopen en in 2023 nog steeds hoog. Samen met de wisselingen in personeel en de openstaande vacatures zorgt dit voor een hoge werkdruk binnen de organisatie.

Trots op de organisatie

Ondanks deze moeilijke omstandigheden heeft HLTsamen de afgelopen jaren veel bereikt. De

coalitieprogramma's voor de periode 2018-2022 zijn grotendeels uitgevoerd. Zo is er een start gemaakt met de Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek, zijn er grote stappen gemaakt op het gebied van datagedreven sturen, zijn er mobiliteitsplannen opgesteld voor alle gemeenten, stellen we strategische verkenningen op, zijn we gestart met het werken met intaketafels voor ruimtelijke initiatieven en zijn er Maatschappelijke Agenda's opgesteld voor de drie gemeenten. Verder staan we landelijk op de kaart als het gaat om de aanpak tegen ondermijning. En dit is nog maar een klein gedeelte van het werk dat verzet is.

Organisatieontwikkeling

De buitenwereld verandert en dus is het ook voor HLTsamen belangrijk te blijven ontwikkelen. In 2021 zijn we gestart met een organisatie ontwikkeltraject. Met als doel om onze inwoners, ondernemers en verenigingen beter van dienst te kunnen zijn. En om meer flexibel en slagvaardig in te kunnen spelen op de bestuurlijke en maatschappelijke opgaven. Oftewel: we willen wendbaar zijn en een hoogwaardige kwaliteit bieden met een efficiënte bedrijfsvoering.

Evaluatie

Deze notitie is input voor de evaluatie die het vervolg is op de tussenevaluatie die uitgevoerd is in 2019. Vanwege de uitzonderlijke situatie in 2021 ontstaan door Corona, is de start van deze evaluatie uitgesteld tot 2023.

Vanwege de hoge werkdruk binnen de organisatie is gekozen voor een werkwijze die de organisatie zo min mogelijk belast. We kijken terug naar de aanbevelingen gedaan door Berenschot. We voeren daarvoor gesprekken met de medewerkers, de Ondernemingsraad, de colleges en de raden. Als start voor de evaluatie is deze notitie opgesteld. Voor het opstellen van de notitie is gebruik gemaakt van informatie die sinds de tussenevaluatie zowel intern als extern is verzameld in het kader van diverse trajecten en onderzoeken zoals de derde monitor HLTsamen en gesprekken en documenten in het kader van het organisatie ontwikkeltraject. Daarnaast geven we een beeld van de huidige stand van de organisatie in het document 'Staat van de organisatie'. Bij deze notitie is als bijlage het document 'Staat van de organisatie' gevoegd. Beide documenten zijn voor ons de basis om het gesprek over de eerste jaren van HLTsamen en de verdere ontwikkeling van HLTsamen met de colleges en raden, de OR en de medewerkers aan te gaan.

In deze gesprekken kijken we niet alleen terug maar nadrukkelijk ook vooruit. Welke nieuwe ontwikkelingen komen op ons af? Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de aanbevelingen uit de tussenevaluatie? Zijn we voldoende voorbereid op de toekomst of zijn er aanvullende of misschien wel andere stappen nodig?

In het eerste kwartaal van 2024 willen we als bestuur de evaluatie vaststellen en aanbieden aan de colleges en raden.

Bestuur HLTsamen
november 2023

De tussenevaluatie: uitvoering aanbevelingen

Belangrijke conclusie uit de tussenevaluatie was dat HLTsamen na de fusie erin geslaagd is de winkel open te houden en zich te ontwikkelen. De opgelegde taakstelling van 5% bezuiniging is gerealiseerd. HLTsamen wordt in de tussenevaluatie gekarakteriseerd als een lerende organisatie die anticipeert op de praktijk en daaraan concrete vervolgacties verbindt.

Tegelijkertijd is gesignaleerd dat de organisatie krap in het jasje zit en dat de zachte landing uit de fusie, gecombineerd met hogere eisen die door tal van ontwikkelingen aan medewerkers worden gesteld, met zich meebrengt dat de organisatie een ontwikkelopgave voor het personeel heeft.

Opgaven lagen er op het gebied van eigenaarschap, opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, sturing, prioritering en het bieden van tegendruk.

De noodzaak van het voeren van een dialoog over het evenwicht tussen standaardisatie en (beleids)harmonisatie enerzijds en couleur locale anderzijds werd benadrukt.

Tenslotte is gekeken naar de S van strategie. Berenschot concludeerde dat de inzet om de strategische positionering van de drie gemeenten te versterken onder druk stond mede doordat het domein Strategie en Projecten met grote regelmaat andere werkzaamheden toebedeeld kreeg. De strategische functie stond onvoldoende in positie.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van de bevindingen in de tussenevaluatie heeft Berenschot een aantal aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen zijn door het bestuur omarmd. Onderstaand de stand van zaken per aanbeveling.

Algemeen

1. Behoud en versterking van de monitor HLTsamen. Een goede manier om prestaties en progressie op gestelde doelen te zien;

De 3^e monitor is uitgevoerd in het voorjaar van 2020. Het beeld van de ontwikkeling van de organisatie, toegespitst op de drie K's en de S, was overwegend positief. HLTsamen vindt het ook nu nog belangrijk om te monitoren op ontwikkeling, voortgang en prestaties. Aan de bestaande monitor zaten echter ook nadelen. Het verkrijgen van de noodzakelijke informatie en het samenstellen van de monitor was erg arbeidsintensief. Bovendien was de respons vanuit bestuur en omgeving laag. De monitor was bovendien statisch. Eén keer per jaar werd een moment opname gemaakt. Daarom is de 3^e monitor de laatste monitor geweest die in deze vorm is uitgevoerd.

We hebben de overstap gemaakt naar een meer eigentijdse vorm van monitoren. In het project Datagedreven sturen maken we steeds meer eigen dashboards, zoals hlt.in.cijfers, monitor Regie op kanalen, Monitor Bedrijfsvoering, Monitor P&O en Monitor balie. Daarnaast maken we gebruik van landelijke dashboards van bijvoorbeeld het A&O fonds en

2. Borging van lerend vermogen. Geadviseerd werd om structureel te evalueren of de doorgevoerde interventies ook het beoogde effect hebben gesorteerd en daarmee de leercyclus volledig doorlopen wordt.

Kwaliteit

In de werkprocessen hebben we de PDCA-cyclus opgenomen voor structurele borging van het evalueren. Voorbeelden van evaluaties die zijn uitgevoerd hebben betrekking op het project rond de Noordelijke Ontsluiting Duin- en Bollenstreek, Park Molentocht, de aanpak oud en nieuw, de jaarplannen veiligheid en de implementatie van de Omgevingswet. In de toekomst willen we het evalueren verder door ontwikkelen.

3. Verwachtingen overtreffen: inventariseer zowel voor de externe als interne klanten van HLTsamen wat de wensen zijn ten aanzien van verwachtingen overtreffen en verwerk de uitkomsten in meetbare indicatoren. Een specifiek aandachtspunt hierbij zijn de ondernemers;

In het kader van het organisatie ontwikkeltraject zijn gesprekken gevoerd met inwoners en ondernemers over huidige ervaringen en wensen. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat persoonlijke contactmomenten positief worden ervaren. Maar er zijn ook verbeterpunten. Voor ondernemers en inwoners is de gemeente gesprekspartner en minder HLTsamen. De organisatie wordt soms als een black box gezien omdat processen onduidelijk zijn.

In de burgerpeiling *Waar staat je gemeente?* scoren alle drie de gemeenten op alle onderdelen in 2022 bovengemiddeld. Op vrijwel alle onderdelen is er voor alle drie de gemeenten in 2022 wel sprake van een (lichte) achteruitgang. Dit stemt overeen met het landelijk beeld. Wellicht ligt een verklaring in het feit dat de verwachtingen van klanten in het algemeen steeds hoger worden. De ondernemerspeiling laat voor Hillegom en Teylingen een vergelijkbaar beeld zien met uitzondering van de afhandeling van de vergunningsaanvraag. De score is zeker voor Hillegom (5,0) beduidend lager dan in 2020 (6,8) en het gemiddelde van de benchmark (6,1). De ondernemerspeiling in Lisse laat over de hele linie een lagere score zien dan de benchmark. Negatieve uitschieter naar beneden is een 4,1 voor de afhandeling van de vergunningsaanvraag (6,6 in 2020).

De doelstelling om de verwachtingen te overtreffen is in de praktijk lastig gebleken te realiseren met een taakstelling van 5%, de huidige lastige arbeidsmarkt en de extra werkzaamheden die op de gemeenten zijn afgekomen met de opeenvolgende crises. De bij de verwachtingen achterblijvende harmonisering van beleid en de extra werkzaamheden die daardoor blijven bestaan, zorgen er daarnaast voor dat minder tijd overblijft voor het verbeteren van de dienstverlening.

4. Duidelijke en integrale sturing. Er werd een aantal ontwikkelkansen gesignaleerd om bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de integraliteit van sturing te vergroten:
 - * zorg voor een heldere matrix van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het management die half jaarlijks wordt geëvalueerd;
 - * deze rolverdeling is de basis voor het opstellen van jaarlijkse werkplannen, met daarin – per domein – een overzicht van uit te voeren activiteiten en een inschatting van de (beleids) uren die HLTsamen per gemeente inzet. Monitor en prioriteer gedurende het jaar met de portefeuillehouder. De suggestie werd meegegeven in de werkplannen 10% vrije ruimte in te plannen voor nieuwe bestuurlijke verzoeken.

Dit onderwerp vraagt blijvende aandacht. Diverse verbeteracties zijn in gang gezet. Rollen en taken van management en bestuurders zijn beschreven. Het traject Stevig Sturen is ingezet. Dit is verder opgepakt in het organisatie ontwikkeltraject waar in 2021 mee gestart is. Prioriteit in het organisatie ontwikkeltraject is de ambtelijk-bestuurlijke samenwerking en daarbinnen de opzet van de portefeuillehoudersoverleggen (PHO's). De PHO's richtten zich veelal op de waan van de dag in plaats van op sturing op realisatie van de coalitieakkoorden. Sturing op voortgang staat daarom met ingang van 1 oktober 2022 centraal binnen de PHO's. De werkplannen worden met ingang van 2024 opgesteld met een nieuwe methode: AANPAK. Deze methode ondersteunt real time monitoring en maakt het mogelijk op elk moment 12 maanden vooruit te kijken. Het inplannen van voldoende vrije ruimte bij relevante teams voor onvoorziene bestuurlijke verzoeken is als uitgangspunt meegegeven.

5. Evenwicht in rollen eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer. Creëer een duidelijker scharnierpunt voor de opdrachtgever (colleges) en opdrachtnemer (organisatie) met als doel:
- * het dienen als linking pin tussen het college c.q. de portefeuillehouder als opdrachtgever en HLTsamen als opdrachtnemer;
 - * beleidscontrol: in hoeverre zijn de doelen uit het coalitieakkoord gerealiseerd;
 - * borging van kennis van de lokale organisatie.
- Deze aanbeveling heeft als doel het comfort van de bestuurder te verhogen.

Om invulling te geven aan deze aanbeveling is gestart met opgavegericht werken. Zowel voor de colleges als het management zijn sessies gehouden. Een pilot opgavegericht werken is opgestart in relatie tot de Maatschappelijke Agenda.

In 2020 is samen met de in het bedrijfsplan afgesproken evaluatie van het directiemodel onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om de bestuursadvisering te versterken. Voor elke gemeente is een 'ruit' gevormd bestaande uit de Gemeentesecretaris, een strategisch adviseur, een financieel adviseur en een communicatieadviseur. Bij het opstellen van P&C producten fungeert zij als linking pin tussen college en organisatie. De ruit heeft daarnaast ondersteuning verleend bij het monitoring van de coalitieakkoorden en het opstellen van de nieuwe collegeprogramma's. In het organisatie ontwikkeltraject wordt het functioneren van de ruiten geëvalueerd.

Hiermee zijn de eerste goede stappen gezet. In het organisatie ontwikkeltraject wordt de rol van bestuurlijk opgavemanager gerealiseerd om hier verder invulling aan te kunnen geven. Dit start met vaker dan nu duidelijk contracteren van (nieuwe) bestuurlijke opdrachten.

6. Een zesde ontwikkelthema: ontwikkeling van medewerkers en managers. Dit thema stond al op de agenda van HLTsamen maar mocht naar de mening van Berenschot prominenter naar voren komen in de verdere ontwikkeling van HLTsamen.

Ontwikkeling van medewerkers en managers is niet als aparte pijler toegevoegd aan het ten tijde van de tussenevaluatie lopende ontwikkeltraject. Wel is afgesproken in de werkplannen 20% van de tijd te reserveren voor ontwikkeling/growing concern. In de dagelijkse drukte is het daadwerkelijk besteden van 20% van de tijd aan ontwikkeling nog geen realiteit. Vrijwel de volledige beschikbare capaciteit wordt ingevuld met regulier werk voor de gemeenten. We zetten nu daadwerkelijk in op voldoende tijd vrij maken voor ontwikkeling door onder andere meer grip op het werk via werkplannen (AANPAK), het werken met opdrachten, goede prioritering etc. HLTacademy is geïntroduceerd om het opleidingsaanbod beter inzichtelijk te maken voor de medewerkers. Daarnaast worden kennisbijeenkomsten georganiseerd. Recente voorbeelden zijn een bijeenkomst over Artificial Intelligence, de Roadshow ondermijning en de dronedag.

Kwetsbaarheid

7. Stel vast welke cruciale functies er zijn.

Naar aanleiding van deze aanbeveling in de tussenevaluatie is aan het management gevraagd in beeld te brengen of er kwetsbare functies binnen HLTsamen bestaan. Uitkomst was dat er binnen HLTsamen geen cruciale kwetsbare functies zijn. Iedereen maakt binnen HLTsamen onderdeel uit van een team. Vervanging wordt binnen het team ook voor de zogenaamde éénpitters georganiseerd. Ook in het organisatie ontwikkeltraject is uitgangspunt dat iedere medewerker een team als thuisbasis heeft. Dat geldt ook voor nieuwe functies die op basis van nieuwe taken ontstaan. Een voorbeeld daarvan is de Woo-coördinator die onderdeel uitmaakt van het team JZ.

Dat laat onverlet dat door ziekte en vacatures zich wel (tijdelijk) kwetsbare situaties voor kunnen doen. Bij de start van de Coronapandemie zijn de cruciale processen in beeld gebracht. Dit moet leiden tot een bedrijfscontinuïteitsplan. Door een prioriteringskader wordt er zorg voor gedragen dat inzet voor cruciale processen en wettelijke taken gegarandeerd is.

Kosten

8. Uitbreiding monitoring door naast prestatiegegevens over de cijfermatige realisatie van de taakstelling ook te monitoren hoe betrokkenen het realiseren van de taakstelling beleven.

Het monitoren van de lopende exploitatie is nog onvoldoende. Daardoor zijn er lopende het jaar te vaak verrassingen. Versterking van de financiële functie is noodzakelijk. Daarom is het programma Financiële sturing en beheersing opgestart.

Uit onder andere de gesprekken in het kader van de organisatieontwikkeling en naar aanleiding van de benchmark is wel naar voren gekomen dat de taakstelling als één van de redenen van de hoge werkdruk wordt gezien. Dit effect wordt versterkt doordat HLTsamen geen reserves heeft en onverwachte tegenslagen daardoor nog moeilijker kunnen worden opgevangen.

9. Benchmark formatie(kosten): een indruk die bij de uitvoering van de tussenevaluatie naar voren kwam, was dat HLTsamen krap in het jasje zat. Met een benchmarkonderzoek kan de beleving geobjectiveerd worden en kan verdieping gezocht worden.

In 2021 is een Benchmark formatie (kosten) uitgevoerd. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de totale apparaatskosten (primair proces + overhead) iets lager zijn dan gemiddeld, waarbij vooral de overheadkosten lager zijn. Aandachtspunten wat betreft (krappe) formatie die uit het onderzoek naar voren komen zijn Financiën en Control, Inkoop en Juridische Zaken. De formatie beleid/advies is lager dan gemiddeld en de formatie regie/contractmanagement is relatief klein gezien het grote aantal taken dat belegd is bij derden.

De uitkomsten van de benchmark vormen belangrijke input voor het organisatie ontwikkeltraject. Daarbij moet worden aangetekend dat de uitkomst van de benchmark op onderdelen totaal anders was dan verwacht. Een mogelijke verklaring is dat in de benchmark geen rekening gehouden is met verschillen in ambitieniveau tussen de drie gemeenten. Evenwicht tussen ambitie, capaciteit en kwaliteit is daarom een belangrijk aandachtspunt in het organisatie ontwikkeltraject.

Strategische positieverbetering

10. Stel met de drie gemeenten gezamenlijk een integrale, inhoudelijke visie en strategie op. Als startpunt voor integraal werken en de (regionale) strategische positieverbetering

Met de vijf gemeenten in de Bollenstreek is een strategische agenda opgesteld. HLTsamen heeft hier met verschillende ambtenaren en bestuurders een prominente rol in vervuld.

11. Zet domein S&P goed in positie en benut het zoals bedoeld.

In de eerste jaren van HLTsamen werden de medewerkers van het domein Strategie en Projecten veel ingezet om gaten in de organisatie dicht te lopen. In de crisisorganisatie die voor de Coronacrisis en de crisis rond de opvang van de vluchtelingen uit de Oekraïne is opgezet, is opnieuw een groot beroep gedaan op medewerkers van het domein S&P. Desondanks is het domein erin geslaagd stappen te zetten om de strategische kracht van de organisatie te vergroten en de strategische positionering van de drie gemeenten te vergroten. Voor de verkiezingen zijn strategische verkenningen opgesteld. De strategisch adviseurs spelen een belangrijke rol in de ruit en bij het opstellen van de coalitieakkoorden. Daarnaast verzorgt het domein het programmamanagement voor de Omgevingswet, Participatie en Ondermijning. Het domein zoekt daarbij nadrukkelijk de samenwerking met de andere onderdelen van de organisatie en werkt samen met de strategische adviseurs in de beleidsdomeinen om de strategische functie in de breedte te versterken.

Ontwikkelingen 2020 – heden

In deze paragraaf nemen we een paar belangrijke onderwerpen van de afgelopen drie jaren onder de loep.

Continue crisisorganisatie

Kort na de oplevering van de tussenevaluatie veranderde de wereld. Eerst kwam Corona, toen de vluchtelingenstroom als gevolg van de oorlog in de Oekraïne en de opvangproblematiek in Ter Apel. Sinds maart 2020 heeft de organisatie continu gewerkt met een crisisorganisatie naast de reguliere organisatie. Veel medewerkers zijn naast of in plaats van hun reguliere werk ingezet voor werkzaamheden in deze crisisorganisatie.

Blijvende veranderingen na Corona

We zien inmiddels dat sommige veranderingen uit de Coronatijd blijvend zijn. Het thuiswerken heeft bijvoorbeeld een enorme vlucht genomen. Medewerkers zijn verder van de werkplek af gaan wonen. Dat vraagt andere kwaliteiten van medewerkers (digitale vaardigheden), maar ook extra inzet vanuit HLTsamen om te zorgen dat medewerkers en bestuurders elkaar blijven ontmoeten.

Verzuimpiek na de Coronatijd

Tijdens het eerste Corona-jaar hadden we te maken met verrassend lage verzuimcijfers. Wellicht dat dit veroorzaakt is doordat medewerkers met griep- of verkoudheidsklachten thuis doorwerkten. Vanaf 2021 zijn de verzuimcijfers echter opgelopen. In de periode juli 2022 tot en met juni 2023 lag het verzuimpercentage op 6,7%. Dit is vergelijkbaar met het verzuimpercentage voor gemeenten in 2022¹².

De verschillen binnen teams zijn groot. De percentages lopen uiteen van 0 tot 38%. Daarbij moet aangetekend worden dat enkele teams beperkt van omvang zijn (ca. 12 FTE). Opvallend binnen HLTsamen is het psychisch verzuim (46%). In de benchmark ligt dit op 33%. Rond de 80% van de psychische aandoeningen heeft een deels werk gerelateerde oorzaak¹³.

Veranderende arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is aan het veranderen. Vacatures zijn steeds lastiger in te vullen. Bij HLTsamen, maar ook bij andere organisaties. Medewerkers van HLTsamen worden in toenemende mate benaderd door andere organisaties. Daarnaast kent HLTsamen, net als veel andere overheidsorganisaties, een wat ouder personeelsbestand. Een relatief groot deel van de medewerkers (50) zal dan ook de komende vijf jaar met pensioen gaan¹⁴.

Veel inhuur en verloop, continu inwerken

De krappe arbeidsmarkt en het hoge ziekteverzuim heeft geleid tot meer inhuur en een hoog personeelsverloop. In 2022 verlieten 60 medewerkers (13%) de organisatie. Dit is boven het landelijk gemiddelde voor gemeenten van 8,2%. Nieuwe medewerkers zijn lastig te werven. Continuïteit op dossiers is hierdoor lastig te bewerkstelligen. Het inwerken van nieuwe medewerkers kost tijd.

¹² Landelijke cijfers gemeenten zijn afkomstig van personeelsmonitorgemeenten.incijfers.nl

¹³ Bron: Verzuimanalyse Human Capital Care

¹⁴ Gegevens 2023

Nieuwe medewerkers hebben vaak geen ervaring met werken bij een gemeente, laat staan met werken bij een ambtelijke fusieorganisatie.

Nieuwe wet Gemeenschappelijke regelingen

Per 1 juli 2022 is de nieuwe wet Gemeenschappelijke regelingen ingegaan. Op grond van deze nieuwe wet is het bestuur verplicht de raden alle informatie te geven die zij nodig hebben voor de uitvoering van hun taken en moeten in de regeling bepalingen vastgelegd worden over de wijze waarop het bestuur dat doet. Deze wet vraagt van Gemeenschappelijke regelingen dat zij afspraken maken over evaluatie maar ook over bijvoorbeeld participatie van belanghebbenden en inspraak van gemeenteraden op beleidsstukken en besluiten. Daarbij komt dat, met uitzondering van begrotingen en begrotingswijzigingen, de keuze gemaakt kan worden om geen gelegenheid tot het uitbrengen van een zienswijze of participatie te bieden. Deze wijzigingen vragen dat ook colleges en gemeenteraden na moeten denken over de wijze waarop gestuurd wordt op Gemeenschappelijke regelingen. De GR HLTsamen zal, net als andere gemeenschappelijke regelingen, als gevolg van deze nieuwe wetgeving aangepast moeten worden.

Staat van de organisatie in 2023

Voor de coalitieonderhandelingen in 2022 hebben we een document opgesteld getiteld *Staat van de Organisatie*. Een geactualiseerde versie is bij deze gespreksnotitie gevoegd. Een korte samenvatting is hieronder opgenomen.

Wendbaar en nabij

HLTsamen vierde in 2022 het eerste lustrum. Doordat we met meer mensen zijn, hebben we meer en meer diverse kennis in huis. Hierdoor zijn we wendbaarder en slagvaardiger. We zijn groot genoeg om mee te kunnen doen in de regionale opgaven. En we zijn in staat de crises waar we de afgelopen jaren mee geconfronteerd werden op te vangen. Toch zijn we ook klein genoeg om dichtbij onze tienduizenden inwoners, ondernemers, verenigingen en maatschappelijke organisaties te kunnen staan en in te kunnen spelen op lokale ontwikkelingen en wensen en behoeften.

Vacatures en inhuur

Maar HLTsamen staat ook onder druk. We hebben te maken met veel vacatures.

We worden geconfronteerd met een krappe arbeidsmarkt. Jaarlijks zetten we ca. 75 vacatures uit. In het tweede kwartaal van 2023 zijn 59 vacatures ingevuld. Tegelijkertijd stonden er in het tweede kwartaal van 2023 nog 15 vacatures open. Door gebrek aan aanbod en concurrentie van andere gemeenten zijn sommige vacatures, met name in het fysieke domein, voor leidinggevenden, strategen en financieel specialisten lastig in te vullen.

Zoals hiervoor al aangegeven is het ziekteverzuim, dat tijdens een groot deel van de Coronapandemie laag bleef, inmiddels hoog. Dit zorgt voor hoge werkdruk en veel inhuur. Dit heeft een negatief effect op de continuïteit en het werkplezier. We zien dat de instroom van nieuw personeel en doorstroom bij HLTsamen wat lager is dan het landelijk gemiddelde en de uitstroom iets hoger.

De landelijke trend dat vacatures op het gebied van ICT, Ruimtelijke Ordening en Financiën moeilijk te vervullen zijn, zien we ook terug bij HLTsamen. Mede hierdoor zijn de uitgaven voor externe inhuur in 2023 gestegen tot 17% van de personeelskosten. Hoewel dit een hoog percentage is, is dit in overeenstemming met het landelijke beeld in 2022.

Aantrekkelijke werkgever

Door interventies in het hier en nu en het organisatie ontwikkeltraject, willen we HLTsamen een aantrekkelijk werkgever laten blijven zijn voor zowel onze huidige als nieuwe medewerkers.

Tot slot: bij HLTsamen werken we niet met reserves. Dat betekent dat we bij elke tegenslag naar de gemeenteraden moeten voor extra middelen.

Organisatieontwikkeling

In 2022 is een nieuwe organisatievisie 2025 voor HLTsamen vastgesteld. De missie van HLTsamen luidt als volgt:

HLTsamen ondersteunt de zelfstandige gemeentebesturen bij de strategische denkkraft en de uitvoering van hun taken. De werkorganisatie is – in opdracht van de gemeentebesturen – een krachtige, inventieve partner en dienstverlener voor inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties. HLTsamen is dicht bij haar inwoners, ondernemers, instellingen en gemeentebesturen, speelt snel in op veranderingen in de samenleving en levert een bijdrage aan het versnellen en versterken van initiatieven.

De organisatievisie beschrijft hoe HLTsamen wendbaar kan zijn en een hoogwaardige kwaliteit kan bieden met een efficiënte dienstverlening. Rekening is gehouden met de aanbevelingen uit de tussenevaluatie, een aantal trends en ontwikkelingen en knelpunten die gesignaleerd waren binnen en buiten de organisatie.

Ontwikkelingen

Zonder uitpuittend te willen zijn, is bij het opstellen van de organisatievisie rekening gehouden met een aantal trends en ontwikkelingen die voor de opdrachtgevers (de drie gemeentebesturen) actueel zijn:

- Toenemende ruimteclaims;
- Klimaatverandering en biodiversiteit;
- Vergrijzing, individualisme en sociale verschraving;
- Digitalisering;
- Participatiesamenleving;
- Effecten van Covid-19

Doelstellingen organisatieontwikkeling

Dit alles is vertaald naar zes doelstellingen:

1. Anderen 'service op maat' laten ervaren;
2. Snel inspelen op veranderende omstandigheden;
3. (bestuurlijke) Keuzes voorleggen, prioriteren binnen de gemaakte keuzes en keuzes maken in aanpak;
4. (bestuurlijke) Opdrachtgevers afgewogen en compleet adviseren en kansen benutten waar mogelijk rekening houdend met de couleur locale;
5. Vanuit eigenaarschap talenten benutten en toegevoegde waarde ontwikkelen;
6. Successen vieren.

Om de doelstellingen te bereiken zijn de volgende afspraken gemaakt:

- HLT'ers werken integraal samen met de samenleving;
- HLT'ers werken met plezier, trots en lef;
- HLT'ers komen afspraken na;
- HLT investeert in talent en ontwikkeling van medewerkers.

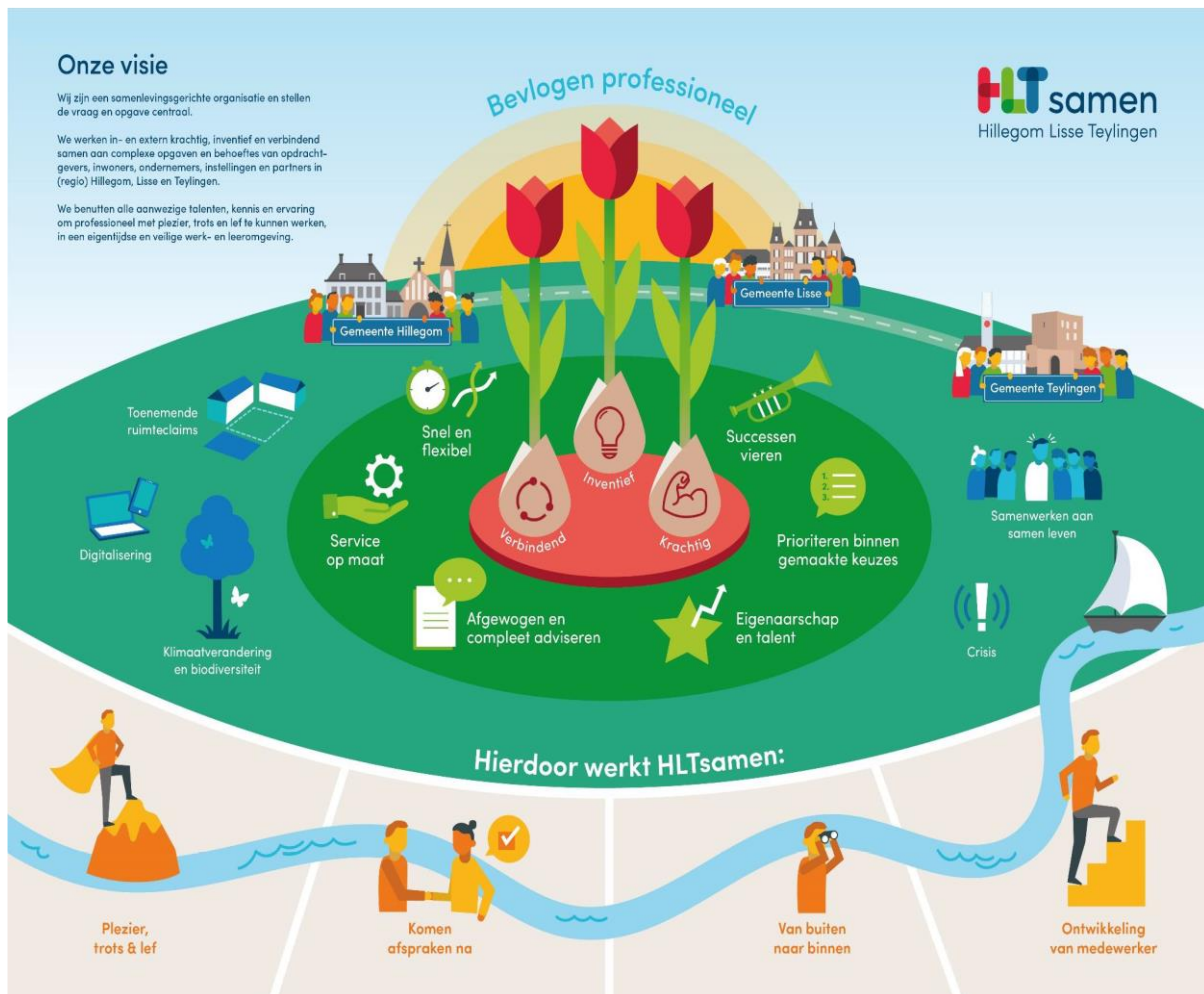
Vervolg evaluatie

Deze notitie is niet het einde van de evaluatie van HLTsamen, maar de start. Aan de hand van de notitie willen we als directie en bestuur in gesprek gaan met (een vertegenwoordiging van) medewerkers, colleges en raden. Met als doel om in het eerste kwartaal van 2024 de evaluatie in het bestuur vast te kunnen stellen en aan te kunnen bieden aan de colleges en raden.

Planning

november 2023	Gesprekken met OR, leidinggevend en medewerkers in het kader van de evaluatie HLTsamen. .
november 2023	Gesprek met colleges in het kader van de evaluatie HLTsamen.
december 2023	Raadsvoorstel zienswijze raden managementstructuur.
december 2023	Gesprek met raden in het kader van de evaluatie HLTsamen.
februari 2024	Raadsvoorstel instemming managementstructuur.
maart 2024	Rapportage evaluatie HLTsamen.
april 2024	Consultatiebijeenkomst raden voor nieuwe opdracht HLTsamen.
juni 2024	Colleges besluiten tot nieuwe opdracht HLTsamen.

Bijlage 2 Staat van de HLTsamen organisatie



november 2023

Inhoud

1. Even voorstellen: de HLTsamen organisatie!	56
1.1. HLTsamen in cijfers	57
1.2. Formatie HLTsamen	58
2. HLTsamen: onze taakuitvoering	59
2.1. Beleid	59
2.2. Dienstverlening	61
2.3. Bedrijfsvoering	61
2.4. Samenwerking in de regio	62
3. De opgaven van HLTsamen	63
3.1. Een HLTsamen organisatie die past bij de ambities van de gemeenten	63
3.2. Een HLTsamen organisatie die mee kan in alle ontwikkelingen	63
3.3. HLTsamen als goede werkgever	63

1. Even voorstellen: de HLTsamen organisatie!

Al bijna een decennium werken de gemeenten in de Bollenstreek samen om hun strategische positie te versterken, de kwaliteit van het werk te verhogen, de kwetsbaarheid te verkleinen en de kosten te verminderen. In 2013 hebben de gemeenten Hillegom, Lisse, Teylingen, Noordwijk en Noordwijkerhout afspraken gemaakt over samenwerking op verschillende gebieden. In juni 2015 besloten de raden van de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen nog een stap verder te gaan. Zij stemden in met een ambtelijke samenwerking onder de werktitel “HLT Samen”.

In januari 2017 is de werkorganisatie HLTsamen officieel van start gegaan. Doordat we met meer mensen zijn, hebben we meer kennis in huis. Hierdoor zijn we wendbaarder en slagvaardiger. We zijn groot genoeg om mee te kunnen doen in de regionale opgaven. Maar ook klein genoeg om dichtbij te kunnen zijn voor onze tienduizenden inwoners, ondernemers, verenigingen en maatschappelijke organisaties. Als organisatie zijn en blijven we volop in ontwikkeling. We adviseren en voeren de gemaakte keuzes uit. In de doorontwikkeling van de organisatie zetten we in op meer integraal denken en uitvoeren vanuit de bedoeling van de maatschappelijke opgaven en niet vanuit de centrale regelgeving.

Onze visie, zoals opgenomen in de Organisatievisie 2025, luidt:

Wij zijn een samenlevingsgerichte organisatie voor onze drie gemeenten.

We werken in- en extern krachtig, inventief en verbindend samen aan complexe opgaven en behoeftes van opdrachtgevers, inwoners, ondernemers, instellingen en partners in (regio) Hillegom, Lisse en Teylingen.

De vraag en opgave stellen we centraal.

We benutten alle aanwezige talenten, kennis en ervaring om professioneel met plezier, trots en lef te kunnen werken, in een eigentijdse en veilige werk- en leeromgeving.

HLTsamensamen is een Gemeenschappelijke Regeling. HLTsamensamen is de ambtelijke werkorganisatie voor drie gemeenten. Wij werken rechtstreeks voor de colleges en raden. We zoeken hierbij actief naar kansen en mogelijkheden die het samenwerken biedt, maar hebben ook oog voor de couleur locale.

De samenleving verandert en HLTsamensamen verandert mee. Om dit waar te maken hebben we in 2021 een nieuwe Organisatievisie 2025 vastgesteld. Onze belangrijkste doelen zijn:

1. Anderen ‘service op maat’ laten ervaren;
2. Snel inspelen op veranderende omstandigheden;
3. (bestuurlijke) Keuzes voorleggen, prioriteren binnen de gemaakte keuzes en keuzes maken in aanpak;
4. (bestuurlijke) Opdrachtgevers afgewogen en compleet adviseren en kansen benutten waar mogelijk rekening houdend met de couleur locale;
5. Vanuit eigenaarschap talenten benutten en toegevoegde waarde ontwikkelen.
6. Successen vieren.

Wij geloven erin dat als we deze doelen halen we onze visie waar maken en knelpunten oplossen. We zien dan het volgende:

- ✓ HLT’ers werken integraal samen met de samenleving;
- ✓ HLT’ers komen afspraken na;

- ✓ HLT'ers werken met plezier, trots en lef;
- ✓ HLT investeert in talent en ontwikkeling van medewerkers.

De plannen die wij hebben zijn ambitieus in de wetenschap dat er genoeg uitdagingen en onzekerheden bestaan. Intern is de belangrijkste uitdaging te kunnen staan voor goed werkgeverschap. Dat betekent concreet het behapbaar houden van de werkdruk en het binden en boeien van medewerkers in het licht van de krappe arbeidsmarkt. In onze externe omgeving zien we dat 'crises' een onderdeel van het nieuwe normaal aan het worden zijn waarbij alleen de aard van de crisis verschilt. In het laatste hoofdstuk gaan wij hier verder op in.

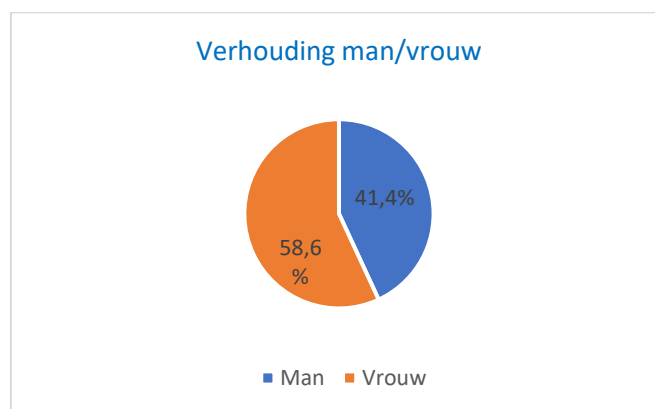
1.1 HLTsamen in cijfers

Formatiegroei

De formatie van HLTsamen is voor 2023 vastgesteld op 440,06 FTE. In 2022 was dat 425 FTE. De formatiegroei bedroeg daarmee in 2022 3,4% . Het landelijke percentage voor gemeenten van een vergelijkbare omvang in 2022 bedroeg 7,5%.

Personeel

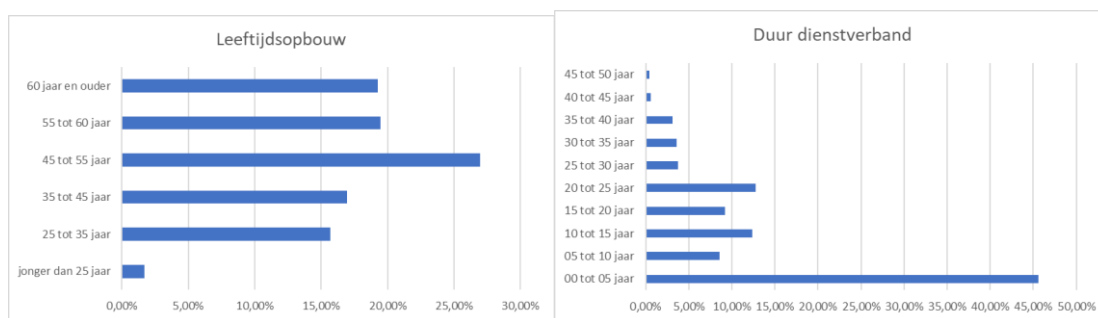
Bij HLTsamen was op 31 maart ruim 58% van de medewerkers vrouw. Landelijk lag dit percentage in 2022 iets lager, namelijk op ca. 55%. Het percentage vrouwelijke leidinggevendenden ligt landelijk op 43% , binnen HLTsamen is dit 39%.



Bij HLTsamen is bijna 75% van het personeel in vaste dienst. De flexibele schil, bestaande uit inhuur en medewerkers met een tijdelijk contract, ligt daarmee met 25% iets boven het landelijk gemiddelde van 23%. Het percentage medewerkers in dienst met een tijdelijk contract, 10%, ligt iets lager dan het landelijk gemiddelde (11%).



De inhuur wordt onder andere veroorzaakt door lastig vervulbare vacatures en budgetten die alleen tijdelijk beschikbaar zijn gesteld voor het aantrekken van personeel.



HLTsamen heeft een relatief groot aantal oudere medewerkers in dienst. In Nederland was in 2018 gemiddeld 7% van de beroepsbevolking ouder dan 60 jaar. Bij vergelijkbare gemeenten ligt dit percentage in 2022 op 18%. Dit is ook bij HLTsamen het geval. Dat betekent dat HLTsamen in de komende jaren te maken krijgt met relatief veel uitstroom door pensioen. De komende 5 jaar zullen naar verwachting 53 medewerkers uitstromen door pensioen. Ook het aantal medewerkers tussen de 55 en 60 jaar is relatief hoog. Daarentegen heeft HLTsamen relatief weinig jonge medewerkers in dienst. Bij HLTsamen is het aandeel medewerkers jonger dan 25 jaar slechts 2%, en jonger dan 35 jaar 14%. Ook dit is vergelijkbaar met vergelijkbare gemeenten dubbelop.

Een groot deel van de medewerkers, namelijk ruim 45%, is minder dan 5 jaar in dienst bij HLTsamen. Het percentage medewerkers dat langer dan 10 jaar in dienst is bij HLTsamen of haar voorgangers - de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen voordat de ambtelijke fusie van start ging - is licht hoger dan bij vergelijkbare gemeenten, namelijk 46% tegenover gemiddeld 44%.

In-, door- en uitstroom

Jaar	In dienst	Functiewijziging	Uit dienst
2019	11,6%	4,2%	10,2%
2020	17,4%	5,6%	10,1%
2021	12,2%	8,1%	13,3%
2022	14,4%	6,8%	12,8%
Landelijk 2022	16,6%	6,5%	7,3%

Banenafpraak

Binnen HLTsamen zijn medewerkers werkzaam in een Banenafpraak-baan. Een FTE Banenafpraak-baan is 25,5 uur per week. Op dit moment is er 11,5 FTE ingevuld op functies in de buitendienst, administratieve ondersteuning, facilitaire ondersteuning en binnen het domein Publieksservice. Dat is een flinke stijging ten opzichte van de 8,94 FTE begin 2022. In 2022 moest HLTsamen conform de landelijke quota 15,6 FTE invullen. Ons streven is om het gat tussen de huidige 11,5 FTE en de landelijke quota van 15,6 FTE in twee jaar te dichten om de organisatie ruimte te geven om mee te groeien.

Daarnaast kopen we vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen diensten in bij Provalu. Denk hierbij aan de schoonmaak van de kantoren.

1.1 Formatie HLTsamen

De begroting van HLTsamen voor 2023 bedraagt 49.503.638 euro. De begroting bestaat uit personeels- en bedrijfsvoeringsbudgetten. Programmabudgetten zijn terug te vinden in de gemeentelijke begrotingen.

Uit onderzoeken voor de start van HLTsamen is naar voren gekomen dat de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen over relatief weinig tot zeer weinig formatie beschikken ten opzichte van de referentiegroep. Ook de Personeelsmonitor van het A&O fonds in 2018 liet zien dat HLT over een relatief kleine formatie beschikt. Bij de start van HLTsamen is een structurele bezuinigingsopgave meegegeven van 5% die gerealiseerd diende te zijn in 2021. Dit staat voor een bedrag van 1,7 mln. euro en is inmiddels volledig ingevuld. Omdat de begroting van

HLTsamen voor het grootste deel bestaat uit personeelsbudgetten, is deze bezuiniging voor de helft ten laste gegaan van formatie.

Sinds de start van HLTsamen is de ambtelijke organisatie gegroeid van 388 FTE in 2017 naar 439 FTE in 2023. Extra formatie is er in de afgelopen vijf jaar gekomen voor inbesteding van taken qua beheer (Buitendienst Lisse) en voor de uitvoering van nieuwe taken zoals duurzaamheid, datagedreven sturen, de decentralisaties binnen het Sociaal Domein, privacy en het DSO van de Omgevingswet. Vanuit de behoefte aan kostenbeheersing is dit deels met incidentele dekking gedaan en is de groei dus ook deels tijdelijk. Voor 2023 heeft er structurele formatie-uitbreiding plaatsgevonden voor op het gebied van financiën, juridische zaken, vergunningverlening en planvorming. Bij planvorming is een deel van de flexibele schil ingezet om medewerkers vast in dienst te kunnen nemen.

Waar staan we nu? In de tussenevaluatie HLTsamen heeft Berenschot geadviseerd een benchmarkonderzoek uit te voeren naar de formatie. Dit is in 2021 gebeurd. Uit de rapportage blijkt dat de kosten vergelijkbaar zijn met de referentiegroep, maar dat de totale formatie 35% minder bedraagt. Met name voor uitvoering en regie/contractmanagement en voor inkoop en financiën beschikt HLTsamen over relatief weinig formatie. Dit wordt voor een deel verklaard door het relatief grote aantal taken dat is uitbesteed, bijvoorbeeld bij de ISD en Meerlanden. Een ander deel van de verklaring is dat de middelen voor uitvoering in de gemeentebegrotingen zitten en op een andere manier worden besteed dan voor het bekostigen van personeel via HLTsamen.

HLTsamen mag geen reserves hebben. Calamiteiten moeten daarom in alle gevallen binnen de bestaande budgetten opgevangen worden.

2. HLTsamen: onze taakuitvoering

HLTsamen is de ambtelijke uitvoeringsorganisatie van de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen. Binnen HLTsamen hebben we taken op het gebied van Beleid, Dienstverlening en Bedrijfsvoering. Op dit taakniveau werken we verder aan het bepalen van ambities vanuit de beschikbare capaciteit. Daarnaast kan een individuele gemeente extra middelen beschikbaar stellen voor aanvullende opdrachten.

2.1 Beleid

De HLTsamen organisatie wordt ingezet voor alle gemeentelijk taken (zie onderstaand overzicht). Voor een deel van de taken vervullen we alle rollen uiteenlopend van strategie, beleid, advies, uitvoering, beheer tot en met toezicht en handhaving. Voor een ander deel van de taken vervullen we alleen een beleidsmatige rol en is de uitvoering uitbesteed. Overigens betekent die beleidsmatige rol niet dat er geen verantwoordelijkheid meer bestaat voor de uitvoering. In het kader van opdrachtverlening en escalatie is het accountmanagement/contractmanagement nog steeds van wezenlijk belang.

Gemeentelijke taken	
Burgerzaken	WMO
Openbare orde en veiligheid	Jeugd
Verkeer, vervoer en wegen	Maatschappelijke opvang en welzijn
Parkeren	Volksgesondheid
Water	Afval
Economische Zaken	Riolering
Educatie	Milieu en duurzaamheid
Kunst, cultuur en oudheidkunde	Ruimtelijke ordeningen en volkshuisvesting
Sport	Bouwgrondexploitaties
Groen	Wabo
Recreatie	Belastingen
Werk & inkomen en schuldhulpverlening	

Een wendbare en flexibele organisatie

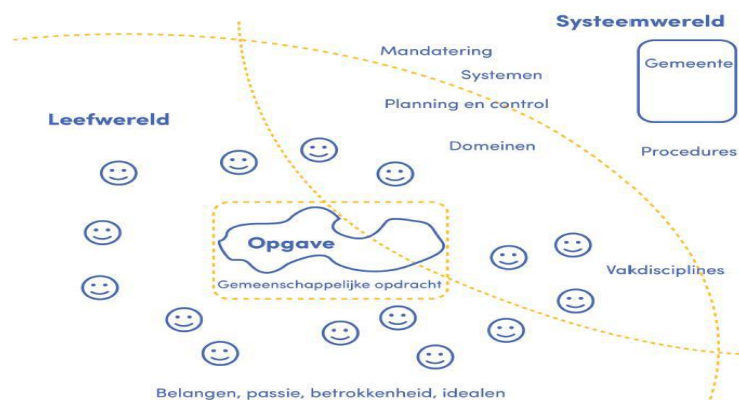
De ontwikkelingen en opgaven in de samenleving volgen elkaar in hoog tempo op. Naast 'bekende' opgaven zoals de implementatie en uitvoering van de Omgevingswet, de Energietransitie, klimaatadaptatie, arbeidsmigranten en het verbeteren van de bereikbaarheid van de regio, zijn we de afgelopen jaren geconfronteerd met de Coronacrisis, de opvang van vluchtelingen uit de Oekraïne en de crisis rond de asielopvang.

Verder speelt dat we beleid meer in samenhang, integraal en participatief willen vormgeven. Waarbij we alert blijven op de actuele ontwikkelingen en zo nodig beleid hierop aanpassen

Met deze continu veranderende buitenwereld is het belangrijk dat HLTsamen een wendbare en toekomstbestendige organisatie is. Om dit te bereiken zijn we een organisatie ontwikkeltraject gestart.

Opgavegericht werken

Binnen HLTsamen staat de opgave en de bedoeling daarvan centraal. Opgavegericht werken is voor ons een leidend principe voor houding en gedrag. We doen dit, waar nodig en mogelijk, samen met ondernemers, instellingen en bewoners uit onze gemeenten. Opgavegericht werken betekent vooral ook samenwerken. Aan dezelfde thema's vanuit verschillende vakdisciplines en vanuit verschillende vakdisciplines samenwerken in eenzelfde wijk of gebied. Niet alleen binnen de HLTsamen organisatie, maar ook met maatschappelijke partners, subsidierelaties en gemeenschappelijke regelingen. Een proeftuin binnen het Sociaal Domein is gestart om hier meer ervaring in op te doen.



Nieuw beleid

Voor nieuw beleid hanteren we de afspraak zoals de gemeenten die ook naar het kabinet toe willen hanteren: nieuw beleid kan niet zonder bijbehorend budget worden geïmplementeerd en uitgevoerd. Dit is niet altijd met een schaarste te knippen. Maar voor de volgende trajecten is dit duidelijk het geval.

Omgevingswet

HLTsamen is voorbereid op de invoering van de Omgevingswet die 1 januari 2024 plaatsvindt. De invoering heeft effecten op personele inzet en capaciteit op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving, planvorming en juridisch advies. Daarnaast vraagt de Omgevingswet om een andere manier van (samen)werken met de maatschappij in de fysieke leefomgeving en krijgen we te maken met nieuwe taken. Door een programmatische voorbereiding zijn we in staat te voldoen aan de minimale wettelijke verplichtingen. Bestuurlijke ambities ten aanzien van de uitvoering van specifieke onderdelen van de Omgevingswet zullen in de komende periode bepaald moeten worden.

Wet Maatschappelijk Zorg

Het doel van de Wet Maatschappelijke Zorg is de meest kwetsbare inwoners die ondersteuning te geven die zij nodig hebben om zo goed mogelijk mee kunnen doen in de maatschappij. Maatschappelijke Zorg omvat daarmee een grote verscheidenheid aan vormen van ondersteuning. In de afgelopen jaren is veel voorbereidend werk verricht. We zijn alleen nog niet klaar voor de decentralisatie met de bijbehorende transformatie. Maatschappelijke Zorg zal in ieder geval een onderdeel blijven binnen het sociaal domein. En het is belangrijk dat we betrokken zijn en blijven bij de ontvlechting van taken van centrumgemeente Leiden naar de regiogemeenten. Tevens blijven we met elkaar samenwerken op de regionale voorzieningen in Holland Rijnland.

2.2 Dienstverlening

De HLTsamen organisatie is zo ingericht dat de standaard dienstverlening aan inwoners en ondernemers op een zo efficiënt mogelijke wijze geleverd wordt. Daarnaast leveren we maatwerk waar nodig en mogelijk en benaderen we vragen vanuit een “ja, mits” houding.

Een belangrijke doelstelling uit de Organisatievisie 2025 is om ‘anderen meer service op maat’ te laten ervaren. Dit hebben we vertaald in vier thema’s:

1. Klantgericht en met plezier: we richten ons op het overtreffen van de verwachtingen;
2. Omnichannel dienstverlening: de organisatie richt zich niet langer op het managen van de verschillende kanalen afzonderlijk, maar verschuift het accent naar het samenspel van alle kanalen;
3. Dienstverlening in serviceformules: hiermee geven wij passende dienstverleningsconcepten in de volle breedte vorm;
4. Klanttevredenheid en datagedreven (bij)sturen.

We zien dat we als HLTsamen organisatie een slimme volger kunnen zijn als het gaat om bovenstaande ontwikkelingen. Innovatie is mogelijk, maar gegeven de beschikbare capaciteit en middelen wel beperkt en in kleine stappen.

2.3 Bedrijfsvoering

HLTsamen is de bedrijfsvoeringsorganisatie van de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen. De besturen van deze gemeenten mogen ervan uitgaan dat HLTsamen vorm en invulling geeft aan nieuwe wet- en regelgeving, transitieopgaven, bestuurlijke ambities en de doorontwikkeling van de organisatie. We noemen hier enkele voorbeelden.

Rechtmatigheid

De basis op orde is een continue opgave aangezien de basis niet stilstaat maar voortdurend opnieuw gedefinieerd moet worden. De eisen op het vlak van bijvoorbeeld informatievoorziening en financiën nemen toe. Niet de accountant maar de colleges en het HLTsamen bestuur geven straks een rechtmatigheidsverklaring af. De organisatie is zich daarop aan het voorbereiden.

AVG, privacy en informatieveiligheid

Informatiebeveiliging en privacy zijn onderwerpen die continu onze aandacht hebben. De technologische ontwikkelingen gaan razendsnel. De uitdaging om criminelen een stap voor te blijven wordt alleen maar groter. Het belang om zorgvuldig met gegevens van inwoners en andere belanghebbenden om te gaan ook. Dit onderwerp heeft voor onze organisatie dan ook een hoge prioriteit.

Inkoop

HLTsamen kent op dit moment geen of nauwelijks een inkoopfunctie. Dit is naar voren gekomen uit de benchmark die Berenschot voor ons heeft uitgevoerd. In het organisatie ontwikkeltraject besteden we aandacht aan het bestaan en door ontwikkelen van de verschillende bedrijfsvoeringsfuncties en rollen, waaronder deze inkoopfunctie.

Informatiehuishouding en de wet Open Overheid en Archiefwet

Vrijwel elke ontwikkeling heeft impact op automatisering. We zien een structurele toename van ondersteunende applicaties. Automatisering kan een bijdrage leveren aan meer kwaliteit en efficiency en daarmee van positieve invloed zijn op de werkdruk binnen de organisatie.

Op het vlak van de informatiehuishouding krijgen we te maken met nieuwe wetten die verplichtingen met zich meebrengen voor de gemeenten als het gaat om transparant bestuur, informatievoorziening en archivering.

Integraal werkconcept/huisvesting

Door Corona heeft het thuiswerken een enorme vlucht genomen, ook binnen HLTsamen. We hebben daarom gekozen voor het werkconcept: “werken waar het werkt”. Het standaard werken op locatie komt niet meer terug. Echter het elkaar fysiek ontmoeten is belangrijk voor binding en samenwerking.

Digitale toegankelijkheid gemeenten

We hebben te maken met de Wet Open Overheid en met de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer. Beide ontwikkelingen vragen van ons dat we kritisch naar onze digitale kanalen kijken. Hoe toegankelijk zijn we eigenlijk? Het project Samen Digitaal Transparant zorgt ervoor dat we voldoen aan de aangepaste wetgeving.

2.4 Samenwerking in de regio

Strategische samenwerking Duin- en Bollenstreek

Met drie gemeenten staan we sterker in de regio maar hierin kunnen we zeker nog stappen zetten. Daarom werken wij met Katwijk en Noordwijk samen aan een strategische agenda: “Wat er toe doet”. Gezamenlijk werken we aan een regionale uitvoeringsagenda op het gebied van onder andere Economie, Mobiliteit en Duurzaamheid. Deze agenda is de basis voor onze inbreng bij bijvoorbeeld Holland Rijnland en de provincie.

Gemeenschappelijke regelingen

HLTsamen is een Gemeenschappelijke Regeling (GR), echter zijn er nog een groot aantal andere gemeenschappelijke regelingen waar de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen al dan niet gezamenlijk aan deelnemen. Holland Rijnland, ISD Bollenstreek, Provalu en de ODWH zijn enkele voorbeelden. Een aanzienlijk deel van de beleidsvoorbereiding en -uitvoering voor de drie gemeenten vindt in dit soort GR'en plaats. HLTsamen voert, in nauw overleg met de bestuurders, de regie op deze GR'en. Gelet op de beschikbare capaciteit is het noodzakelijk de mate van sturing af te wegen per GR. In sommige samenwerkingsverbanden is de invloed gering en kan worden geleund op expertise vanuit een centrumgemeente. In andere gevallen is de invloed groot en zijn de financiële belangen groot. In dat geval is het belangrijk de bestuurlijke advisering goed geborgd te hebben.

3. De opgaven van HLTsamen

3.1 Een HLTsamen organisatie die past bij de ambities van de gemeenten

De ambities van onze gemeenten zijn groot en we willen een werkorganisatie zijn die past bij deze ambities. Deze collegeperiode is voor ons een moment om na te gaan of onze organisatie past bij deze ambities.

Er wordt in onze gemeenten veel gebouwd. Sinds de start van HLTsamen is het inwonertal van onze gemeenten gegroeid met ca. 5,7% van ruim 80.000 naar ruim 84.500 (CBS). In 2022 zijn er ca. 400 woningen bijgekomen (CBS). Ook neemt de werkgelegenheid toe. Het aantal banen is in de periode van 2017 tot 2022 gegroeid met ruim 6% (hlt.in.cijfers.nl).

De eisen aan de bedrijfsvoering worden steeds breder: op het gebied van financiën, toegankelijkheid, informatieveiligheid en privacy en rechtmatigheid. Wet- en regelgeving staan vast, daaraan moeten besturen voldoen. Dit betekent dat alle domeinen binnen de organisatie moeten investeren in werkwijzen zoals deze landelijk of zelfs Europees worden voorgeschreven. De tijd die deze investering vraagt, kan niet ingezet worden voor andere (maatschappelijke) opgaven.

Tenslotte zijn we de afgelopen jaren geconfronteerd met drie grote crises, de Coronacrisis en meer recent de vluchtelingen crisis en de asielcrisis. Hierdoor heeft er gedurende lange tijd continu een crisisorganisatie naast de reguliere organisatie gedraaid. Dit vraagt om een flexibele organisatie.

3.2 Een HLTsamen organisatie die mee kan in alle ontwikkelingen

De wereld om ons heen is continu in beweging. HLTsamen verandert mee en ontwikkelt de organisatie door. In onze organisatievisie is beschreven hoe we wendbaar zijn en hoogwaardige kwaliteit bieden met een efficiënte bedrijfsvoering. We willen daarbij nog beter in contact staan met onze omgeving, toegankelijk zijn, passende dienstverlening bieden en verwachtingen waarmaken. Hierbij houden we oog voor maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de toenemende ruimteclaims, klimaatverandering en biodiversiteit, vergrijzing, individualisme, digitalisering en de participatiesamenleving.

We hebben oog voor de verschillende overheidsrollen die we vervullen: we werken aan kaders vanuit onze rol als rechtmatige overheid, we leveren prestaties in de zin van dienstverlening, we voeren wettelijke taken uit, we opereren in netwerken en we maken onderdeel uit van het samenspel tussen overheid en samenleving. We passen onze werkwijze en communicatie aan op deze verschillende rollen.

We vinden het heel belangrijk dat we meer integraal gaan werken. Bij een opgave kijken we naar de hele keten van beleid tot uitvoering en we zoeken de verbinding tussen verschillende projecten in bijvoorbeeld gebiedsprogramma's.

Tot slot zijn we van mening dat meegaan in de ontwikkelingen ook betekent dat je als organisatie een voorbeeldfunctie hebt voor de samenleving. Denk aan duurzaamheid, milieubewustzijn en inclusiviteit.

3.3 HLTsamen als goede werkgever

Arbeidsmarktbeleid

HLTsamen wil een aantrekkelijke werkgever zijn. Anders dan bij andere gemeenten in onze regio, werk je bij HLTsamen voor drie gemeentebesturen. Dat maakt het werk uitdagend en afwisselend. En hoewel je werkt voor 80.000 inwoners, sta je als medewerker dicht bij de drie besturen. HLTsamen is een vitale organisatie die haar medewerkers duurzaam inzet en waar de medewerker centraal staat.

We worden geconfronteerd met een krappe arbeidsmarkt. Jaarlijks zetten we ca. 75 vacatures uit. In het tweede kwartaal van 2023 zijn 59 vacatures ingevuld. Tegelijkertijd stonden er in het tweede van 2023 nog 15 vacatures open. Door gebrek aan aanbod en concurrentie van andere gemeenten zijn sommige vacatures, met name in het fysieke domein, voor leidinggevenden, strategen en financieel specialisten lastig in te vullen. Tegelijk wordt er hard aan onze medewerkers getrokken door omliggende gemeenten en kunnen wij qua salarisschalen moeilijk concurreren. Ook gaat de babyboomer generatie nu of binnenkort met pensioen. Dit leidt er toe dat kennis verloren gaat en dat noodgedwongen gebruik gemaakt moeten worden van tijdelijke externe inhuur.

HLTsamen wil nieuwe medewerkers boeien en bestaande medewerkers binden. Dit betekent dat taken makkelijker overgedragen moeten kunnen worden, processen intuïtief moeten zijn en goed moeten worden vastgelegd. Ook moet er aandacht te zijn voor een goed inwerktraject als we willen dat medewerkers zich verbonden (blijven) voelen met de organisatie.

Ondanks de krappe arbeidsmarkt blijven wij diversiteit en inclusie belangrijk vinden. Onder andere door middel van de eerder genoemde banenafspraken geven we daar invulling aan.

Onder andere door de krappe arbeidsmarkt is binnen HLTsamen op een aantal plekken in de organisatie sprake van structurele inhuur om de taken en opgaven in te kunnen vullen. De inhuur bedraagt op dit moment ca. 17% van de capaciteit. Inhuur heeft als voordeel dat er ruimte is voor maatwerk en flexibiliteit maar kan ook zorgen voor hogere lasten, onrust door regelmatige wisselingen en onevenwichtigheid in de organisatie. Daarom wordt gezocht naar mogelijkheden om structurele inhuur om te zetten in vaste formatie.

Ontwikkeling

De kracht van HLTsamen zit in onze mensen. We vinden het daarom belangrijk onze mensen de kans te geven zich te ontwikkelen, goed te gebruik te maken van hun talenten en hen de mogelijkheid te bieden professioneel te groeien in functies en rollen. In onze jaarplannen ruimen we 20% van de tijd in voor ontwikkeling (persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling, organisatieontwikkeling, thematische ontwikkeling). In de praktijk zien we echter dat de werkdruk dermate hoog is dat tijd en aandacht voor ontwikkeling er als eerste bij inschiet.

We hebben een opleidingsbudget van 640.000 euro beschikbaar voor opleiden en ontwikkelen. Dit is 1,9% van de loonsom. Dit percentage ligt hoger bij andere gemeenten. Met opleidingskansen kan de HLTsamen organisatie zich profileren op de arbeidsmarkt.

Werkdruk

Hoewel werkdruk al langer een onderwerp van gesprek is binnen de HLTsamen organisatie, is in 2021 een serieus signaal afgegeven aan de directie over de (te) hoge werkdruk in diverse teams. De directie is met medewerkers en managers in gesprek gegaan om enerzijds waardering uit te spreken voor de inzet van medewerkers en anderzijds te achterhalen wat de belangrijkste oorzaken van de ervaren werkdruk zijn. Zij is hierin ondersteund door P&O. Alle signalen zijn vastgelegd en geordend naar factoren die gerelateerd zijn aan werkdruk: Werkinhoud, Werkcontext en Regelmogelijkheden. Er is ook gesproken over wat er wel goed gaat en waar medewerkers energie van krijgen. Evengoed is duidelijk dat de balans bij teveel mensen doorslaat met als gevolg werkstress of zelfs verzuim. Werkdruk komt ook terug in de exitgesprekken die met voormalig medewerkers zijn gevoerd.

Inmiddels is het programma *Van werkdruk naar werkplezier*, waarin verschillende interventies zijn opgenomen die moeten helpen de balans terug te brengen, afgerond. Dit wil echter niet zeggen dat dit onderwerp niet meer de aandacht heeft. Integendeel. De handvatten om in het dagelijkse werk beter als team te kunnen prioriteren, was één van de eerste producten die zijn opgeleverd. Een belangrijk onderdeel hiervan is het

vaststellen van wat wel en niet of minder urgent is. Dat kan de organisatie echter niet altijd alleen beslissen. Dit vraagt om een continue gesprek tussen de organisatie en de colleges en raden.

De werkdruk is niet altijd één op één terug te zien in het ziekteverzuim. Want hoewel werkdruk al langer een thema was, vertoonde het ziekteverzuim juist een dalende trend, te weten van 6,1% naar 4,1%. Waar we in 2019 nog iets boven de gemiddelde score van vergelijkbare gemeenten zaten, scoorden we in 2020 onder het gemiddelde.

Jaartal	12 maandencijfer	Benchmark personeelsmonitor
2019	6,10%	5,80%
2020	4,40%	5,50%
2021	4,10%	5,80%

Gedurende 2021 begon het ziekteverzuimpercentage echter weer op te lopen naar een zorgwekkend niveau. In 2022 bedroeg het ziekteverzuim bij HLT 7%, in 2023 is dat opgelopen naar 7,5%. In 2022 bedroeg het ziekteverzuim bij gemeenten van vergelijkbare omvang 6,6%. Opvallend bij HLTsamen is het hoge aandeel psychisch verzuim dat volledig of deels werk gerelateerd is. Dit bedraagt bij HLT 46%. Een positieve ontwikkeling is de daling van de meldingsfrequentie¹⁵: van 1,26 in 2021 naar 0,9 nu.

Eén van de middelen die ingezet wordt om het ziekteverzuim omlaag te brengen, is een verzuimtraining verzorgd door onze arbodienst, Human Capital Care. Zij kennen onze organisatie goed en kunnen daarom een gerichte training verzorgen. Alle leidinggevenden volgen deze training verplicht in het najaar van 2023

¹⁵ Meldingsfrequentie is de verhouding tussen het aantal verzuimgevallen en het aantal personeelsleden.

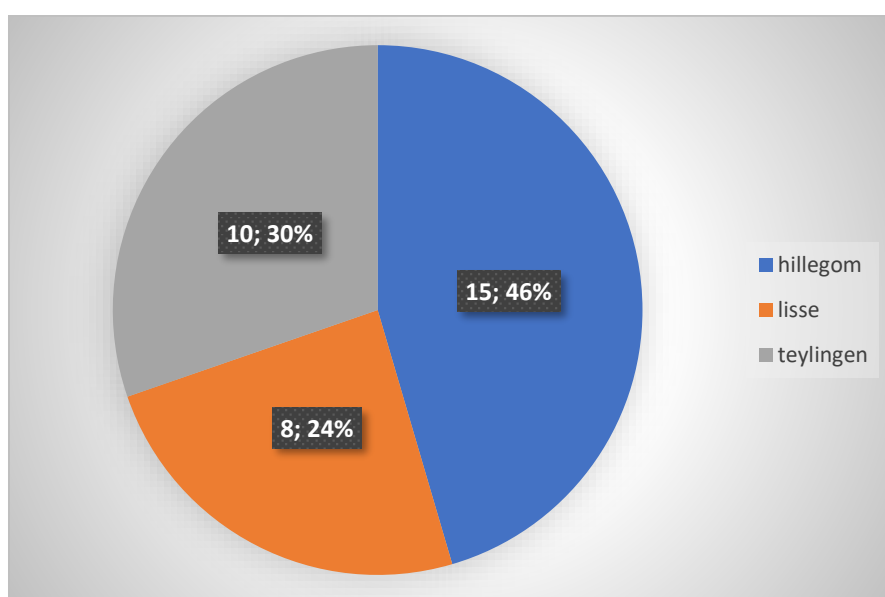
Bijlage 3 Met wie hebben we gesproken?

Gesprekken met stakeholders

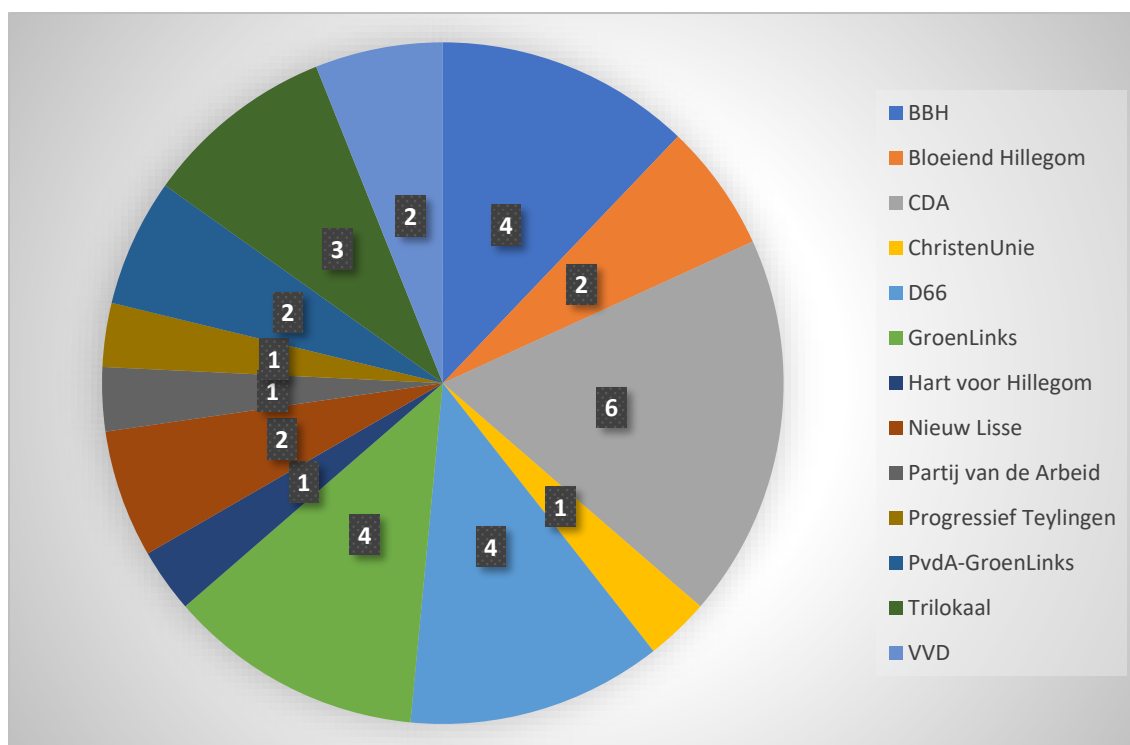
We hebben voor de evaluatie HLTsamen gesproken met raadsleden, alle collegeleden, drie griffiers, twee leden van de OR, teammanagers en medewerkers. Hieronder vindt u extra relevante informatie over de verschillende deelnemers.

Raden

Voor de bijeenkomst op 12 december 2023 in de Watertoren Bollenstreek hebben 33 raadsleden zich aangemeld. Op de avond zelf waren meer raadsleden aanwezig dan degenen die zich hadden aangemeld.



Aantal en percentage aangemelde raadsleden per gemeente



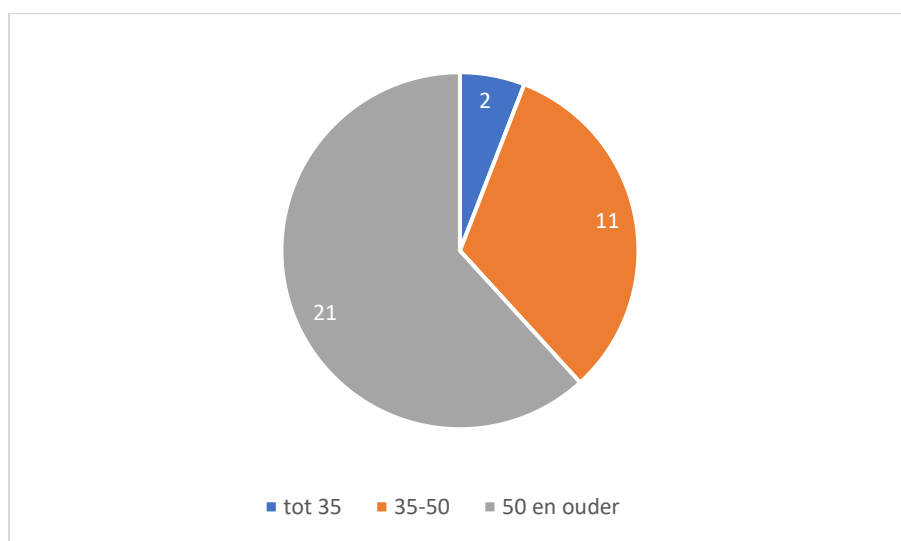
Aantal aangemelde raadsleden naar politieke partij

Teammanagers

Tijdens de bezemsessie op 23 januari waren 13 teammanagers aanwezig. Op een totaal aantal teammanagers HLTsamen van 16 (per 31-12-2023) is dat ruim 80% van de teammanagers.

Medewerkers

We spraken op 12 december 31 medewerkers afkomstig uit alle teams. Tijdens de bezemsessie op 23 januari waren 3 medewerkers aanwezig. We hebben met 34 HLT-medewerkers gesproken. Afgezet tegen een totaal aantal medewerkers van 439 (31-12-2023) is dit bijna 8% van de medewerkers.



Aantal medewerkers per leeftijdscategorie

Bijlage 4 Verslag bijeenkomst met raden op 12 december 2023

	Evaluatie HLTsamen Gesprekken met raadsleden 12 december 2023
---	---

Aan de raadsleden stelden we onderstaande vragen:

1. In hoeverre herkent u zich in het geheel geschetste beeld? (alle aanbevelingen.)
2. Wat merkt u in contact met inwoners, ondernemers en maatschappelijke instellingen over kwaliteit dienstverlening HLTsamen?
Waar bent u trots op?
Wat kan beter? (aanbeveling 1 en 3.)
3. Kunt u goed volgen of de doelen uit de coalitieakkoorden/programmabegroting gerealiseerd zijn?
Zo ja, wat is daarin sterk?
Zo nee, wat is daarin nodig? (aanbevelingen 2, 4 en 5.)
4. Ervaart u in raadsvoorstellen dat er in samenhang en integraal advies wordt uitgebracht?
Zo ja, kun u een goed voorbeeld noemen?
Zo nee, wat is daarvoor nodig? (aanbeveling 4.)
5. Heeft u ervaren in de afgelopen periode (coronacrisis en opvang vluchtelingen) dat er sprake is van continuïteit in de dienstverlening naar inwoners, ondernemers en maatschappelijke instellingen?
Zo ja, kunt u een goed voorbeeld geven?
Zo nee, wat is aanvullend nodig? (aanbeveling 7.)
6. Is het voor u voldoende te weten dat er een programma "Grip op geld" is gestart?
Zo niet, wat is hierop verder nodig? (aanbevelingen 8 en 9.)
7. Heeft u ervaren dat de strategische positie van de drie gemeenten in de regio Duin- en Bollenstreek verbeterd is?
Zo ja, op welke punten?
Zo nee, waarop is het wenselijk? (aanbevelingen 10 en 11.)
8. Heeft u vertrouwen in de werkorganisatie HLTsamen?
Zo ja / zo nee: waarom?

1. In hoeverre herkent u zich in het geheel geschetste beeld? (alle aanbevelingen)

Algemeen beeld	Men herkent zich (niet) in, of men vraagt zich af of :
Er is waardering en respect voor de inzet van ambtenaren. Zij zijn ook goed benaderbaar.	Men herkent dat de organisatie onder druk staat door gemis aan capaciteit veroorzaakt door hoog verloop en krappe arbeidsmarkt. Hierbij wordt de suggestie gedaan om aan de raad keuzes voor te leggen zodat de raad ook invloed heeft op voorgestelde prioriteiten.

Het geschetste beeld is beschreven vanuit het perspectief van het behoud van HLTsamen.	Men herkent zich niet in de benoemde tevredenheid van de ambtenaren. Ontevredenheid wordt o.a. veroorzaakt door ingewikkeld construct met 3 bestuurlijke opdrachtgevers
	Men vraagt zich af of we concurrerend genoeg zijn t.o.v. regiogemeenten, waar hogere salarisschalen gehanteerd worden. We leiden vaak beginnende ambtenaren op die daarna vertrekken naar regiogemeenten.
	Men vraagt zich af of ambtenaren zich (nog) voldoende verbonden voelen met de 3 gemeenten.
	Men stelt voor beter te anticiperen op trends en ontwikkelingen en de strategische verkenningen regelmatig te actualiseren
	Men vraagt zich af of het borgen van lokale kennis en continuïteit van dossiers is gewaarborgd. Dit mede vanwege de hoge externe inhuur.
	Men maakt zich zorgen over de pensioengolf die eraan komt.

2. Wat merkt u in contact met inwoners, ondernemers en maatschappelijke instellingen over kwaliteit dienstverlening HLTsamen?

1. Waar bent u trots op?
2. Wat kan beter? (aanbeveling 1 en 3)

Trots op:	Wat kan beter?
De relatie met ondernemers is goed.	<i>Kritische kanttekening: raadsleden geven aan dat ze vooral het negatieve terug horen van inwoners en niet wat goed gaat.</i>
De wijze waarop het project Tiny Houses is vormgegeven (Lisse).	Stakeholders eerder betrekken bij beleidsvorming.
Trots op huisvesting Oekraïners.	Het respecteren van de wettelijke termijnen kan beter: soms blijft reactie op een vraag uit.
Op de gemeentelijke dienstverlening.	De gemeentelijke dienstverlening: communiceer tijdig, denk mee met de aanvraag en biedt zo nodig alternatieven aan.
Proactieve en professionele klanthouding van ambtenaren.	Verklein de afstand met inwoners.
De wijze waarop vergunningen verleend worden.	Vergroot de lokale kennis van Hillegom, Lisse en Teylingen.
De lerende en zelf reflecterende houding van ambtenaren.	Let op verschrijvingen van Hillegom, Lisse en Teylingen in raadsvoorstellen.

3. Kunt u goed volgen of de doelen uit de coalitieakkoorden/programmabegroting gerealiseerd zijn?

1. Zo ja, wat is daarin sterk?
2. Zo nee, wat is daarin nodig? (aanbevelingen 2, 4 en 5)

Wat is daarin sterk?	En wat is daarin nodig?
De P&C rapportages zijn informatief, goed leesbaar en begrijpelijk.	Voor Teylingen: een voortgangsrapportage op de dilemma's.
De P&C werkgroep samengesteld door raadsleden en ambtenaren die in gezamenlijkheid werken aan de doorontwikkeling van de P&C producten.	Het monitoren van opvolging moties.
Stoplichtenmodel in Teylingen.	De begroting aanvullen met hyperlinks zodat deze beter doorzoekbaar is.
Er is in de vorige raadsperiode veel van de gemaakte afspraken gerealiseerd en er zijn nieuwe opgaven opgepakt.	Hillegom wil de begroting meer SMART.
	Hillegom en Lisse hebben de wens het raadsprogramma te evalueren.

4. Ervaart u in raadsvoorstellen dat er in samenhang en integraal advies wordt uitgebracht?

1. Zo ja, kun u een goed voorbeeld noemen?
2. Zo nee, wat is daarvoor nodig? (aanbeveling 4)

Ja met voorbeeld	Nee: wat is nodig?
Maatschappelijke agenda.	Verstevig de ingezette verbeteringslag door te zorgen voor correct en begrijpelijk taalgebruik.
Over het algemeen is er tevredenheid over kwaliteit, inhoud en integraliteit van de voorstellen.	Optimaliseer de kwaliteit van de voorstellen door toevoeging van inleiding over de vraag, dossier historie, maatschappelijke impact, opsomming van mogelijke oplossingen en toelichting op de gemaakte keuzes.
Eerdere aanbevelingen van de raad worden opgevolgd en worden teruggezien.	Aandacht voor duurzaamheid in de voorstellen.
	Zorg dat auteur van de voorstellen beschikt over voldoende lokale kennis.
	Wees kritisch op de voorstellen die worden aangeleverd. De raad moet kunnen vertrouwen op de kwaliteit van de stukken.

5. Heeft u ervaren in de afgelopen periode (coronacrisis en opvang vluchtelingen) dat er sprake is van continuïteit in de dienstverlening naar inwoners, ondernemers en maatschappelijke instellingen?

1. Zo ja, kunt u een goed voorbeeld geven?
2. Zo nee, wat is aanvullend nodig? (aanbeveling 7)

Positieve ervaringen	Aandachtspunten
Snelle en adequate opvang van vluchtelingen zonder dat er sprake was van een afname in de dienstverlening.	<i>Kritische kanttekening: raadsleden geven aan dat ze vooral het negatieve terug horen van inwoners en niet wat goed gaat.</i>
Goede ervaringen met de dienstverlening vanuit het KCC.	Opvolging van terugbelverzoeken vraagt de aandacht. Dit geldt ook voor het tijdig beantwoorden van WOO-verzoeken (is een wettelijke taak!)
Adequate aanpak in tijd van de coronacrisis waarin dienstverlening is gewaarborgd.	Zorg om continuïteit dossiers door personeelwisselingen, ziekteverzuim,

Positieve ervaringen	Aandachtspunten
	onderbezetting en hoogte van inhuur, capaciteit op beleid. Zorg om borging collectief geheugen. De presentatie over het personeelsbestand heeft duidelijkheid en begrip gegeven. Tip is beter te anticiperen en sterker te sturen op strategische personeelsbeleid.
Strategische verkenningen zijn goed ontvangen. Mooi en waardevol product.	Controleer regelmatig de websites van de gemeenten of aanpassingen vereist zijn (kloppen verwijzingen naar ambtenaren nog?)
Dienstverlening aan de gemeenteraden is verbeterd.	Zorg voor goed verwachtingsmanagement: duid wanneer, bij opgelopen vertragingen, wanneer het wel uitgevoerd of aan de orde kan komen.
De werkbezoeken aan lokale ondernemers worden als zeer waardevol ervaren.	Voorkom lange stukken tekst in raadsvoorstellen. Maak gebruik van een tijdlijn waar mogelijk.
De newsroom wordt als waardevol ervaren en zorgt ervoor dat goed actualiteit goed in beeld is.	Zorg dat ambtenaren beschikken over voldoende lokale kennis. Werk zo nodig op locatie.
	Spring in op de veranderende rol van de overheid. Wat voor ambtenaar is hiervoor nodig?
	Zorg voor voldoende tijd om vooruit te kijken, strategie te bepalen, te anticiperen, ben permanent voorbereid op problemen, en zorg dat je kunt inspringen op veranderingen.
	Raden verwachten dat ontwikkelingen in buurgemeenten in de gaten worden gehouden en dat deze ontwikkelingen worden geanalyseerd. Wat betekenen deze ontwikkelingen? Zijn ze relevant voor onze gemeenten?

6. Is het voor u voldoende te weten dat er een programma "Grip op geld" is gestart?

1. Zo niet, wat is hierop verder nodig? (aanbevelingen 8 en 9)

Ervaringen	Aandachtspunten
Positief dat dit programma is opgestart. Goed om globaal beeld te krijgen	Maak, naast eigen onderzoek, ook gebruik van andere bestaande onderzoeken (Cherry picking.)
Begrotingen zijn beter afgestemd en de structuur is sterk verbeterd.	Onderbouw waarom iets niet kan.
Begroting in 1 opslag is goed	Maak begroting concreter, voorkom telfouten en geef beter inzicht in begrotingsposten. Het is niet altijd duidelijk wat precies onder de posten valt.
	Colleges mogen "push-back" geven.
	Informeert voltallige raad (Teylingen.)

7. Heeft u ervaren dat de strategische positie van de drie gemeenten in de regio Duin- en Bollenstreek verbeterd is?

1. Zo ja, op welke punten?
2. Zo nee, waarop is het wenselijk? (aanbevelingen 10 en 11)

Ja, op gebied van:	Aandachtspunten
HLT is sterker geworden! Positie is zeker versterkt op dossiers waar de 3 gemeenten hetzelfde belang/probleem ervaren.	Probeer meer slagkracht richting Provincie te vinden i.r.t. grote gemeentelijk overstijgende problemen.
HLT is succesvol en staat sterker binnen Holland Rijnland, o.a. dankzij betere onderlinge samenwerking en afstemming.	Zorg voor een steviger accountmanagement voor gemeenschappelijke regelingen en andere buurgemeenten.
Moeten we ambtelijk samenwerken om de strategische positie van Hillegom, Lisse en Teylingen te verbeteren? Ja! Samenwerking in Holland Rijnland-verband is belangrijk.	Heb aandacht voor de ambtenaar die in Holland Rijnland-verband de 3 (individuele) gemeenten, vertegenwoordigt.
Noordelijke ontsluiting Duin- & Bollenstreek is voorbeeld van mooi en krachtig samenspel.	Prioriteer op grote projecten zoals mobiliteit, energietransitie, biodiversiteitsplan en subsidieaanvragen (regiodeal.)
Samenwerking Noord- en Zuid-Holland op mobiliteit is onder de aandacht	Mobiliteit is nog wel kwetsbaar. Kijk of daar opvolging aan gegeven kan worden.
	HLT is opleidingsinstituut.
	Zet verhogen loongebouw af tegen de kosten van inhuur.
	Raad denkt graag mee hoe gezamenlijk een efficiency-slag door te voeren in de samenwerking. Is een aanpassing in de wijze van vragen stellen nodig?

8. Heeft u vertrouwen in de werkorganisatie HLTsamen?

1. Zo ja / zo nee: waarom?

Er is vertrouwen in:	Er zijn ook zorgen m.b.t.:	Aanbevelingen:
Er is vertrouwen en waardering voor het individu.	de complexiteit van het werken voor 4 "bazen" tegelijk.	Benut deze evaluatie om inwoners van Teylingen te informeren over meerwaarde van HLT.
Er is vertrouwen in de mensen, de organisatie en de aansturing.	behoud en borging van collectief geheugen, historische en lokale kennis.	Zorg dat raad/commissies en ambtelijk apparaat elkaar leert kennen en kijk hoe wisselwerking tussen beiden versterkt kan worden.
Zonder vertrouwen is niet samen te werken, maar er zijn wel verbeterpunten.	Er zijn grote zorgen om de staat van het personeelsbestand en de bemensing van het ambtelijk apparaat (hoog personeelsverloop, inhuur, vergrijzing.)	Zet mensen in op hun talent, zoek naar mogelijkheden om mensen vast te houden, bied jonge ambtenaren perspectief, trek loongebouw op naar hetzelfde niveau als dat van buurgemeenten (stoelendans komt in evenwicht als salarissen in balans zijn.)

	Verzuim is voor 80% werk gerelateerd. Zijn raden hier o.a. debet aan door het veroorzaken van druk op de organisatie? (door de mate waarop vragen gesteld worden en waarop de raden geïnformeerd dienen te worden.)	Kijk welke thema's in gezamenlijkheid op gepakt kunnen worden en welke lokaal.
	de vraag of Hillegom, Lisse en Teylingen voldoende bij elkaar passen. Werkt het voor Teylingen?	We moeten samen vooruit! Gezamenlijk als ambtelijk en bestuurlijk apparaat, en als HLT. Of is het tijd voor een volgende stap (bestuurlijke fusie)?
	De 1,1,2 uitvoering is onduidelijk. Krijgt Teylingen "waar" voor haar geld?	

Samenvattingen

Algemeen beeld

- Herkenbaar
- Gemis krapte / capaciteit
- Vaak nee als antwoord op vraag (gebrek aan capaciteit)
- Gemis reactie op externe ontwikkelingen
- Gemis bindingen gemeenten
- Waardering inzet
- Continuïteit/ kwetsbaarheid: beleids en bedrijfsvoering
- Behoeftte aan verwachtingsmanagement
- Verbeteren collectief geheugen
- Zorgen om continuïteit ambtelijke organisatie
- Waardering voor het individu
- Vertrouwen, maar wel grote zorgen staat personeelsbestand
- Zorg om fysieke aanwezigheid op locatie: dienstverlening, integraliteit, binding
- Vertrouwen ja, kennis is zorg
- Kijk of wisselwerking raad/commissies en ambtelijk apparaat anders kan
- Teylingen: Benut evaluatie om inwoners te informeren over meerwaarde HLT.

Kwaliteit

- Nuance: als raadslid hoor je vaak alleen negatieve dingen van inwoners
- Bejegening moet beter
- Lokale kennis / afstand inwoner
- Op onderdelen servicegericht
- Trots: volhouden, ja mits houding
- Inwoners/ondernemers te weinig betrokken in voortraject
- Uitblijven reactie op vragen
- Verschrijvingen Hillegom, Lisse, Teylingen
- Historische context en maatschappelijke impact toevoegen aan raadsvoorstellen. Voorstellen kunnen soms smartere geformuleerd worden.

Realisatie

- Ja goed te volgen, P&C
- Grip op geld --> ook raadsbreed informeren (niet alleen commissies)
- Vraag: rol griffie?
- Ontevreden over terugkoppeling moties en vragen
- Nee regionaal
- Vraag: opdracht concreet genoeg?
- Tempo overschrijding termijnen

- HL(T) dienstverlening op orde
- Opvolging
- Colleges kunnen vaker optreden als push back.

Strategie

- Ja Holland Rijnland
- Nee, lastig voor ambtenaren, spreken aan 1 tafel namens 3 gemeenten met lokale belangen
- Meer tijd nemen voor strategische verkenning
- Voorspellen en handel ruimte
- Signalen buurgemeenten
- Ja samen als HLTraden: meer inzet op lobby
- Stevig accountmanagement gemeenschappelijke regelingen buurgemeenten.

Bijlage 5 Verslag bijeenkomst met colleges op 16 november 2023

	Evaluatie HLTsamen Ronde tafelgesprek met de colleges van B&W van Hillegom, Lisse en Teylingen op 16 november 2023
---	--

Aanwezig:

Alle collegeleden van de drie colleges, Erik Prins, Jeroen Tomassen, Marco Witkamp, Annelie Jonquiere, Ine van Holland, Karin de Rijcke, Sandra de Lange en Herrie Geuzendam van bureau PCRS / dagvoorzitter van de bestuurlijke bijeenkomsten evaluatie HLTsamen.

Programma

1. Welkom door Lies Spruit
2. Introductie door Herrie Geuzendam
3. Eén gezamenlijk perspectief rond context Evaluatie
4. Proces en planning Evaluatie en Nieuwe Opdracht HLTsamen
5. Evaluatie op de drie K's en S

1. en 2. Welkom en Introductie

Lies Spruit als voorzitter van het bestuur van HLTsamen heet iedereen welkom. Zij licht toe dat we terugkijken vanaf de tussenevaluatie, wat is er gebeurd vanaf toen tot nu? Herkennen wij onszelf daarin? We willen ook een stap voorwaarts maken; wat doen we goed en wat willen we behouden, wat kunnen en willen we beter doen, rekening houdend met toekomstige maatschappelijke vraagstukken. Deze middag gaat ook input opleveren voor de nieuwe bestuursopdracht aan het HLT-bestuur. In december staat een soortgelijk gesprek gepland met de gemeenteraden. Zij wenst een ieder een goede bijeenkomst

Herrie Geuzendam licht de opzet van de middag toe en schetst de relatie met andere programma's, zoals het proces om te komen tot een nieuwe bestuursopdracht en de organisatieontwikkeling. Hij verduidelijkt dat de kern van de evaluatie draait om de organisatiedoelen: Kwaliteit, Kwetsbaarheid, Kosten en Strategie, de drie K's en de S. Hij realiseert zich dat doordat we met de bril van nu kijken naar doelen die zes jaar geleden zijn vastgesteld mogelijk een ander beeld en/of beleving kan zijn ontstaan over de doelen.

3. Gezamenlijk perspectief rond context evaluatie

4. Proces en planning

Drie vragen worden ook voorgelegd aan de gemeenteraden op 12 december 2023, aan de Ondernemingsraad en aan de medewerkers. Voor de input van inwoners, instellingen en bedrijven maken we gebruik van o.a 'Waar staat je gemeente.nl.'

Werkwijze van deze middag: Wereldcafé/rondetafelgesprek.

Ter voorbereiding zijn de volgende stukken ontvangen:

- Evaluatie van het bestuur van de eerdere aanbevelingen uit de tussenevaluatie van HLTsamen 'Een organisatie volop in ontwikkeling.'
- Een document met een beschrijving van een aantal actuele parameters van HLTsamen 'Staat van de organisatie.'

- Tussenrapportage van bureau Berenschot uit 2019.
- Kort cv van Herrie Geuzendam.

De deelnemers rouleren langs de vier tafels die elk een van de organisatie doelen bespreken. De gesprekken worden geleid door:

- Erik Prins --> **Kosten**
- Marco Witkamp --> **Kwetsbaarheid**
- Jeroen Tomassen --**Kwaliteit**
- Annelie Jonquière --**Strategie**.

Kort verslag van de gesprekken in de vier subgroepen

Over het algemene gedeelte (aanbeveling 1 en 2) zijn door de deelnemers geen opmerkingen gemaakt. Voor de volledigheid worden ze hieronder wel vermeld.

Algemeen

Aanbeveling 1

Behoud en versterking van de monitor HLTsamen. Een goede manier om prestaties en progressie op gestelde doelen te zien.

Reflectie/stand van zaken

De 3e monitor is uitgevoerd in het voorjaar van 2020. Het beeld van de ontwikkeling van de organisatie, toegespitst op de drie K's en de S, was overwegend positief. HLTsamen vindt het ook nu nog belangrijk om te monitoren op ontwikkeling, voortgang en prestaties.

Aan de bestaande monitor zaten echter ook nadelen. Het verkrijgen van de noodzakelijke informatie en het samenstellen van de monitor was erg arbeidsintensief. Bovendien was de respons vanuit bestuur en omgeving laag. De monitor was bovendien statisch. Eén keer per jaar werd een moment opname gemaakt. Daarom is de 3e monitor de laatste monitor geweest die in deze vorm is uitgevoerd.

We hebben de overstap gemaakt naar een meer eigentijdse vorm van monitoren. In het project Datagedreven sturen maken we steeds meer eigen dashboards, zoals hlt.in.cijfers, monitor Regie op kanalen, Monitor Bedrijfsvoering, Monitor P&O en Monitor Balie. Daarnaast maken we gebruik van landelijke dashboards van bijvoorbeeld het A&O fonds en *Waar staat je gemeente?*

Tenslotte bieden onderzoeken die in het kader van medewerkerstevredenheid worden gehouden inzicht in onderdelen van de voormalige monitor (de eerstvolgende wordt in 2024 uitgevoerd). In toenemende mate zijn de gegevens die we op die manier verzamelen niet statisch maar real time. Rapportage vindt onder andere plaats via reguliere P&C producten.

Aanbeveling 2

Borging van lerend vermogen. Geadviseerd werd om structureel te evalueren of de doorgevoerde interventies ook het beoogde effect hebben gesorteerd en daarmee de leercyclus volledig doorlopen wordt.

Reflectie/stand van zaken

In de werkprocessen hebben we de PDCA-cyclus opgenomen voor structurele borging van het evalueren.

Voorbeelden van evaluaties die zijn uitgevoerd hebben betrekking op het project rond de Noordelijke Ontsluiting Duin- en Bollenstreek, Park Molentocht, de aanpak oud en nieuw, de jaarplannen veiligheid en de implementatie van de Omgevingswet. In de toekomst willen we het evalueren verder door ontwikkelen

Kwaliteit

Aanbeveling 3

*Verwachtingen overtreffen: inventariseer zowel voor de externe als interne klanten van HLTsamen wat de wensen zijn ten aanzien van **verwachtingen overtreffen** en verwerk de uitkomsten in meetbare indicatoren. Een specifiek aandachtspunt hierbij zijn de ondernemers.*

Reflectie /stand van zaken

In het kader van het organisatie ontwikkeltraject zijn gesprekken gevoerd met inwoners en ondernemers over huidige ervaringen en wensen. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat persoonlijke contactmomenten positief worden ervaren.

Maar er zijn ook verbeterpunten. Voor ondernemers en inwoners is de gemeente gesprekspartner en minder HLTsamen. De organisatie wordt soms als een black box gezien omdat processen onduidelijk zijn.

In de burgerpeiling Waar staat je gemeente? scoren alle drie de gemeenten op alle onderdelen in 2022 bovengemiddeld. Op vrijwel alle onderdelen is er voor alle drie de gemeenten in 2022 wel sprake van een (lichte) achteruitgang. Dit stemt overeen met het landelijk beeld. Wellicht ligt een verklaring in het feit dat de verwachtingen van klanten in het algemeen steeds hoger worden.

De ondernemerspeiling laat voor Hillegom en Teylingen een vergelijkbaar beeld zien met uitzondering van de afhandeling van de vergunningsaanvraag. De score is zeker voor Hillegom (5,0) beduidend lager dan in 2020 (6,8) en het gemiddelde van de benchmark (6,1). De ondernemerspeiling in Lisse laat over de hele linie een lagere score zien dan de benchmark. Negatieve uitschieter naar beneden is een 4,1 voor de afhandeling van de vergunningsaanvraag (6,6 in 2020).

De doelstelling om de verwachtingen te overtreffen is in de praktijk lastig gebleken te realiseren met een taakstelling van 5%, de huidige lastige arbeidsmarkt en de extra werkzaamheden die op de gemeenten zijn afgekomen met de opeenvolgende crises. De bij de verwachtingen achterblijvende harmonisering van beleid en de extra werkzaamheden die daardoor blijven bestaan, zorgen er daarnaast voor dat minder tijd overblijft voor het verbeteren van de dienstverlening.

Aanbeveling 4

Duidelijke en integrale sturing. Er werd een aantal ontwikkelkansen gesignaleerd om bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de integraliteit van sturing te vergroten: * zorg voor een heldere matrix van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het management die half jaarlijks wordt geëvalueerd; * deze rolverdeling is de basis voor het opstellen van jaarlijkse werkplannen, met daarin – per domein – een overzicht van uit te voeren activiteiten en een inschatting van de (beleids) uren die HLTsamen per gemeente inzet. Monitor en prioriteer gedurende het jaar met de portefeuillehouder. De suggestie werd meegegeven in de werkplannen 10% vrije ruimte in te plannen voor nieuwe bestuurlijke verzoeken.

Reflectie/stand van zaken

Onderwerp vraagt blijvende aandacht. Diverse verbeteracties zijn in gang gezet.

- Rollen en taken van management en bestuurders zijn beschreven.
- Het traject Stevig Sturen is ingezet. Dit is verder opgepakt in het organisatie ontwikkeltraject waar in 2021 mee gestart is.
- Prioriteit in het organisatie ontwikkeltraject is de ambtelijk-bestuurlijke samenwerking en daarbinnen de opzet van de portefeuillehoudersoverleggen (PHO's). De PHO's richtten zich veelal op de waan van de dag in plaats van op sturing op realisatie van de coalitieakkoorden. Sturing op voortgang staat daarom met ingang van 1 oktober 2022 centraal binnen de PHO's.
- De werkplannen worden met ingang van 2024 opgesteld met een nieuwe methode: AANPAK. Deze methode ondersteunt real time monitoring en maakt het mogelijk op elk moment 12 maanden vooruit te kijken. Het inplannen van voldoende vrije ruimte bij relevante teams voor onvoorziene bestuurlijke verzoeken is als uitgangspunt meegegeven.

Aanbeveling 5

Evenwicht in **rollen eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer**. Creëer een duidelijker scharnierpunt voor de opdrachtgever (colleges) en opdrachtnemer (organisatie) met als doel: * het dienen als linking pin tussen het college c.q. de portefeuillehouder als opdrachtgever en HLTsamen als opdrachtnemer; * beleidscontrol: in hoeverre zijn de doelen uit het coalitieakkoord gerealiseerd; * borging van kennis van de lokale organisatie. Deze aanbeveling heeft als doel het comfort van de bestuurder te verhogen.

Reflectie/stand van zaken

Om invulling te geven aan deze aanbeveling is gestart met opgavegericht werken. Zowel voor de colleges als het management zijn sessies gehouden. Een pilot opgavegericht werken is opgestart in relatie tot de Maatschappelijke Agenda.

In 2020 is samen met de in het bedrijfsplan afgesproken evaluatie van het directiemodel onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om de bestuursadvisering te versterken. Voor elke gemeente is een 'ruit' gevormd bestaande uit de Gemeentesecretaris, een strategisch adviseur, een financieel adviseur en een communicatieadviseur. Bij het opstellen van P&C producten fungeert zij als linking pin tussen college en organisatie. De ruit heeft daarnaast ondersteuning verleend bij het monitoring van de coalitieakkoorden en het opstellen van de nieuwe collegeprogramma's. In het organisatie ontwikkeltraject wordt het functioneren van de ruiten geëvalueerd.

Hiermee zijn de eerste goede stappen gezet. In het organisatie ontwikkeltraject wordt de rol van bestuurlijk opgavemanager gerealiseerd om hier verder invulling aan te kunnen geven. Dit start met vaker dan nu duidelijk contracteren van (nieuwe) bestuurlijke opdrachten.

Aanbeveling 6

Ontwikkeling van medewerkers en managers. Dit thema stond al op de agenda van HLTsamen maar mocht naar de mening van Berenschot prominenter naar voren komen in de verdere ontwikkeling van HLTsamen.

Reflectie/stand van zaken

Ontwikkeling van medewerkers en managers is niet als aparte pijler toegevoegd aan het ten tijde van de tussenevaluatie lopende ontwikkeltraject.

Wel is afgesproken in de werkplannen 20% van de tijd te reserveren voor ontwikkeling/growing concern. In de dagelijkse drukte is het daadwerkelijk besteden van 20% van de tijd aan ontwikkeling nog geen realiteit. Vrijwel de volledige beschikbare capaciteit wordt ingevuld met regulier werk voor de gemeenten.

We zetten nu daadwerkelijk in op voldoende tijd vrij maken voor ontwikkeling door onder andere meer grip op het werk via werkplannen (AANPAK), het werken met opdrachten, goede prioritering etc.

HLTacademy is geïntroduceerd om het opleidingsaanbod beter inzichtelijk te maken voor de medewerkers. Daarnaast worden kennisbijeenkomsten georganiseerd. Recente voorbeelden zijn een bijeenkomst over Artificial Intelligence, de Roadshow ondermijning en de dronedag.

Uit de rondetafelgesprekken:

Aan de hand van de aanbevelingen zijn 4 thema's te onderscheiden, nl:

1. Verwachtingen overtreffen
2. Duidelijke en integrale sturing
3. Evenwicht tussen rollen opdrachtgever & opdrachtnemer
4. Ontwikkeling medewerkers

Benoemde pluspunten:

- Kwaliteit:
N.B. Vraag is wat vinden we "kwaliteit" en wat is de norm?
 - Kwaliteit is groter dan vóór HLTsamen.
 - Er is een enorme groei doorgemaakt sinds 2016!
 - Publieke dienstverlening richting inwoners is goed, en overtreft ook verwachtingen. Zo worden inwoners verrast over snelheid waarmee klachten over openbare ruimte worden opgelost (Servicebus).
 - Voor wat betreft participatie doen we het goed. Complimenten! Kracht zit in het feit dat het gezamenlijk is opgepakt. Participatie richting inwoners vraagt nog wel om uitwerking van de vragen hoe en op welk moment betrekken, en snapt inwoner het ook?
- Integraliteit:
 - Integraliteit blijft een aandachtspunt maar een groei is geconstateerd. Het gesprek wordt vaker aangegaan.

- Bewustwording bij bestuurders groeit, over eigen inbreng, realistisch zijn, het gesprek met elkaar aangaan en elkaar inspireren.
- Kennis:
 - Kennis en kunde is groter geworden
- Capaciteit:
 - Bundelen capaciteit heeft er ook voor gezorgd dat we afdelingen op deze wijze kunnen bemensen en dat we bepaalde zaken nu wel kunnen oppakken (vb. Ondernijning).
- Personeel:
 - Er zijn veel specialismen in huis. Helaas ontstaan er ook weer solo-specialisten terwijl we dit juist niet meer wilden (kwetsbaarheid). Er wordt nu wel beter mee omgegaan en er vormen zich steeds meer duo's waardoor deze kwetsbaarheid ook weer afneemt.

Benoemde aandachtspunten:

- Integraliteit:
 - kan beter en is niet alleen taak voor ambtelijk apparaat. Ook bestuurders moeten elkaar opzoeken, zowel in eigen colleges maar ook in de drie colleges onderling.
 - Bestuurders moeten weten wat ze willen en niet verwachten dat ambtenaar het allemaal weet.
 - Elkaar vinden is belangrijk.
 - Als bestuurders moeten we ook stakeholders betrekken --> samenwerking.
 - Het vooraf betrekken van bestuurders wordt gemist.
- Kennis:
 - Lokale kennis kan beter.
 - Aandachtspunt voor RO: stukken zijn vaak heel juridisch waardoor ze moeilijk te begrijpen zijn.
- Dienstverlening:
 - Publieke dienstverlening richting bedrijven kan beter.
- Personeel & arbeidsmarkt:
 - De verwachte "super ambtenaar" is er niet. Gedachte was dat als we met 3 samen zouden gaan we ook betere ambtenaren konden aantrekken.
 - We concurreren nog steeds niet in de regio. Ons salarisniveau is niet dat op het niveau van Leiden, Katwijk en Noordwijk. Salarissen hadden meteen aangepast moeten worden.
 - Capaciteit medewerkers soms onvoldoende voor de ingewikkelde klussen waarvoor zij ingezet worden.
 - Er zijn veel nieuwe medewerkers. Vaak junior-niveau. Kost veel tijd om deze mensen op te leiden
 - Soms wordt junior ook al ingezet voor senior-taken terwijl junior hier nog niet klaar voor is. Het wordt wel minder maar er zijn nog wel gevallen waar dit speelt.
 - Er is bij de ambtelijke fusie gekozen voor een zachte landing. Heeft in enkele gevallen voor een mismatch gezorgd.
 - Pas op dat er niet weer te veel solo-specialisten ontstaan.
- Relatie tussen ambtelijk apparaat en bestuurders:
 - Corona heeft verbinding tussen bestuurders en ambtenaren verminderd.
 - Bestuurders zijn zich bewust van het feit dat ze soms mensen overvragen.
 - Elkaar vinden is belangrijk.

Kwetsbaarheid

Aanbeveling 7

Stel vast welke cruciale functies er zijn.

Reflectie/stand van zaken

Naar aanleiding van deze aanbeveling in de tussenevaluatie is aan het management gevraagd in beeld te brengen of er kwetsbare functies binnen HLTsamen bestaan. Uitkomst was dat er binnen HLTsamen geen cruciale kwetsbare functies zijn. Iedereen maakt binnen HLTsamen onderdeel uit van een team. Vervanging wordt binnen het team ook voor de zogenaamde éénpitters georganiseerd. Ook in het organisatie ontwikkeltraject is uitgangspunt dat iedere medewerker een team als thuisbasis heeft. Dat geldt ook voor nieuwe functies die op basis van nieuwe taken ontstaan. Een voorbeeld daarvan is de Woo-coördinator die onderdeel uitmaakt van het team JZ.

Dat laat onverlet dat door ziekte en vacatures zich wel (tijdelijk) kwetsbare situaties voor kunnen doen. Bij de start van de Coronapandemie zijn de cruciale processen in beeld gebracht. Dit moet leiden tot een bedrijfscontinuïteitsplan. Door een prioriteringskader wordt er zorg voor gedragen dat inzet voor cruciale processen en wettelijke taken gegarandeerd is.

Uit de rondetafelgesprekken:

Benoemde pluspunten

- “Oude” kwetsbaarheid is opgelost.
- Borging solo-functies: zijn goed geborgd in projectorganisatie.
- Bestuurders zijn blij met strategen op afdelingen en met de ruit.

Benoemde aandachtspunten:

- “Nieuwe” kwetsbaarheden ontstaan door:
 - Veranderende omgeving
 - Moeilijke arbeidsmarkt
- Er zijn nog steeds enkele solo-functies. Oorzaak ligt hier mede in de hogere eisen die we stellen waardoor vraag naar specialistische functies toeneemt.
- Informatievoorziening is kwetsbaar. Bij projecten is dit in het algemeen goed geregeld (niet bij alle!)
- Nog niet alle rollen zijn op orde.
- Er is bestuurlijke druk.
- Werkdruk is nog steeds hoog.
- Afstemming en samenwerking onderling is lastig
- Het is belangrijk balans te vinden in regels en procedures. Regels zijn nodig maar in sommige gevallen draaien we door. Procedure regiegroep/PHO heeft niet gewerkt en wordt teruggedraaid.
- Belangrijk om grenzen te stellen aan kwetsbaarheid. Benoem waar kwetsbaarheid acceptabel is en waar niet (vb. niet bij strategische functies.)
- Bestuurders moeten terug kunnen vallen op organisatie. Dit kan niet altijd waardoor ze zelf details in de gaten houden (verschilt per portefeuillehouder).
- Er is onvoldoende aandacht voor personeel vanuit groep teammanagers. Met nieuwe structuur worden teams kleiner, en zou dit opgelost moeten worden. Verzoek om hier op te toetsen. Dit heeft ook te maken met capaciteit mensen en met het aanspreken van mensen.
- Kwetsbaarheid niet laten afhangen van personen en teams!
- Durf elkaar meer aan te spreken!
- Zachte heemeesters.....

Aanbeveling 8

Uitbreiding monitoring door naast prestatiegegevens over de cijfermatige realisatie van de taakstelling ook te monitoren hoe betrokkenen het realiseren van de taakstelling beleven.

Reflectie/stand van zaken

Het monitoren van de lopende exploitatie is nog onvoldoende. Daardoor zijn er lopende het jaar te vaak verrassingen. Versterking van de financiële functie is noodzakelijk. Daarom is het programma Financiële sturing en beheersing opgestart.

Uit onder andere de gesprekken in het kader van de organisatieontwikkeling en naar aanleiding van de benchmark is wel naar voren gekomen dat de taakstelling als één van de redenen van de hoge werkdruk wordt gezien. Dit effect wordt versterkt doordat HLTsamen geen reserves heeft en onverwachte tegenslagen daardoor nog moeilijker kunnen worden opgevangen.

Aanbeveling 9

Benchmark formatie(kosten): een indruk die bij de uitvoering van de tussenevaluatie naar voren kwam, was dat HLTsamen krap in het jasje zat. Met een benchmarkonderzoek kan de beleving geobjectiveerd worden.

Reflectie/stand van zaken

In 2021 is een Benchmark formatie (kosten) uitgevoerd. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de totale apparaatskosten (primair proces + overhead) iets lager zijn dan gemiddeld, waarbij vooral de overheadkosten lager zijn. Aandachtspunten wat betreft (krappe) formatie die uit het onderzoek naar voren komen zijn Financiën en Control, Inkoop en Juridische Zaken. De formatie beleid/advies is lager dan gemiddeld en de formatie regie/contractmanagement is relatief klein gezien het grote aantal taken dat belegd is bij derden.

De uitkomsten van de benchmark vormen belangrijke input voor het organisatie ontwikkeltraject. Daarbij moet worden aangetekend dat de uitkomst van de benchmark op onderdelen totaal anders was dan verwacht. Een mogelijke verklaring is dat in de benchmark geen rekening gehouden is met verschillen in ambitieniveau tussen de drie gemeenten. Evenwicht kan verdieping gezocht worden.

tussen ambitie, capaciteit en kwaliteit is daarom een belangrijk aandachtspunt in het organisatie ontwikkeltraject.

Uit de rondetafelgesprekken

Teylingen:

De taakstelling van 5% is heel lang gereserveerd op de begroting. Het is dus steeds onder de aandacht geweest. Teylingen wilde dit eigenlijk niet en wilde inzetten op kwaliteitsverbetering. Jammer genoeg is hier niets meer mee gedaan. Conclusie is eigenlijk dat we dit zo niet hadden moeten doen. In Teylingen is dit onderwerp onder de aandacht geweest en de vraag is ook gesteld of het wijs was om een taakstelling van 5% te koppelen aan deze grote transitie. Bij de tussenevaluatie is de vraag gesteld hoe betrokkenen het beleefd hebben. Dit gevoel is wel besproken maar nooit verder onderzocht.

Lisse:

In Lisse is het onderwerp taakstelling niet expliciet aan de orde geweest. Bezuinigingen zijn wel ingeboekt. Beleving is dat taakstelling wel puntsgewijs aan de orde is geweest en is besproken (vb. dienstverlening), maar niet als een geheel op agenda heeft gestaan. Lisse was het niet altijd eens met de keuzes die zijn gemaakt, en bestuurders hadden graag betrokken willen worden bij ambtelijke besluitvorming (vb. aanpassingen van openstelling balies). Inzicht nu is als je iets nieuws start ook eerst moet investeren en daarna pas kunt bezuinigen. Lessons learned: we wisten dat we 5% moesten halen, alleen hebben we als bestuurders nooit mee kunnen denken hoe.

Hillegom:

In Hillegom is het onderwerp ook in delen aan de orde geweest. Hillegom is wel positief over besluit andere vormgeving dienstverlening, maar heeft dit niet meteen gekoppeld aan de 5% bezuiniging. In afgelopen periode zijn er ook veel nieuwe taken en geld naar gemeenten gekomen wat maakt dat de beleving van het doorvoeren van bezuinigingen niet goed meetbaar is. Er zouden ook bezuinigingen doorgevoerd worden op alle afdelingen maar dat is niet gedaan. Deel is bezuinigd op personeel en deel op materieel en efficiency (vb. allemaal dezelfde koffieautomaten). Voor bestuurders die niet vanaf de start bij HLTsamen waren is het wel lastig om hier een goed antwoord op te geven.

Naast de benchmark op de hele organisatie is er ook een aparte benchmark uitgevoerd voor team beheer en is er een experiment op basis van formatie, taak en schaal bij team vergunningen uitgevoerd. Dit vanwege de resultaten van de benchmark.

Team vergunningen was niet meegegroeid met hoeveelheid werk, en door complexiteit van sommige functies is een aantal functies ook opnieuw geordend. Bestuurders Hillegom en Lisse zijn niet blij hoe het nu vormgegeven is qua inhoud. Zij zijn niet meegenomen in de verschuiving van taken bij team vergunningen. Er zijn veel raakvlakken met RO en het hangt ook nauw samen met de Omgevingswet. De stuurgroep Omgevingswet was een mooi platform geweest om hen hierin mee te nemen. Opgemerkt wordt dat het hier nieuwe taken betreft en deze dus nog niet aan de orde waren ten tijde van de 5% taakstelling. Ook hier wordt nog eens benadrukt dat het lastig is de beleving van de 5% taakstelling te duiden doordat er ook heel veel nieuwe taken op gemeenten zijn afgekomen.

Strategie

Aanbeveling 10

Stel met de drie gemeenten gezamenlijk een integrale, inhoudelijke visie en strategie op. Als startpunt voor integraal werken en de (regionale) strategische positieverbetering

Reflectie/stand van zaken

Met de vijf gemeenten in de Bollenstreek is een strategische agenda opgesteld. HLTsamen heeft hier met verschillende ambtenaren en bestuurders een prominente rol in vervuld.

Aanbeveling 11

Zet domein S&P goed in positie en benut het zoals bedoeld.

Reflectie/stand van zaken

In de eerste jaren van HLTsamen werden de medewerkers van het domein Strategie en Projecten veel ingezet om gaten in de organisatie dicht te lopen. In de crisisorganisatie die voor de Coronacrisis en de crisis rond de opvang van de vluchtelingen uit de Oekraïne is opgezet, is opnieuw een groot beroep gedaan op medewerkers van het domein S&P. Desondanks is het domein erin geslaagd stappen te zetten om de strategische kracht van de organisatie te vergroten en de strategische positionering van de drie gemeenten te vergroten. Voor de verkiezingen zijn strategische verkenningen opgesteld. De strategisch adviseurs spelen een belangrijke rol in de ruit en bij het opstellen van de coalitieakkoorden. Daarnaast verzorgt het domein het programmamanagement voor de Omgevingswet, Participatie en Ondermijning. Het domein zoekt daarbij nadrukkelijk de samenwerking met de andere onderdelen van de organisatie en werkt samen met de strategische adviseurs in de beleidsdomeinen om de strategische functie in de breedte te versterken.

Uit de rondetafelgesprekken

Samenwerking in Holland Rijnland en D&B-streek is belangrijk!

Benoemde pluspunten:

- Strategische positie in de regio is versterkt.
- Waardering vanuit de regio voor HLT- HLT staat stevig in de regio.
- D&B-streek treedt stevig op binnen Holland Rijnland:
 - Mobiliteit op niveau D&B streek is heel goed.
- Regionale samenwerking in hele organisatie is verbeterd.
- D&B-streek: control en wijze waarop we meegenomen worden is positief
- Strategie & Projecten: Bestuurders:
 - Zijn positief over Project- & Programmamanagement D&B streek, Omgevingswet, ondermijning, participatie
 - Zijn enorm trots op en blij met strategische verkenningen! Heel knap stukje werk! Waar in Nederland is dit nou gedaan?
 - Vinden inderdaad dat samenwerking in D&B-streek & evaluatie HLTsamen bij S&P horen

Benoemde aandachtspunten:

- Annotaties RO richting Holland Rijnland gaan soms nog lastig. Op wonen is goed, op mobiliteit iets minder.
- Strategische communicatie:
 - Lisse vraagt aandacht wegens ontbreken strategisch communicatieadviseur op dit moment (in Teylingen en Hillegom is dit goed geborgd.)
- Aandachtspunt voor bestuurders is het uitspreken van verwachtingen.
- Strategie:
 - Onduidelijk waar de S van Strategie voor staat. Wat is dat dan?
 - Bestuurders beseffen dat ze S van Strategie ook zelf 'laten vallen' doordat er onduidelijkheid is over wat bestuurders van Strategie kunnen vragen.
 - Bestuurders hebben geen idee hoe proces loopt, en bij wie ze moeten zijn voor: verstevigen contacten met Haarlemmermeer, Bloemendaal, Provincie Noord-Holland, etc. Nu wordt via inhoudelijke thema's zoals bij voorbeeld mobiliteit, ontsluiting via de Noordelijke Duin- en Bollenstreek, nieuwbouw Bennebroek/Bloemendaal, de relatie opgezocht en waar mogelijk versterkt. Bestuurders verwachten van HLT (en dus niet specifiek van S&P) dat hier meer op ingezet wordt.
 - Koppel Strategie aan lobby.
 - Colleges hebben behoefte aan strategische input.
 - Bestuurders willen strategie als thema beter agenderen. Hoe houden we Hillegom, Lisse en Teylingen levensvatbaar (wonen, werken, cultuur, werkgelegenheid, arbeidsmarkt, ruimtelijke ontwikkeling, etc). Hoe maak je keuzes? Hoe zorg je voor integraliteit? Hoe vertel je aan inwoners wat er speelt? Hoe breng je beweging in samenleving op gang? Hoe krijg je gesprek op gang? En wat hoort dan bij de overheid en wat kunnen mensen zelf doen? Hoe krijg je dit gesprek? Zowel Omgevingsvisie als MAG zijn hierin belangrijke stukken. Maar bij wie beleg je het dan? Bij S&P of bij MO?
- Strategie & Projecten:
 - Trouble-shooter -> heeft veel klussen onder hoede.
 - Is S&P nog steeds dozen aan het uitpakken? En hoe is samenwerking tussen S&P en rest van organisatie?
 - Onduidelijkheid over rol S&P: P is duidelijk maar S niet.

Resultaat plenaire terugkoppeling

Kwaliteit

- Kwaliteit is toegenomen, ook kennis en kunde
- Aandacht nodig voor integraliteit, lokale kennis, politieke sensitiviteit
- Samenwerking
- Innovatie en ontwikkeling is onderdeel van kwaliteit
- Bestuurlijke bijdrage door vroegtijdig betrekken bestuurders
- Politieke antenne
- Eigen netwerk

Kosten

- 5% is gehaald, was noodzakelijk
- Kijk goed en pas scenario-denken toe
- Effecten 5% bezuiniging niet naar gekeken
- Betrokkenheid bestuurders: hoe gesprek voeren als je over bezuinigingen hebt
- HLTsamen is gegroeid. Er zijn nieuwe taken
- Zorg dat informatievoorziening op peil komt en blijft (ook voor beeldvorming
- Urgentie uitwerking budgettair plafond – biedt flexibiliteit aan organisatie

- Maatwerk =/- taken: goede afspraken maken (ook met bestuurders)
- Effectiviteit in beleid en benut mogelijkheden om zaken efficiënter te organiseren
- Vangnet: omdat HLT geen reserve heeft wordt vangnet gecreëerd via grip op geld. Als sprake van meerjarig programma, begroot dat dan ook meerjarig
- Mechanisme voor prioriteren nodig: wat is en blijft belangrijk

Kwetsbaarheid

- Kwetsbaarheid is verminderd
- Nieuwe kwetsbaarheden ontstaan door trends en ontwikkelingen.
- Kwetsbaarheid blijft maar wordt wel anders
- Druk door "doordrukken" bestuurlijke ambities maar tegelijk is er begrip voor organisatie
- Aanbeveling tussenevaluatie: benoem cruciale posities --> strategen in vakafdelingen & ruit
- Toekomst: capaciteit voor basis en weinig voor innovatie
- Kwaliteitseisen zijn verhoogd.
- Vraag: hebben we niet te veel regels?
- Benoem kwetsbaarheid en duid waar we dat OK vinden en waar niet
- Oppassen met nuanceren: opmerkingen gelden niet voor hele organisatie en niet voor iedereen
- Zorg dat kwetsbaarheid niet persoons afhankelijk is (projectmatig werken)

Strategie

- Betere strategische positie in regio is gelukt
- De regio staat!
- Wel verschil op thema (vb VAB) maar dat heeft ook te maken met ondersteuning
- Onduidelijkheid "S" bij S&P
- Waar is S&P van? Hoe maken we dat duidelijk aan bestuurders? Bestuurders moeten ook durven te vragen.
- Kennis delen
- Aansluiten bij Haarlemmermeer / Kennemerland
- Oproep aan bestuurders om verwachtingen aan te geven
- Hoe vergoot je betrokkenheid aan de voorkant om strategie te bepalen, om te prioriteren? Hoe doe je dat? Verwachtingen in rollen

Vervolgproces

Gesprek met de gezamenlijke raden	12 december 2023.
Gesprek met de afvaardiging van medewerkers	12 december 2023
Gesprek met de ondernemingsraad	december 2023
Rapportage	maart 2024

Samenvatting rondetafelgesprekken door de gespreksleiders tijdens pauze ter voorbereiding van de plenaire terugkoppeling.

Jeroen Tomassen – kwaliteit

- Positief verrast door de gesprekken en de grote betrokkenheid om samen te werken aan beter
- Kwaliteit is toegenomen t.o.v. periode voor HLTsamen
- Kennis en kunde is toegenomen
- Sommige verlangens zijn toegenomen (o.a. salariering)
- We moeten tegen inwoners/bedrijven ook durven zeggen stop! Je bent nu net rupsje nooit genoeg!
- Innovatie en vernieuwing is apart aspect van kwaliteitsverbetering maar daar is geen tijd voor.
- We hebben mix van "blauwe en gele mensen" ook op niveau van bestuurders
- Verlangen: veel intensievere samenwerken tussen bestuur en ambtelijke organisatie, en ook veel eerder in het proces

- Kwaliteit is ook politieke sensitiviteit, lokale kennis, netwerk (verschil in wat voor bestuurder je bent)

Erik Prins – Kosten

- Luchtige sfeer
- 2 punten tussenevaluatie werden erkend/herkend:
 - Beleving betrokkenheid bestuurders bij bezuiniging van 5%
Aangedragen ideeën:
 - maak verkenning over hoe de wereld zich ontwikkelt
 - geef budgettair plafond – biedt organisatie mogelijkheden en biedt creativiteit
 - biedt mogelijkheden om beter op +/- taken te sturen (nu zijn we heel star)
 - maak inzichtelijk of er nog efficiency te behalen is om kosten te besparen?
 - zorg voor efficiënt beleid
 - Reserve: er is geen behoefte om HLT reserve te geven. Als sprake is van meerjarige projecten dan goed onderbouwen. Verzoek aan HLT om zelf met voorstel te komen.
- Wat bestuurders zelf kunnen bijdragen:
 - Zelf bewuster zijn bij prioriteren
 - Eigenaarschap over te maken prioriteiten: is nog steeds aandachtspunt. Ontwikkeling mechanisme nodig.

Marco Witkamp – Kwetsbaarheid

- Alle drie de colleges zijn van mening dat de vermindering van kwetsbaarheid is gelukt en zijn dik tevreden.
- Door ontwikkeling omgeving ontstaan wel nieuwe kwetsbaarheden.
- Conclusie: kwetsbaarheid zal er altijd in meer of mindere mate zijn. Belangrijk om grenzen te stellen waar mogelijk en duiden waar en wanneer kwetsbaarheid acceptabel is.
- Bestuurders hebben er behoefte aan terug de rol van bestuurder te kunnen pakken. Nu moeten ze vaak druk zetten en details in de gaten houden om dingen voor elkaar te krijgen. Als vertrouwen bestuurders toeneemt kunnen ze het loslaten en beter rol van bestuurder oppakken. Vraag is hoe krijg je vertrouwen? en hoe pak je dan weer rol van bestuurder?
- Verzoek om de genoteerde quotes te nuanceren. Het is nu te star.
- Het doel “verminderen kwetsbaarheid” niet langer persoons afhankelijk maken.

Annelie Jonquière – Strategie

- Strategische positie is verbeterd en bestuurders benadrukken dat dit ook echt gemeend is!
- De regio staat en HLTsamen heeft sterke bijdrage
- Programma Omgevingswet is goed van de grond gekomen en is goed opgepakt
- S&P heeft veel klussen opgepakt
- S van S&P is onduidelijk. Ook niet inzichtelijk wie doet wat en bij wie moet ik nu zijn?
- Verzoek om kennis en informatie meer te delen met bestuurders
- Hoe staat het met aansluiting S&P op lijnorganisatie?
- Bestuurders willen gezamenlijk optrekken m.b.t. strategie bedrijventerreinen
- Bestuurders erkennen dat zij verwachtingen beter moeten duiden en delen
- Gemis van link met Haarlemmermeer & Kennemerland.

Herrie Geuzendam

- Positieve vibe
- Bewustzijn van bestuurders om aan de slag te gaan met de vraag “hoe komen wij als bestuurders aan de voorkant?”
- Belang van strategie en prioriteiten stellen.

Bijlage 6 Verslag bijeenkomst met griffiers op 29 januari 2024

	Evaluatie HLTsamen Gesprekken met griffiers op 29 januari 2024
---	--

Aanbeveling 1 (algemeen)

Behoud en versterking van de monitor HLTsamen. Een goede manier om prestaties en progressie op gestelde doelen te zien.

- Meer 'contact-momenten' organisatie/raad -> relatie HLT-Raad
- GR HLT 'moet' nabij zijn + voelen!
- Er is behoefte aan informatie + contact.
- HLTsamen = 'black box.'
- Neem raden mee in processen/personeel/ontwikkeling
 - Versterk samenw. + relatie HLTsamen+voeden
 - RAP ≠ sturings-instrument -> behoefte aan sturing
 - G R HLT -> meer raden aan voorkant meenemen (Vb. zienswijze kaderbrief) -> graag in overleg met griffies.

Aanbeveling 2 (algemeen)

Borging van lerend vermogen. Geadviseerd werd om structureel te evalueren of de doorgevoerde interventies ook het beoogde effect hebben gesorteerd en daarmee de leercyclus volledig doorlopen wordt.

- Aanbeveling 2 - PDCA
 - P -> raad
 - D
 - C -> raad
 - A ---> raad (bestuurlijke les Park Molentocht)
- Ook politiek-bestuurlijke connectie? -> aandachtspunt.
- Op 'grote' projecten sturen, vb MAG, Energie.
- Criteria voor evalueren (vooraf!) -> in raadsvoorstel i/o startnotitie.

Aanbeveling 3 (kwaliteit)

Verwachtingen overtreffen: inventariseer zowel voor de externe als interne klanten van HLTsamen wat de wensen zijn ten aanzien van verwachtingen overtreffen en verwerk de uitkomsten in meetbare indicatoren. Een specifiek aandachtspunt hierbij zijn de ondernemers.

- Vb. Lisse heropening receptie positief ontvangen.
- Informatiecentrum is ook positieve impuls.
- 1^{ste} lijns vragen beantwoorden gaat steeds beter!
- Om verwachting te overtreffen heb je wel middelen nodig!
 - ➔ Hoe verloopt het contact met 'buiten'?
- Vooral eenduidigheid in proces.
 - Inhoud couleur locale.

- Bij grote gemeente overstijgende projecten gezamenlijk info org. Voordeel hiervan is dat raad en organisatie elkaar ook treffen.

Aanbeveling 4 (kwaliteit)

*Duidelijke en integrale sturing. Er werd een aantal ontwikkelkansen gesignaleerd om bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de integraliteit van sturing te vergroten: * zorg voor een heldere matrix van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het management die half jaarlijks wordt geëvalueerd; * deze rolverdeling is de basis voor het opstellen van jaarlijkse werkplannen, met daarin – per domein – een overzicht van uit te voeren activiteiten en een inschatting van de (beleids) uren die HLTsamen per gemeente inzet. Monitor en prioriteer gedurende het jaar met de portefeuillehouder. De suggestie werd meegegeven in de werkplannen 10% vrije ruimte in te plannen voor nieuwe bestuurlijke verzoeken.*

- Couleur locale is van invloed op de planning -> heeft vooral invloed op de planning. Inzicht in werkwijze/werken aan relatiebeheer!
Wat is het verwachtingspatroon raden/org.?

➔ Ervaren jullie dat er in samenhang en integraal advies wordt uitgebracht?
- Laat zien hoe de organisatie/bedrijfsvoering verdeling HLT middelen(personeel) werkt.

Aanbeveling 5 (kwaliteit)

*Evenwicht in rollen eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer. Creëer een duidelijker scharnierpunt voor de opdrachtgever (colleges) en opdrachtnemer (organisatie) met als doel: * het dienen als linking pin tussen het college c.q. de portefeuillehouder als opdrachtgever en HLTsamen als opdrachtnemer; * beleidscontrol: in hoeverre zijn de doelen uit het coalitieakkoord gerealiseerd; * borging van kennis van de lokale organisatie. Deze aanbeveling heeft als doel het comfort van de bestuurder te verhogen.*

-

Aanbeveling 6 (kwaliteit)

Ontwikkeling van medewerkers en managers. Dit thema stond al op de agenda van HLTsamen maar mocht naar de mening van Berenschot prominenter naar voren komen in de verdere ontwikkeling van HLTsamen.

- Hoe werkt de gemeente (niet voor alle medewerkers duidelijk). Met name verdient dit aandacht.
- Verschil tussen college en raad (bezoek raden cie/aanwezigheid amb. cie vergaderingen!)

Aanbeveling 7 (kwetsbaarheid)

Stel vast welke cruciale functies er zijn.

- Continuïteit in dienstverlening ervaren?
 - In 'crisistijden'?
- Geen kwetsbare functies
 - Wordt niet herkend.
 - Voorbeeld: eenmansfunctie regiocoördinator/concerncontrol
- Strategisch personeelsbeleid:
 - Verloop verminderen.
 - Anticiperen op vertrek door pensioen.
 - Kennis (lokale) borgen.

Aanbeveling 8 (kosten)

Uitbreiding monitoring door naast prestatiegegevens over de cijfermatige realisatie van de taakstelling ook te monitoren hoe betrokkenen het realiseren van de taakstelling beleven.

- Doelen gerealiseerd?
- Helpt: overzicht s.v.z. (stand van zaken) coalitieakkoord bv mid term review.

Aanbeveling 9 (kosten)

Benchmark formatie(kosten): een indruk die bij de uitvoering van de tussenevaluatie naar voren kwam, was dat HLTsamen krap in het jasje zat. Met een benchmarkonderzoek kan de beleving geobjectiveerd worden en

-

Aanbeveling 10 (strategische positie verbeteren)

Stel met de drie gemeenten gezamenlijk een integrale, inhoudelijke visie en strategie op. Als startpunt voor integraal werken en de (regionale) strategische positieverbetering

- Is goed opgepakt: is zichtbaar voor de raad (Strategische Verkenningen.)
- Neem de raden meer mee in stand van zaken.
- Ondersteuning voortgang raadsprogramma loopt positief (Teylingen) Hillegom Lisse.
- Moet je de raden een formelere rol geven? Als het gaat om nieuwe opdracht voor HLT?

Bijlage 7 Verslag bijeenkomst met OR op 14 december 2023

	Evaluatie HLTsamen Gesprek met een vertegenwoordiging van de OR op 14 december 2023
---	--

Gesprek met een vertegenwoordiging van de OR (hierna “de OR”). Na een voorstelronde en een toelichting op de evaluatie met behulp van de presentatie starten we het gesprek. We spreken af dat er een verslag van het gesprek gemaakt wordt.

Kwaliteit

Aanbeveling 3 (kwaliteit)

Verwachtingen overtreffen: inventariseer zowel voor de externe als interne klanten van HLTsamen wat de wensen zijn ten aanzien van verwachtingen overtreffen en verwerk de uitkomsten in meetbare indicatoren. Een specifiek aandachtspunt hierbij zijn de ondernemers.

De verwachtingen overtreffen hangt onder andere samen met beschikbare capaciteit. De OR vindt het lastig om hier uitspraken over te doen. Ook is niet duidelijk hoe ‘verwachtingen overtreffen’ wordt/is ingevuld. Vanuit het eigen vakgebied geeft men aan dat een goede dienstverlening van inwoners/ondernemers /maatschappelijke partners (red.) belangrijk is en dat er ook al veranderingen zijn op het gebied van dienstverlening. Zo bespreken de vergunningverleners na de Corona-periode al veel meer en vaker digitaal met aanvragers. Daarbij delen ze het computerscherm via MStams. De loketfunctie wordt nauwelijks meer gebruikt. ‘Eigenlijk zouden we het dienstverleningconcept moeten herijken’. De OR maakt zich wel zorgen over de (keten-)samenwerking: het lukt niet altijd om binnen de gestelde tijd van 8 weken een besluit te nemen omdat de adviezen vanuit Ruimte niet (altijd) op tijd zijn.

De constatering dat de interne samenwerking niet goed op orde is, wordt herkend binnen de OR. ‘HLT is soms een black-box.’ Om dit te duiden wordt het voorbeeld gegeven van een afspraak die niet wordt opgevolgd omdat na enige tijd blijkt dat de medewerker niet meer aanwezig is. HLT bestaat uit ‘personen-eilandjes’, en niet eens ‘team-eilanden.’

Aanbeveling 4 (kwaliteit)

*Duidelijke en integrale sturing. Er werd een aantal ontwikkelkansen gesignaleerd om bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de integraliteit van sturing te vergroten: * zorg voor een heldere matrix van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het management die half jaarlijks wordt geëvalueerd; * deze rolverdeling is de basis voor het opstellen van jaarlijkse werkplannen, met daarin – per domein – een overzicht van uit te voeren activiteiten en een inschatting van de (beleids) uren die HLTsamen per gemeente inzet. Monitor en prioriteer gedurende het jaar met de portefeuillehouder. De suggestie werd meegegeven in de werkplannen 10% vrije ruimte in te plannen voor nieuwe bestuurlijke verzoeken.*

Aanbeveling 5 (kwaliteit)

*Evenwicht in rollen eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer. Creëer een duidelijker scharnierpunt voor de opdrachtgever (colleges) en opdrachtnemer (organisatie) met als doel: * het dienen als linking pin tussen het college c.q. de portefeuillehouder als opdrachtgever en HLTsamen als opdrachtnemer; * beleidscontrol: in hoeverre zijn de doelen uit het coalitieakkoord gerealiseerd; * borging van kennis van de lokale organisatie. Deze aanbeveling heeft als doel het comfort van de bestuurder te verhogen.*

Over aanbeveling 5 geeft de OR aan dat rollen en taken niet altijd duidelijk zijn (geweest.) ‘Wat doen domeinmanagers? Wat doen teammanagers?’ De OR vindt het een logische stap dat de organisatie overgaat naar alleen teammanagers, en is van mening dat teammanagers goed zicht hebben op de portefeuillehoudersoverleggen (PHO’s). De PHO’s worden ook op dit moment geëvalueerd.

Aanbeveling 6 (kwaliteit)

Ontwikkeling van medewerkers en managers. Dit thema stond al op de agenda van HLTsamen maar mocht naar de mening van Berenschot prominenter naar voren komen in de verdere ontwikkeling van HLTsamen.

De OR vindt het belangrijk dat medewerkers en managers zich (blijven) ontwikkelen. ‘Dat is ook goed voor henzelf.’ Hierbij wordt opgemerkt dat integraal werken dieper zou moeten worden doorgezet. Over de 20% ‘vrije ruimte’ voor leren en ontwikkelen en de (weinig) ruimte die men ervaart geeft de OR aan dat je inzichtelijk moet maken waarmee je bezig bent en je jezelf moet afvragen: voel je druk, of is het druk? Doe je wat je moet doen?

In eerst instantie zag de OR de meerwaarde van de HLTAcademy. Nu lijkt de waarde van de HLTAcademy ondergesneeuwd. Maar er zijn zeker mogelijkheden voor het ontwikkelen van jezelf. De OR vraagt zich af of dat ook geldt voor teammanagers. Waarom vragen zij bijvoorbeeld niet om feedback aan hun medewerkers? De OR zou dit graag zien als vast onderdeel. Verder vraagt de OR aandacht voor ontwikkeling van nieuwe medewerkers in relatie tot het (vele) thuiswerken. ‘Als er een nieuwe collega is, gaan wij naar kantoor. Dit zou moeten worden ingebed in de organisatie. Als het je eigen bedrijf is hoe zou je dat willen?’ De OR pleit voor goed werkgeverschap en meer zakelijkheid!

Kwetsbaarheid

Aanbeveling 7 (kwetsbaarheid)

Stel vast welke cruciale functies er zijn.

De OR geeft aan dat vervanging niet (altijd) wordt georganiseerd. Vakantie, ziekte is echt een probleem, ondanks dat er bijvoorbeeld tien vergunningverleners zijn die zich richten op alle drie de gemeenten. De OR vindt het een heel groot goed dat de vergunningverleners van alle drie de gemeenten veel af weten. De OR merkt op dat vervanging bij BMO bijvoorbeeld wel goed is geregeld. Er zijn wel zorgen geuit over de ondersteuners die apart aan teams zijn toegevoegd. Worden zij vervangen bij uitval? En ontstaat daar geen (nieuwe) kwetsbaarheid? De OR constateert dat kwetsbaarheid verschilt per team. Ook ziet de OR nog een aantal kwetsbare een-pits functies, zoals bijvoorbeeld:

- Beheerder Openbare ruimte
- WOO-coördinator
- Ondersteuner JZ
- Klachten-coördinator.

Daarbij ziet de OR een lastige arbeidsmarkt. En een organisatie die te langzaam opereert en reageert. Sollicitanten hebben snel een andere baan. De recruiter van HLTsamen is een aanjager, maar ook deze functie is kwetsbaar: persoonsafhankelijk en extern.

Kosten

Aanbeveling 8 & 9 (kosten)
<i>Uitbreiding monitoring door naast prestatiegegevens over de cijfermatige realisatie van de taakstelling ook te monitoren hoe betrokkenen het realiseren van de taakstelling beleven.</i>
<i>Benchmark formatie(kosten): een indruk die bij de uitvoering van de tussenevaluatie naar voren kwam, was dat HLTsamen krap in het jasje zat. Met een benchmarkonderzoek kan de beleving geobjectiveerd worden en</i>

-

Strategie

Aanbeveling 10 (strategische positie verbeteren)
<i>Stel met de drie gemeenten gezamenlijk een integrale, inhoudelijke visie en strategie op. Als startpunt voor integraal werken en de (regionale) strategische positieverbetering</i>

De OR merkt hierover op dat Katwijk een stevige strategische partner is. Katwijk is daarbij duidelijk over samenwerking (in de regio): Katwijk voert zelf naar tevredenheid veel taken zelf uit en heeft daarbij in veel gevallen geen behoefte aan samenwerking.

Bijlage 8 Verslag bijeenkomst met medewerkers op 12 december 2023

	Evaluatie HLTsamen Gesprekken met medewerkers op 12 december 2023
---	---

Aanbeveling 1 (algemeen)

Behoud en versterking van de monitor HLTsamen. Een goede manier om prestaties en progressie op gestelde doelen te zien.

- Integraal kijken – Doen we dat wel voldoende? (dit voor samenhang of tekortkomingen.)
- Wat doen wij met uitkomsten?
- Uitkomsten terugkoppelen en conclusies trekken. Kijk waar je kunt verbeteren.
- Jaarverslagen Commissie Bezwaar en Klachten ook betrekken.
- WOO zichtbaar maken (hoeveel WOO-verzoeken ontvangen we, hoeveel tijd kost beantwoording, hoeveel kost dit aan inzet FTE?)
- Trage terugkoppeling.
- HLTplein beter benutten.
- Eigenaarschap meer aandacht (respons.)
- Interne dienstverlening schort op punten (zorgen intaketafel.)
- Wat we hebben, hebben we nodig.
- HLTplein --> 1 dashboard (datawarehouse.)
- Opgaven en middelen die we hebben (handjes) zijn uit balans.
- Handhavingsuitvoeringsprogramma wordt opgesteld en moet ook jaarlijks geëvalueerd.
- Gemeente in cijfers --. Wat doen we met informatie ? Leren we er wat van?
- Welke monitors worden nog gebruikt in organisatie:
 - HR-monitor – wordt elk kwartaal opgesteld vanuit data en expertise--> geeft waarde aan onderzoek (vb. verzuim analyse --> geresulteerd in verzuimtraining management.)
 - I.r.t. tot APV – vaste termijn waarover rapportages worden gemaakt.
 - ENSIA (belangrijk voor CISO.)
- Bekendmaken en delen resultaten onderzoeken duurt te lang! Onduidelijkheid waar onderzoeken aan vast hangen.
- Successen vieren!

Aanbeveling 2 (algemeen)

Borging van lerend vermogen. Geadviseerd werd om structureel te evalueren of de doorgevoerde interventies ook het beoogde effect hebben gesorteerd en daarmee de leercyclus volledig doorlopen wordt.

- Intern: niet (volledig), niet juist of in stukjes.
- Externe: niet standaard, niet integraal / eigen koker.
- ! Lerend vermogen komt wel meer naar voren!

- Intern met elkaar in gesprek (meer!)
- Bewustwording:
 - Weten wie of wat nodig is?
 - Binnen hele organisatie.
- Wie?
 - Smoelenboek (medewerkers toegankelijkheid.)
 - Extern: verbeterpunten krijgen wel plek.
 - Intern: feedback medewerkers meegenomen.
- Geen gemeengoed (intern)--> uitkomsten evaluatie vertalen naar acties.
- Taakvolwassenheid /-bekwaam --> goede start = half werk (faciliteren vanuit organisatie.)
- Brengen/ laten zien wat je doet (integraliteit / dubbele dingen.)
- Wat?
- Veel gepland (++); do (+), check (+/-), act (?)
- Cyclisch werken = uitdaging.
- Uniformiteit in de "Hoe" van PDCA (wens)
 - Kwaliteit
 - Tijd
 - Middelen.
- Meer "volwassenheid" krijgen.
- Meer institutionaliseren.
- Meer Check & Act (efficiënte & kwaliteit.)

Aanbeveling 3 (kwaliteit)

Verwachtingen overtreffen: inventariseer zowel voor de externe als interne klanten van HLTsamen wat de wensen zijn ten aanzien van verwachtingen overtreffen en verwerk de uitkomsten in meetbare indicatoren. Een specifiek aandachtspunt hierbij zijn de ondernemers.

- Lastig om verwachtingen te overtreffen.
- Doe meer aan verwachttingsmanagement (Omgevingswet helpt!)
- Onduidelijkheid bij wie je moet zijn (geldt ook voor interne organisatie!)
- Overdracht dossier i.v.m. verloop --> gemis aan kennis over geschiedenis dossier.
- Huisvesting op verschillende locaties staat dienstverlening in de weg.
- Behoeft aan meer nabijheid - Centralisatie! (thuiswerken – teams die veel samenwerken zitten niet dicht bij elkaar) (vb. gemeente Lansingerland heeft bewust gekozen voor centralisatie gemeentehuizen.)
- Hoe vindt je elkaar en hoe koppel je informatie aan elkaar?
- Inwoners ervaren soms overlast openbare ruimte --> onvrede (veel werkzaamheden achter elkaar) --> vroeger en duidelijker communiceren richting inwoners --> mondige inwoners vragen hierom (ook trend in maatschappij.)
- Anticiperen.
- Organiseer gerichte wijkmarkten (+ raadsleden.)
- Ontbreken visie huisvesting.
- Fixi-data optimaal benutten --> verbeteren.
- Eigenaarschap & gedeelde verantwoordelijkheid wordt gemist.
- "SRV-wagen" burgerzaken?

Aanbeveling 4 (kwaliteit)

*Duidelijke en integrale sturing. Er werd een aantal ontwikkelkansen gesignaleerd om bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de integraliteit van sturing te vergroten: * zorg voor een heldere matrix van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het management die half jaarlijks wordt geëvalueerd; * deze rolverdeling is de basis voor het opstellen van jaarlijkse werkplannen, met daarin – per domein – een overzicht van uit te voeren activiteiten en een inschatting van de (beleids) uren die HLTsamen per gemeente inzet. Monitor en prioriteer gedurende het jaar met de portefeuillehouder. De suggestie werd meegegeven in de werkplannen 10% vrije ruimte in te plannen voor nieuwe bestuurlijke verzoeken.*

- Niet iedereen is altijd op de hoogte van wat de ander doet.
- De hele keten wordt niet overzien.
- Is er integrale bewustwording? --> Nee!
- Veelheid en diversiteit is te groot, kwaliteitsverlies.
- De complexiteit van 3 besturen maakt integraal werken lastig.
- Medewerkers lopen voor in ontwikkeling op bestuur.
- Je krijgt weer meer één pitters.
- Hebben we het lef om integraal te werken en sturen we op het geven van feedback hierover?
- Sturen teammanagers op samenwerken?
- Data gedreven sturen + inzicht.

Verbeterpunten:

- Integrale werkgroepen (intervisie) vanuit projecten.
- Inzicht in elkaars werk + procesbeschrijving.
- Creëer je eigen verantwoordelijkheid en neem die.
- Dat hoort niet bij mij.
- Opdrachten duidelijk formuleren.
- Inzicht in beschikbare capaciteit.
- Goed wegzetten, goed afmaken, goed borgen.
- Help elkaar en neem hier de tijd voor.
- Onboarding moet langer zijn en toetsen (3 mnd.)
- 1 locatie + organogram + ingevuld profiel.
- Sta open voor verandering.
- Ga het fysieke gesprek aan.
- Uitbreiding bij 1 team levert meer werk op bij een ander team.
- Is er voldoende overzicht?
- Uitwerken op de 3-sturingslijnen uit het organisatie ontwikkeltraject.
- Vasthouden aan de verstekingsmaatregelen.
- Vastleggen van besluiten en vindbaarheid.
- Overzicht in formatie.
- Thuiswerken belemmering of kans?
- Integrale afvinklijstje.
- Goede procesbeschrijvingen.
- Inhoud + P&C cyclus op elkaar afstemmen.
- Proces “boodschappenlijstjes.”

- Goede integrale budget gesprekken.

Aanbeveling 5 (kwaliteit)

*Evenwicht in rollen eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer. Creëer een duidelijker scharnierpunt voor de opdrachtgever (colleges) en opdrachtnemer (organisatie) met als doel: * het dienen als linking pin tussen het college c.q. de portefeuillehouder als opdrachtgever en HLTsamen als opdrachtnemer; * beleidscontrol: in hoeverre zijn de doelen uit het coalitieakkoord gerealiseerd; * borging van kennis van de lokale organisatie. Deze aanbeveling heeft als doel het comfort van de bestuurder te verhogen.*

1. -Link organisatie ontwikkeltraject.
-Betere relatie colleges / HLTsamen.
2. Verbeterpunten:
 - Verwachtingsmanagement is belangrijk.
 - Duidelijkheid in rollen, taken, verantwoordelijkheden.
 - Belangrijk: korte lijnen.
 - Integraal werken.
 - Gesprek is nodig om het evenwicht te creëren in de rollen.
 - Inzicht nodig wat er loopt aan opdrachten.
 - Wens: jaarplanning waarop gestuurd wordt door de teamleider en investeren door de hele organisatie.
 - Meer werk dan uren: nu is de werkdruk hoog
 - Te weinig mensen / veel vacatures
 - Geen ondersteuners
 - Geen ondersteuning communicatie
 - HLT manier van werken // eenduidig // zelfde sturing.
 - Rol directeuren vraagt uitwerking i.r.t. ambtelijk opdrachtnemer / ambtelijk opdrachtgever.
 - Met in ieder geval grote projecten wil je dat de 3 colleges en raden op eenzelfde wijze wordt ingestoken.
 - Processen koppelen aan P&C cyclus.
 - Eigen mensen met hun expertise inzetten en behouden.
3. -Signaal functie.
-Meedenken in organisatie ontwikkeltraject + sturingslijnen

Aanbeveling 6 (kwaliteit)

Ontwikkeling van medewerkers en managers. Dit thema stond al op de agenda van HLTsamen maar mocht naar de mening van Berenschot prominenter naar voren komen in de verdere ontwikkeling van HLTsamen.

- 20% soms wel ingeregeld. Wat valt daar onder?
 - Persoonlijke ontwikkeling.
 - Vakinhoudelijke ontwikkeling.
- HLTacademy --> laagdrempeliger maken. bijv. ambassadeurs (per team.)
- Tijdens werkoverleg bijpraten (paradox.)
- Werkdruk <--> ontwikkeling (wens.)

- Verbinding met inhoud (waarvoor zijn we hier?)
- Leermodel (HLT@work.)
- HLT@work had potentie. Belangrijk positie in te richten (integraler maken.)
- HLTacademy = tool (ook intern beter benutten, bijv. gebruik Teams/SAM, etc.)
- Niet alleen voor ons maar ook dienstverlening naar raden/ colleges/ bestuur. Aansluiting verbeteren.
- Meekijken in de keuren van ander.
- Mogelijk maken van continuïteit = bijv. ontwikkel (scholing) organisatie.
- Randvoorwaarden moeten helder zijn.
- Goede gesprek tussen teammanager en medewerker = basis.

Aanbeveling 7 (kwetsbaarheid)

<i>Stel vast welke cruciale functies er zijn.</i>

- Zichtbaar maken dat we 't goed doen = verantwoording protocollen.
- Veel één pitters.
- Kennisachterstand.
- Wettelijke taken - nog niet klaar voor productie draaien.
- Prio bij wettelijke taken!
 - > kaders ontbreken (beleid) – verlopen
 - > eigenaarschap.
- Suggestie (voorbeeld ICT): per team bekijken 1. Wat doe je?; met aantal FTE i.r.t. 5 locaties / 3 gemeenten.
- Geen goede infostroom.
- Goede (team) spelers maar geen team.
- Burgerzaken – ICT – Buitendienst – piket – onderling uitwisselbaarheid.
- Hoge betrokkenheid.
- Wat is een cruciale functie?
 - Rollen – hoe bij uitval?
 - Meerdere personen op 1 functie?
- Veel cruciale processen – benoemen, borgen, vindbaar.
- Werkinstructies missen : je moet een nieuw team snel kunnen instellen.
- Mist directie draagvlak (en inzicht?) en voorkomen i.p.v. genereren.
- Cruciale processen zijn onbekend.
- Nu draait het om persoonlijke inzet (personen.)
- Niet iedereen is vervangbaar.
- Uniformiteit – HLT manier van werken.
- CIO.
- JOIN toegankelijkheid – uitleg bij applicaties – contactpersonen.
- Thuiswerken.
- Kennis voor de baten uit op dit moment.
- Nu opleiden! Er is geen tijd, input / kennisoverdracht geen ruimte voor als iemand weggaat (APV-geen warme overdracht.)
- Arbeidsomstandigheden --> snel weg.
- Mensen willen met vervroegd pensioen! Geen geld om vervanging te regelen!
- Generatiepact als bezuiniging.

- Constant samenwerken en in gesprek blijven.
- Langer doorwerken! 67 pensioen!
- Ziekte.

Aanbeveling 8 & 9 (kosten)

Uitbreiding monitoring door naast prestatiegegevens over de cijfermatige realisatie van de taakstelling ook te monitoren hoe betrokkenen het realiseren van de taakstelling beleven.

Benchmark formatie(kosten): een indruk die bij de uitvoering van de tussenevaluatie naar voren kwam, was dat HLTsamen krap in het jasje zat. Met een benchmarkonderzoek kan de beleving geobjectiveerd worden en

- Datagedreven sturen !!! aandacht voor functionele.
 - Vooruit kijken:
 - > kennis overdragen! Opleiden
 - > onvoldoende kennisoverdracht
 - > team IOR: warme overdracht
 - > behouden jong talent
 - > opgaven opvang
 - > piek paspoorten
 - > mondigere inwoners.
 - Benchmark- Hoe gedaan?
 - 80.000? of met BAR-gemeenten?
 - Met uitkomst is niets gedaan! (niet serieus genomen.)
 - Nu 3 jaar verder
 - Nieuwe, andere taken
 - Arbeidsmarkt krapte
 - JZ biedt onvoldoende ondersteuning
 - Dienstverlening – openingstijden
 - Signalen / trends en nieuwe ontwikkelingen.
 - Strategisch personeelsmanagement nog geen standaard.
 - Flexibiliteit in beloning!
 - Hoe wordt er gekeken naar medewerkers die niet mee doen?
 - 5% ten koste van 20%, je tijd die mensen hebben om taken te doen (nu gevolgen) werkdruk
 - 5%
 - > ziekteverzuim stijgt
 - > verloop stijgt
 - druk op
 - > 3 verschillende besturen
- } genereert kosten, meer inhuur, 25% extra
- } werknemers, effect op klanten

Aanbeveling 10 (strategische positie verbeteren)

Stel met de drie gemeenten gezamenlijk een integrale, inhoudelijke visie en strategie op. Als startpunt voor integraal werken en de (regionale) strategische positieverbetering

- Leegloop HLT --> steeds nieuwe gezichten.
- Betere positie. Groter/meer te vertellen, toch ook 3 gemeenten apart (niet altijd als 1 gemeente naar buiten.)

- Mobiliteit kan beter bv. Schiphol, Noordelijke ontsluiting.
- Je moet ook HLT-er willen zijn.
- Wel gezamenlijke afstemming maar het gevoel is dat we achterlopen. DBS = wel goed ontwikkeling. Let op: externe adviseurs is minpunt!
- HLT tijdelijke oplossing.
- Uitstraling 5 kernen.
- Bestuurlijke fusie?
 - 1 beleid
 - Positie sterker.
- Gezamenlijk beleid D&B (social return.)
- Veel ambtelijke samenwerking (vb NL tegelwippen, bomenactie met Noordwijk, drone/DGS --> ook uitwisselen personeel?
- Idee 1 centraal punt & 2 uitgifteposten.
- Couleur locale:
 - > van daaruit S insteken
 - > Benoem couleur locale en zoek overeenkomsten!
 - > vaak de "finishing touch"
 - > groei in samen optrekken
 - > neem de leiding
 - > samenspel (wederzijdse inspiratie)
 - > let op duurzaamheid & integraliteit.

Aanbeveling 11 (strategische positie verbeteren)

<i>Zet domein S&P goed in positie en benut het zoals bedoeld.</i>

- S&P benutten --> Nee!
- S&P start <--> overdracht teams (Omgevingswet, energie armoede): hier zit spanning op
- Waarom doet S&P niet visie op zaakgericht werken? --> coördinatie.
- Interne strategie --> I+A!
- Strategische personeelsbeleid.
- Interne focus missen we.
- Externe oriëntatie minder, extern = capaciteit = probleem.
- Verbindend zijn.
- Wat doen ze eigenlijk? --> We weten dat van elkaar ook niet!
 - > Rol overbrengen
 - > Van verticaal naar horizontale werkwijze
 - > Participatie, Ondermijning, Omgevingswet, DBS, Ruit, Programma Duurzaamheid.
- Weten we van elkaar ook niet!
 - > actueel smoelenboek
 - > kennis delen
 - > successen vieren.
- Houd opdrachtgeverschap in de gaten.
- Integraal werken: waar zijn anderen mee bezig? --> vanuit programma's en begrotingen.
- Geen eilanden!
- Te bescheiden.

Bijlage 9 Verslag bijeenkomst met teammanagers en medewerkers op 23 januari 2024

	Evaluatie HLTsamen Veegsessie op 23 januari 2024
---	--

Algemeen

Aanbeveling 1 (algemeen)

Behoud en versterking van de monitor HLTsamen. Een goede manier om prestaties en progressie op gestelde doelen te zien.

- Monitor – Terugkoppeling, wie?
Als raden tevreden zijn.
Kritisch kijken waarom we alsnog veranderen/verdiepen.
- De raden missen info.
- Leg de huidige tasks naast elkaar en maak inzichtelijk welke info we missen -> dat is nu duidelijk.
- Breng de aanwezige cijfers bijeen in een rapportage.
- Als je het doet zorg wel dat er iets mee gedaan worden (analyse/beleidsvoorstellen.)
- Inzicht in tevredenheid/resultaten.
- Willen we (vinden we het belangrijk genoeg) hiervoor capaciteit vrijmaken.
- Waarom hier prioriteit aangeven, als de raden tevreden zijn met huidige instrumenten.

Aanbeveling 2 (algemeen)

Borging van lerend vermogen. Geadviseerd werd om structureel te evalueren of de doorgevoerde interventies ook het beoogde effect hebben gesorteerd en daarmee de leercyclus volledig doorlopen wordt.

- Borging lerend vermogen.
Zorg voor goede implementatie borging.
- Aanvulling
 - P&C Cyclus doen we 2x – flexibiliteit bij implementatie
 - Jammer dat in het stuk alleen externe voorbeelden worden genoemd.
vb. PDCA-Visie Bedrijfsvoering
 - Door hoge werkdruk nemen we niet of onvoldoende tijd om te reflecteren op verbetering/resultaat.
- We gaan nog te vaak 'rennen', denken onvoldoende na over de opdracht/haalbaarheid/borging.
- Ad hoc reageren op kwesties
Is afhankelijk van personen, context.
- Goede ideeën & energie genoeg, maar 'landen' niet vanwege tijdgebrek.
- Kijk ook om je heen: goede voorbeelden en trends volgen.
- Ga alleen werken met een opdracht.
➔ Integrale sturing: 'sateprikker' door relevante stukken/thema's.

Kwaliteit

Aanbeveling 3 (kwaliteit)

Verwachtingen overtreffen: inventariseer zowel voor de externe als interne klanten van HLTsamen wat de wensen zijn ten aanzien van verwachtingen overtreffen en verwerk de uitkomsten in meetbare indicatoren. Een specifiek aandachtspunt hierbij zijn de ondernemers.

- wat betekent dat, verwachtingen overtreffen?
Samenleving/maatsch. Vraagstukken zijn complexer geworden
- analyse is nodig om betekenis te kunnen geven aan het effect van 'de 5%'
- krijgen de bekostiging van de 3 kleine gemeenten, maar de uitgaven zijn van één grote organisatie.
- Nog steeds bezig met de transformatie van 3 kleine, naar 1 grote org.
Fusiekosten: 8 ton – HLT + 4 miljoen bij fusie Teylingen.
- Nieuwe taken lastig om te benoemen, meer in beeld gebracht worden.
- Kwaliteit van medewerkers is echt omhoog gegaan; in de huidige arbeidsmarkt is dit lastiger.

Aanbeveling 4 (kwaliteit)

*Duidelijke en integrale sturing. Er werd een aantal ontwikkelkansen gesignaleerd om bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de integraliteit van sturing te vergroten: * zorg voor een heldere matrix van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het management die half jaarlijks wordt geëvalueerd; * deze rolverdeling is de basis voor het opstellen van jaarlijkse werkplannen, met daarin – per domein – een overzicht van uit te voeren activiteiten en een inschatting van de (beleids) uren die HLTsamen per gemeente inzet. Monitor en prioriteer gedurende het jaar met de portefeuillehouder. De suggestie werd meegegeven in de werkplannen 10% vrije ruimte in te plannen voor nieuwe bestuurlijke verzoeken.*

- Haal uit elkaar, wat is opgavegericht werken en opgave management.
- Opgavemanagement vragen
 - Werkt dit?
 - Borging in de nieuwe structuur?
 - Bemensing (voelt elk team zich vertegenwoordigd?)
 - Mooi dat we hiermee zijn gaan oefenen.
 - Hebben we wel voldoende opgaven?
 - Laat zien wat opgavemanagement doet, wat opgavetafel voor een resultaat heeft.
- Koppel meer terug uit programma organisatieontwikkeling.
Regie op het proces.
- Werkplannen: goed om te doen.
Tijdig starten: zit nu geen regie en planning op: integraliteit/capaciteitsmanagement
Doel van de werkplannen helder maken, van de organisatie en van de teams.
- Waar is A3 gebleven?
Pak dit op en beleg het en borg het.

Kwetsbaarheid

Aanbeveling 7 (kwetsbaarheid)

Stel vast welke cruciale functies er zijn.

- 'Geen cruciale functies' = wettige taken : wat zijn de cruciale processen! (niet goed in beeld)
- 'Cruciaal' definiëren: 1 pitter/langdurige uitval - ! wel handelen/niet borgen:
bedrijfscontinuïteitsplan.
- Er waren functies (vb 'Kaagcoördinator) die er nu niet meer zijn. Zijn deze werkzaamheden goed belegd?
- Opgaven moeten worden gerealiseerd => zijn veel complexer! Van amateurs naar Formule 1
-> ambitie.
- Regulier werk ook omvangrijker (voorbeeld Integraal Veiligheidsbeleid.)
Dat moet niet in gevaar komen -> nieuwe ambities=nieuwe vorm van kwetsbaarheid.
- OMG.WET (andere manier van werken, hele organisatie) -> afhankelijk van buiten (DSO.)

- Bezuinigingen inboeken betekent meer dan je verwacht.
- LET OP: kwaliteit van de functies! Functiewaardering betekent lagere kwaliteit (ICT/JZ)
- Ook kwetsbaar qua formatie/opbouw/warme overdracht/in-flexibiliteit (kennis-persoonlijkheid.)
- Ieder team 'eigen kwetsbaarheid; (MO-> 'wegkopen.')
- Werken voor 3 colleges maakt werk ook niet gemakkelijker -> vraagt om maatwerk/vraagt wat van medewerker.
- Verminderen van kwetsbaarheid:
 - 1 trainees
 - 2 sam. W. D+B (bijspringen in regio): ICT/Planvorming/Buitendienst/Reïntegratie
 - 3 bureau contracteren (voorbeeld plan-econoom, junior/medior/senior, op- + afschalen) -> niet groot genoeg!

Kosten

Aanbeveling 8 & 9 (kosten)

Uitbreiding monitoring door naast prestatiegegevens over de cijfermatige realisatie van de taakstelling ook te monitoren hoe betrokkenen het realiseren van de taakstelling beleven.
Benchmark formatie(kosten): een indruk die bij de uitvoering van de tussenevaluatie naar voren kwam, was dat HLTsamen krap in het jasje zat. Met een benchmarkonderzoek kan de beleving geobjectiveerd worden en

- als HLT structurele eenheid is, is 1 locatie mss nog een idee! -> geen frictiekosten.
- Monitor/Benchmark.
- Werken voor 3 gemeente is méér werk.
Systemen ≠ ondersteunend: is 3x zo veel werk.
Taakstelling viel samen met transitie WMO/Part./Jeugd.
Eigenlijk eerst méér capaciteit nodig -> niet handig.
-> Basis op orde brengen heeft (te) lang geduurd.
=> Waar ligt efficiëntie?
- Inkoop/aankoop: kosten lopen alleen maar op!
- Er zijn interne + externe factoren!
Meet dat waarop je veel invloed hebt.
 - ➔ Beter nadenken + planmatig werken (voorbeeld werkplan) sturing
 - ➔ Er is niet veel ontwikkels / volop in ontwikkeling /er is energie!
 - ➔ Verschillen in teams: succesfactor (2/3 jonge mensen opleiden veiligheid in team.
- Budget Trabant, maar we willen rijden in een Mercedes: hele entourage kan/moet beter (gebouw, gasten ontvangen.)
- **Elkaar kunnen vinden** = cruciaal -> gebouw
 - Samenwerken
 - 'fysiek'
 - Kennis
 - Verbinden.
- GS-overleg: niet alleen strat. agenda maar ook samenwerking (bedrijfsvoering-) thema's
- 'Nieuwe kwetsbaarheid': (te) veel locaties/thuis werken -> oplossing: in koppels werken
 - Inrichten gebouw
 - Afspraken over 'kantoortuin'
 - Regels over MSTeams in kamer
 - 'cultuur'.
- 'Nieuwe 1-pitters'-> effect op andere teams/collega's
- 150 bewegingen in- uitstroom.
- 19% inhuur.

Strategische positie

Aanbeveling 10 (strategische positie verbeteren)

Stel met de drie gemeenten gezamenlijk een integrale, inhoudelijke visie en strategie op. Als startpunt voor integraal werken en de (regionale) strategische positieverbetering

Aanbeveling 11 (strategische positie verbeteren)
<i>Zet domein S&P goed in positie en benut het zoals bedoeld.</i>

- Sterkere regio!
- RIA
 - Vraagt wat van teams, extra geld nodig
- Strat. Versterking/grote opgaven/GR-en
X=sterke ambt. Opdr. Gever.
Veel krachtiger: versnellingstafels (H. de Jonge) gestageneerde projecten (regionaal)
Verbinding van S&P met inhoud (DBS voorbeeld.)
- S& P -> ook in de organisatie
 - Niet herkenbaar als team.
 - Wel mensen = herkenbaar.
- Borgen strat. vermogen: per afdeling/S&P <-> discussie.,
- Was meer naar 'buiten', niet zichtbaar binnen.
- Borgen-Ontwikkelen
Link ts. Teams + uitvoering:
 - Borgen (intake omg. Tafel geborgd)
 - Regie
 - Uitvoeren -> eigenaar op processen afd. overstijgend.
- Veel plannen, weinig uitvoeringskracht.
- Pas starten als e.e.a. geborgd is.
- Procesmanagement: LEAN.
- Borgen aan voorkant kan niet altijd (≠ duidelijk).
- HLT@Work: org. ontwikkeling/opleiden.
- Strategen in samenwerking.
- Samenvoegen strat. verkenning/P+C kadernota.
- Externe oriëntatie.

Oplossingsrichtingen:

- Sturen op PDCA
- Individuele ontwikkelwens aanwezig
- Teamdoel ontwikkeling ontbreekt op dit thema: vraagt coördinatie en aandacht.
- Management moet voorbeeld geven
- Als het doel duidelijk, procesmatig worden aangevlogen over de domeinen heen kan het lukken.
- Leidinggevende sturen op PDCA.